



"กาฬสินธุ์โมเดล" กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนา  
โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

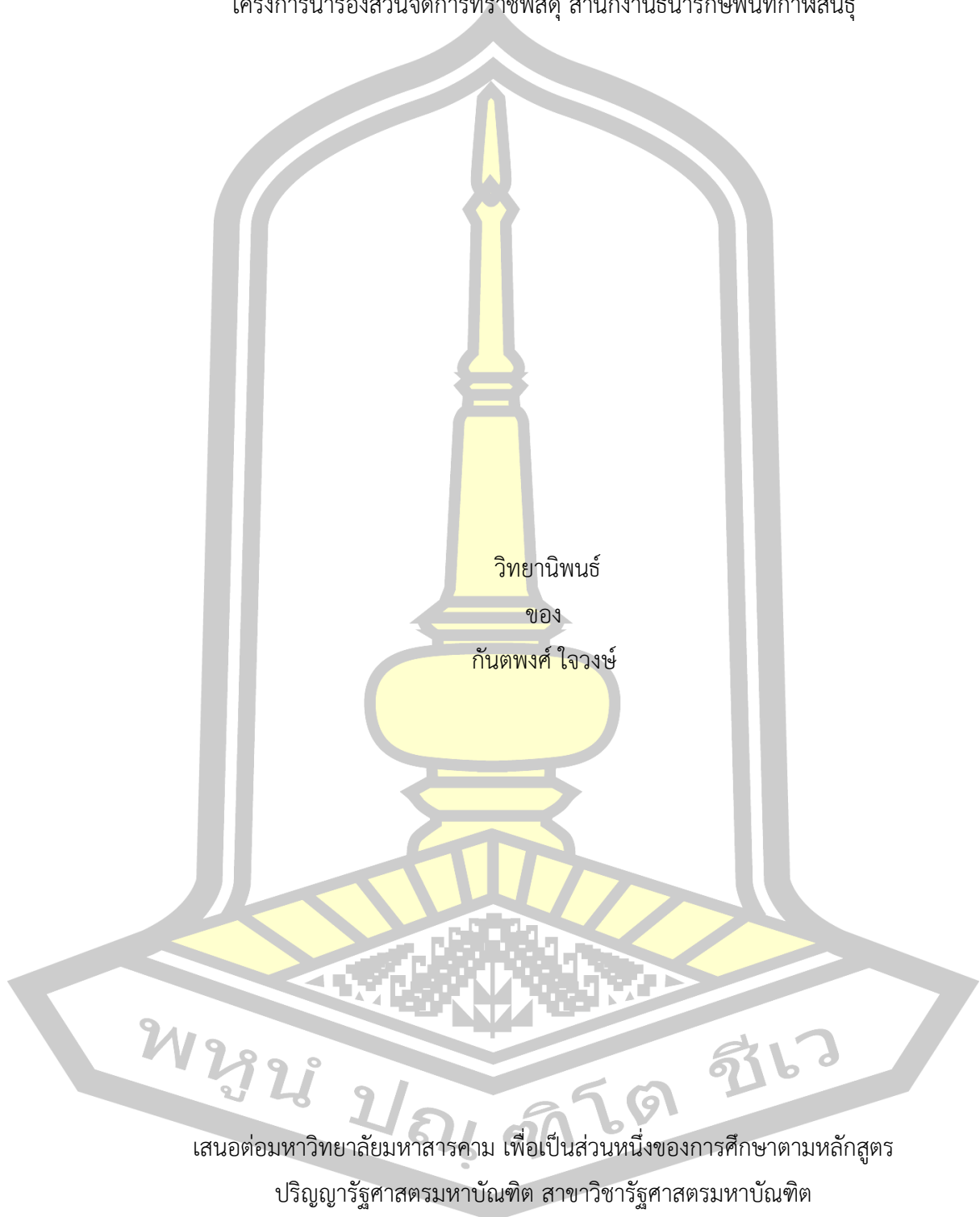
วิทยานิพนธ์  
ของ  
กัณตพงศ์ ใจวงษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

"กาฬสินธุ์โมเดล" กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนา  
โครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

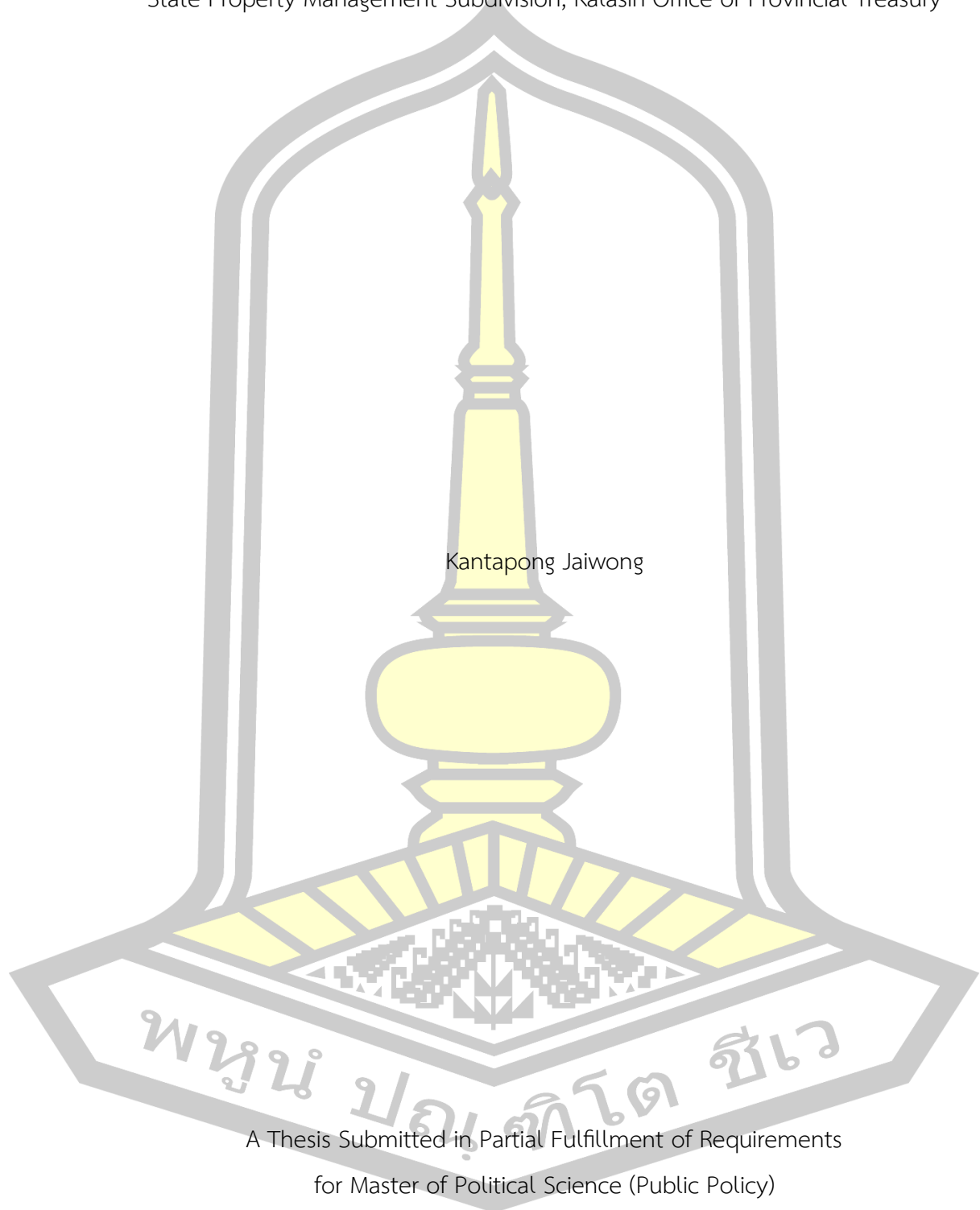


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

"Kalasin Model" Strategies for Enhancing Competitiveness: A Pilot Project Study at  
State Property Management Subdivision, Kalasin Office of Provincial Treasury



Kantapong Jaiwong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Political Science (Public Policy)

January 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายกันตพงศ์ ใจวงษ์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ประโยชน์ สังกสิน )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. จิตรลดา ไชยะ )

.....กรรมการ

(อ. ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อ. ดร. ทักษวัฒน์ เหล่าสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(ผศ. ดร. เชิงชาญ จงสมชัย )

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |                                                                                                                                                            |            |                   |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|
| ชื่อเรื่อง       | "กาฬสินธุ์โมเดล" กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ |            |                   |
| ผู้วิจัย         | กันตพงศ์ ใจวงษ์                                                                                                                                            |            |                   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตรลดา ไชยะ                                                                                                                        |            |                   |
| ปริญญา           | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต                                                                                                                                          | สาขาวิชา   | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต |
| มหาวิทยาลัย      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                                                                                                                                       | ปีที่พิมพ์ | 2567              |

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ผู้เช่าที่ราชพัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ และประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาจากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ซึ่งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis ประกอบกับการวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ McKinsey's 7S Model ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากเครื่องมือทั้ง 3 อย่างนั้น จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ด้วย SWOT Analysis

จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis และ Five-Forces Model ปรากฏว่า มีเพียงปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยีเท่านั้นที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model ปรากฏว่า องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในทุกองค์ประกอบล้วนส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ทั้งสิ้น และจากวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานพบว่า ด้านจุดแข็งขององค์กร คือ การที่เจ้าหน้าที่มีทักษะ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐด้านทรัพยากร ทั้งการทำงานในแต่ละขั้นตอนมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้ ด้านจุดอ่อนขององค์กร คือ ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ และการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการเข้าใจ ทั้งยังมีจำนวนบุคลากรน้อยเกินไป ด้านโอกาสขององค์กร คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเจ้าหน้าที่ยังได้รับขวัญกำลังใจจากภาครัฐเป็นสวัสดิการที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ด้านอุปสรรคขององค์กร คือ การปฏิบัติงานถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการทำความเข้าใจ และความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานที่เจ้าหน้าที่ได้รับเนื่องจากจำนวนบุคลากรมีน้อย และจากวิเคราะห์ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานพบว่า กลยุทธ์เชิงรุก คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์พัฒนาภายใน คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก คือ ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน คือ ยกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ และกลยุทธ์เสริม คือ ส่งเสริมกิจกรรมสนทนากาเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงานในทุกรูปแบบ ซึ่งมุ่งสู่วิสัยทัศน์ คือ บริหารทรัพยากรสินแผ่นดินอย่างเชี่ยวชาญด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งสู่ส่วนงานต้นแบบระดับภูมิภาคในปี พ.ศ.2570

คำสำคัญ : สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์, ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ, กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน, ความสามารถในการแข่งขัน

|                   |                                                                                                                                                                 |              |               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>TITLE</b>      | "Kalasin Model" Strategies for Enhancing Competitiveness: A Pilot Project Study at State Property Management Subdivision, Kalasin Office of Provincial Treasury |              |               |
| <b>AUTHOR</b>     | Kantapong Jaiwong                                                                                                                                               |              |               |
| <b>ADVISORS</b>   | Assistant Professor Chitralada Chaiya , Ph.D.                                                                                                                   |              |               |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Political Science                                                                                                                                     | <b>MAJOR</b> | Public Policy |
| <b>UNIVERSITY</b> | Maharakham University                                                                                                                                           | <b>YEAR</b>  | 2024          |

#### ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study the external and internal environment that affects the design of Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision , Kalasin Office of Provincial Treasury. 2) to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and Threats that affect to create Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision , Kalasin Office of Provincial Treasury. 3) to make Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision , Kalasin Office of Provincial Treasury.

This research is qualitative research. The population used in the study is Officials of State Property Management Subdivision , Kalasin Office of Provincial Treasury and the general public who are not tenants of state property; amount 20 people. The researcher collected study data from 4 sets of interviews. Divided into 6 formats and analyzed the obtained data. which analyzes the external environment using PEST Analysis combined with Five-Forces Model analysis and internal environment analysis using McKinsey's 7S Model. The analysis of the external environment and analysis of the internal environment from these three tools will lead to the determination of Strategies for Enhancing Competitiveness of State Property Management Subdivision , Kalasin Office of Provincial Treasury with SWOT Analysis.

The results of the study showed that the external environment that affects strategic design from analysis using PEST Analysis and Five-Forces Model showed that there are only political factors. Social factors only technology factors affect strategy design. The internal environment that affects strategy design from analysis with McKinsey's 7S Model, it was showed that every element of the internal environment affects strategy design. The organization's strengths are that its official have skills and responsibility for work and receiving support from the government in terms of resources each step of work has regulations and laws was determined. The weakness of the organization is the lack of unity among the officials and operations that are prescribed by many regulations and laws and are difficult to understand. There are also too few officials. For the opportunities for the organization are when other people or agencies that come in contact to request services cooperate well and officials also receive morale from the government as additional benefits in addition to their salary. The organizational Threats is that operations are determined by a large number of regulations and laws and are difficult to understand and the imbalance between the workload that officers receive due to there are also too few officials. Determining Strategies for Enhancing Competitiveness, including: SO Strategy : Providing services with speed and manage resources fairly for maximum efficiency. WO Strategy : Enhancing operational knowledge from expert and reduce the workload of authorities. ST Strategy : Providing services with modern technology, fast and consistent with receiving service. WT Strategy : Raising the level of knowledge and understanding for receiving services to a higher standard for speed in receiving services. Improvement Strategy : Promoting recreational activities to increase communication channels within the agency in all forms.

Keyword : Kalasin Office of Provincial Treasury, State Property Management Subdivision, Strategies for Enhancing Competitiveness, Ability of the competitiveness

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย

กระผมขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรลดา ไชยะ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาหาข้อมูลและชี้แนะแนวทางการวิจัยนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และท่านอาจารย์จิตรลดา ไชยะ ยังเป็นแบบอย่างในการมีวินัยในการเรียนของกระผมอีกด้วย ซึ่งหากปราศจากท่านอาจารย์งานวิจัยนี้คงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยความสมบูรณ์มากขนาดนี้ ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดาพรหมล้า ที่กรุณาสละเวลาให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ จนกระทั่งงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง และขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประโยชน์ สังกสิน ท่านอาจารย์ ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู และท่านอาจารย์ ดร. ทชชวัฒน์ เหล่าสุวรรณ ที่กรุณาในการเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นี้

กระผมขอขอบพระคุณนายไสว สะอาด ธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ นายเอกพล พรหมแสง ผู้อำนวยการส่วนจัดการที่ราชพัสดุ นายสันติ พรหมมาสิทธิ์ ผู้อำนวยการส่วนจัดการฐานข้อมูล ว่าที่ร้อยตรีสุรเชษฐ์ ปันรุ่งผู้อำนวยการส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน และนางสาววิภา จิววัฒน์ ผู้อำนวยการส่วนบริหารทั่วไป รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวิจัยครั้งนี้

กระผมขอขอบพระคุณนายสุริยะ ไจวงษ์ นางนิตยา ไจวงษ์ นายวีรภัทร ไจวงษ์ ซึ่งคือครอบครัวของกระผมเองที่ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง และยังให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านกำลังใจและด้านกำลังทรัพย์ หากปราศจากครอบครัวของกระผมงานวิจัยนี้คงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

สุดท้ายนี้กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่วนงานอื่น ๆ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่น ๆ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของตนเอง และหากมีข้อผิดพลาดประการใด กระผมขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

กัณตพงศ์ ไจวงษ์

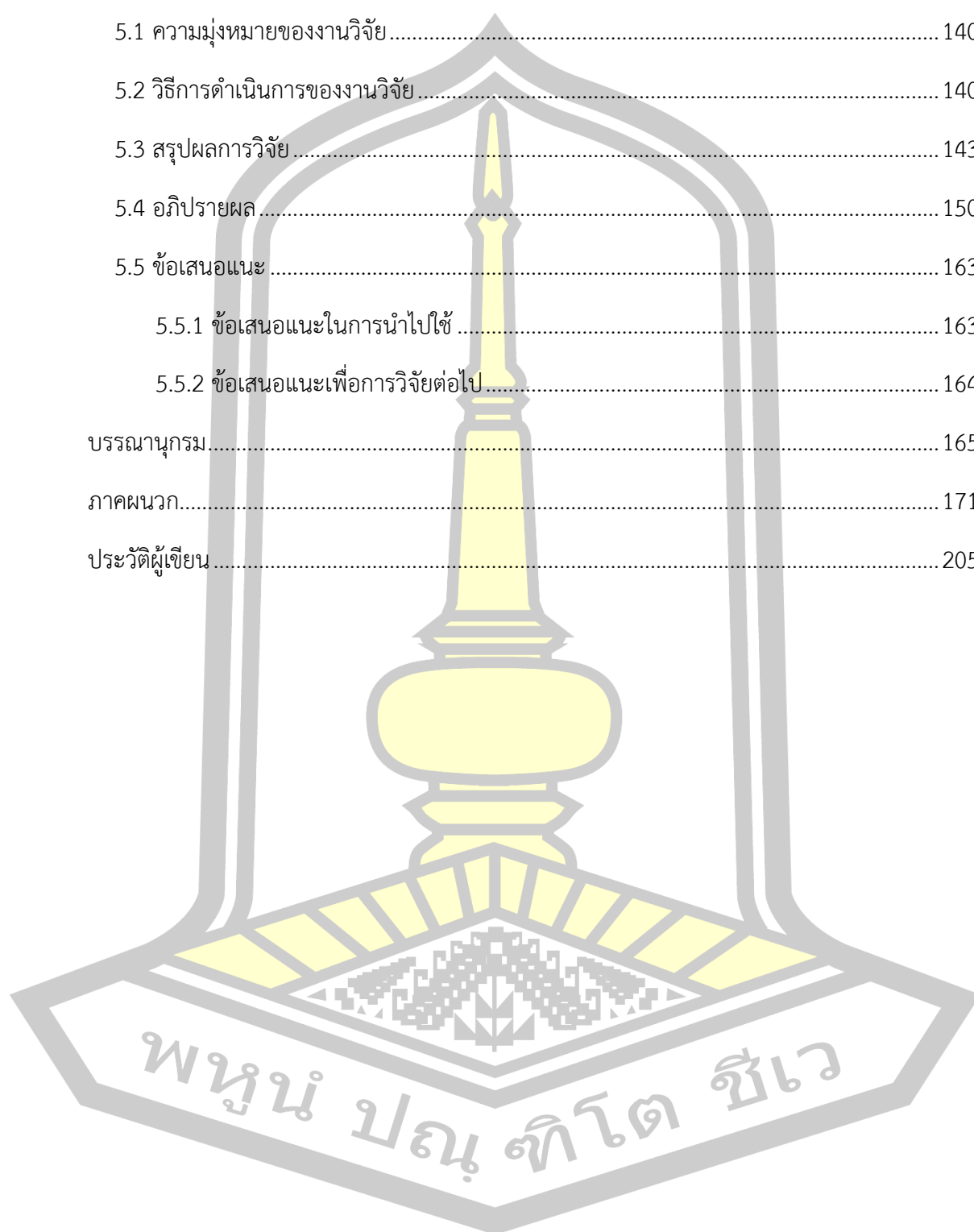
พนุน ปณ จิตโต ชีเว

## สารบัญ

|                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                       | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                    | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                       | ฉ    |
| สารบัญ.....                                                | ช    |
| สารบัญตาราง.....                                           | ญ    |
| สารบัญภาพ.....                                             | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                          | 1    |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ.....                                 | 1    |
| 1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้สัมภาษณ์.....                        | 4    |
| 1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่.....                               | 5    |
| 1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....                              | 5    |
| 1.5 ตัวแปรที่ศึกษา.....                                    | 5    |
| 1.5.1 ตัวแปรอิสระ.....                                     | 5    |
| 1.5.2 ตัวแปรตาม.....                                       | 6    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                | 9    |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์..... | 10   |
| 2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์.....                           | 10   |
| 2.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์.....                              | 11   |
| 2.1.3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ.....                    | 14   |
| 2.1.4 การควบคุม และประเมินผลยุทธศาสตร์.....                | 16   |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....    | 18   |

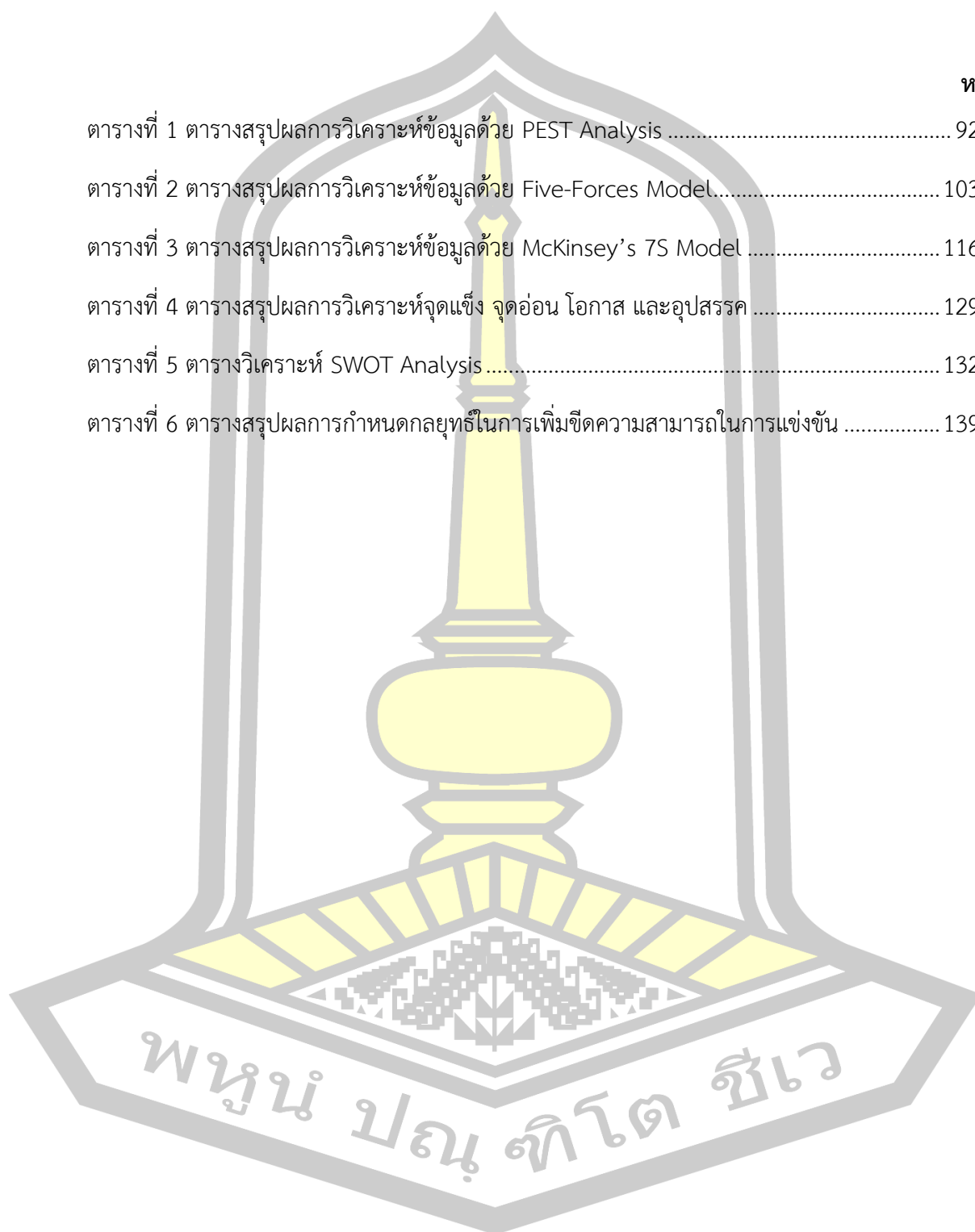
|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....                             | 18  |
| 2.2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....                                 | 19  |
| 2.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี SWOT .....                              | 23  |
| 2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....                        | 29  |
| 2.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....                          | 38  |
| 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ..... | 43  |
| 2.3.1 ความหมายขององค์กร.....                                           | 43  |
| 2.3.2 ความหมายของการพัฒนาองค์กร .....                                  | 45  |
| 2.3.3 ความหมายของขีดความสามารถ .....                                   | 46  |
| 2.3.4 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร .....                                    | 48  |
| 2.4 บริบทสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่.....                                | 51  |
| 2.4.1 บริบทสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์.....                     | 51  |
| 2.4.2 แผนยุทธศาสตร์กรมธรรมาภิบาล.....                                  | 54  |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                         | 58  |
| 2.6 กรอบแนวคิดของงานวิจัย .....                                        | 64  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                        | 65  |
| 3.1 ผู้ให้สัมภาษณ์.....                                                | 65  |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                         | 66  |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                          | 81  |
| 3.4 การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล .....                          | 82  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                      | 83  |
| 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                           | 83  |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                          | 85  |
| 4.3 ผลสรุป.....                                                        | 137 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... | 140 |
| 5.1 ความมุ่งหมายของงานวิจัย .....                    | 140 |
| 5.2 วิธีการดำเนินการของงานวิจัย .....                | 140 |
| 5.3 สรุปผลการวิจัย .....                             | 143 |
| 5.4 อภิปรายผล .....                                  | 150 |
| 5.5 ข้อเสนอแนะ .....                                 | 163 |
| 5.5.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ .....                   | 163 |
| 5.5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป .....             | 164 |
| บรรณานุกรม .....                                     | 165 |
| ภาคผนวก .....                                        | 171 |
| ประวัติผู้เขียน .....                                | 205 |



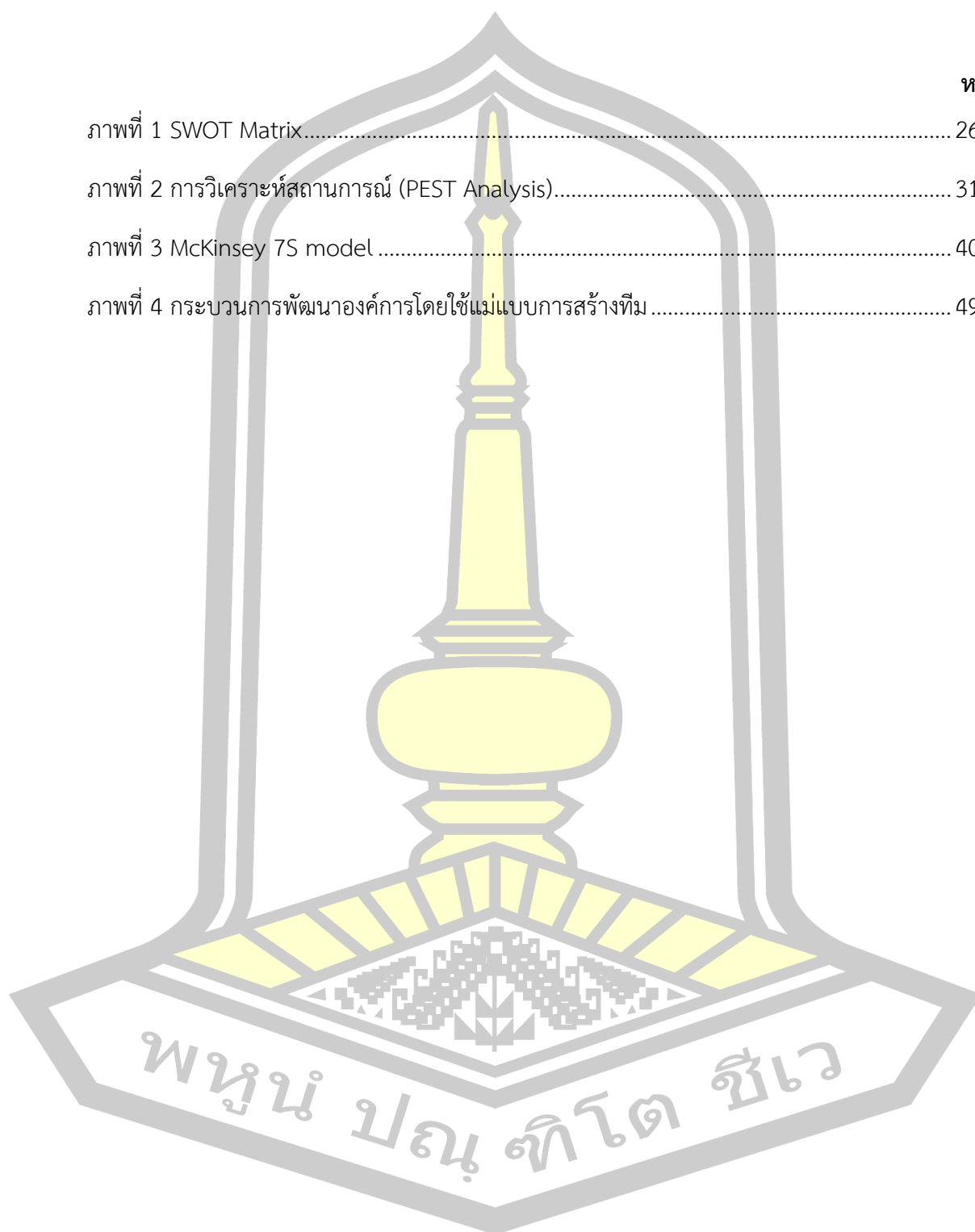
## สารบัญตาราง

|                                                                                | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย PEST Analysis .....               | 92   |
| ตารางที่ 2 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Five-Forces Model.....            | 103  |
| ตารางที่ 3 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย McKinsey's 7S Model .....         | 116  |
| ตารางที่ 4 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค .....       | 129  |
| ตารางที่ 5 ตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis.....                                   | 132  |
| ตารางที่ 6 ตารางสรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ..... | 139  |



## สารบัญภาพ

|                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 1 SWOT Matrix.....                                  | 26   |
| ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (PEST Analysis).....        | 31   |
| ภาพที่ 3 McKinsey 7S model .....                           | 40   |
| ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการสร้างทีม ..... | 49   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

กรมธนารักษ์ ถูกจัดตั้งขึ้นโดยการรวม กรมพระคลังมหาสมบัติซึ่งมีหน้าที่ รับ จ่าย และรักษา เงินแผ่นดิน รวมทั้งราชสมบัติพัสดุทั้งหมด ถ้อยบัญชาพระราชทรัพย์ของแผ่นดิน และเก็บภาษีอากรเงิน ขึ้นแผ่นดินทั่วพระราชอาณาจักร กรมเงินตราซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจำหน่ายและถอนคืนธนบัตร กรมรักษาที่หลวงและกัลปนามีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเงินในพระองค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเกี่ยวกับพระราชทรัพย์ของบรมวงศ์ และดูแลที่ดินซึ่งมีผู้อุทิศแต่ประโยชน์ให้วัดหรือ พระศาสนา และกรมกระษాปณัติธิการซึ่งมีหน้าที่ทำเหรียญที่มีลักษณะแบบขึ้นตามลักษณะสากล นิยมใช้แทนเงินพดด้วง (กรมธนารักษ์, ม.ป.ป.) เข้าด้วยกันเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2476 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง พุทธศักราช 2476 โดยใช้ชื่อว่า “กรมพระคลัง” ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมคลัง” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2476 ตามพระราช กฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงการคลัง พุทธศักราช 2476 จากนั้นได้ มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 พระราชบัญญัติโอนอำนาจและหน้าที่ เกี่ยวกับราชการของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งได้มีการปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2495 จึงได้มีการเปลี่ยนชื่อ จากกรมคลัง เป็น “กรมธนารักษ์” เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2495 จนถึงปัจจุบัน (กรมธนารักษ์, 2561) โดยกรมธนารักษ์มีหน้าที่ ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้ใช้ จัดประโยชน์ จัดทำนิติกรรม ดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ จัดทำ นำออกใช้ และรับคืนเหรียญ กษาปณ์และดำเนินการเกี่ยวกับเงินตราตามกฎหมายว่าด้วยเงินตราและงานรับจ้างทำของ รับ - จ่าย ควบคุมเงินคงคลังให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินราคา ทรัพย์สินตามกฎหมายว่าด้วยการประเมินราคาทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ และจัดแสดง เผยแพร่ และอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของรัฐ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบกรมธนารักษ์ (กรมธนารักษ์, 2561) ซึ่งวิสัยทัศน์ปัจจุบันของกรมธนารักษ์ คือ การบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินตาม หลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เศรษฐกิจและสังคมมีความสมดุลและยั่งยืน โดยพันธกิจหลักด้านที่ราชพัสดุ ได้แก่ การบริหารจัดการที่ราชพัสดุทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ตามประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ของกรมธนารักษ์ซึ่งมุ่งเน้นไปที่สร้างความสมดุล ด้วยการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และเพิ่มคุณภาพชีวิตให้ประชาชน และมุ่งเน้นในการบริหารที่ราช พสดุให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งปัจจุบันนี้กรมธนารักษ์มีแผนงานและโครงการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว เช่น โครงการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ

พิเศษโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยบนที่ดินราชพัสดุ โครงการธนารักษ์พระราชรัฐ เป็นต้น ซึ่งแต่ละโครงการมีอุปสรรคที่แตกต่างกันออกไป เช่น บางโครงการอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการที่กรมธนารักษ์ขาดอัตรากำลังที่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ เป็นต้น (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมธนารักษ์, 2565) โดยกรมธนารักษ์มีการแบ่งส่วนบริหารงานให้มีสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ทั้ง 76 จังหวัดเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อให้ นำแผนงานหรือโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ไปบริหารจัดการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ (กรมธนารักษ์, 2565)

งานวิจัยชิ้นนี้จะกล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีหน้าที่ดำเนินการปกครองดูแล บำรุง รักษา จัดให้ใช้ประโยชน์ และทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุแก่หน่วยงานรัฐและเอกชนให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ (สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์, 2561) เพื่อให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าไว้นั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยที่กลยุทธ์ คือ การวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนการป้องกันไม่ให้กลยุทธ์ล้มเหลวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าไว้ได้ (ธนตรัตริ รัตนเรืองยศ, 2565) ดังนั้น หากองค์กรมีการกำหนดหนดกลยุทธ์ที่ดีย่อมส่งผลให้จุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าไว้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

ผู้จัดทำจึงต้องการศึกษาและวิเคราะห์ถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยจะทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis ประกอบกับการวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ McKinsey's 7S Model ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากเครื่องมือทั้ง 3 อย่างนั้น จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ด้วย SWOT Analysis และจะได้เป็นต้นแบบสำหรับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่นทั่วประเทศ

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร
3. กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ควรมีลักษณะอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ
  - (1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ
    - 1) การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis
      - P ปัจจัยทางด้านการเมือง
      - E ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ
      - S ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม
      - T ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี
    - 2) การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model
      - คู่แข่งปัจจุบัน (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)
      - คู่แข่งรายใหม่ (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)

- ผู้จัดหา (หน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์)

- ลูกค้า (การเข้ามารับบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น)

- บริการทดแทน (บริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)

## (2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

### 1) การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

- กลยุทธ์ (Strategy)
- โครงสร้าง (Structure)
- ระบบภายใน (System)
- บุคลากร (Staff)
- ทักษะ (Skill)
- รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style)
- ค่านิยมร่วม (Shared value)

### 2. การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT Analysis)

#### (1) S จุดแข็งขององค์กร

#### (2) W จุดอ่อนขององค์กร

#### (3) O โอกาสขององค์กร

#### (4) T อุปสรรคขององค์กร

### 3. การจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ให้แก่องค์กร

## 1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้สัมภาษณ์

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้จัดทำศึกษาและวิเคราะห์โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพในการศึกษาซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา มีดังต่อไปนี้

### 1. เจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่

- (1) ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จำนวน 5 คน
- (2) เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จำนวน 3 คน
- (3) เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จำนวน 3 คน

### 2. ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

### 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

### 4. ประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

### 1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2565 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2566

## 1.5 ตัวแปรที่ศึกษา

### 1.5.1 ตัวแปรอิสระ

(1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ

1) การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

- P ปัจจัยทางการเมือง
- E ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ
- S ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม
- T ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

2) การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model

- คู่แข่งปัจจุบัน (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)
- คู่แข่งรายใหม่ (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)
- ผู้จัดหา (หน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์)
- ลูกค้า (การเข้ามารับบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น)
- บริการทดแทน (บริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)

(2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

1) การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

- กลยุทธ์ (Strategy)
- โครงสร้าง (Structure)
- ระบบภายใน (System)
- บุคลากร (Staff)
- ทักษะ (Skill)
- รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style)
- ค่านิยมร่วม (Shared value)

### 1.5.2 ตัวแปรตาม

#### (1) เกิดกลไกกลยุทธ์ขององค์การ (SWOT)

- 1) S จุดแข็งขององค์การ
- 2) W จุดอ่อนขององค์การ
- 3) O โอกาสขององค์การ
- 4) T อุปสรรคขององค์การ

(2) กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กาฬสินธุ์โมเดล หมายถึง การที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์จะเป็นต้นแบบสำหรับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่นทั่วประเทศ
2. องค์การ หมายถึง ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นสถานที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การที่นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
4. PEST Analysis หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี
5. ปัจจัยทางด้านการเมือง หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การจากนโยบายของรัฐบาลในแต่ละช่วงเวลานั้น ๆ
6. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น ผลกระทบจากภาวะโรคระบาดโควิด-19
7. ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม หมายถึง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรมของคนในกลุ่มตัวอย่าง
8. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
9. Five-Forces Model หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การซึ่งประกอบด้วยคู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ ผู้จัดหา ลูกค้า และบริการทดแทน

10. คู่แข่งปัจจุบัน หมายถึง คู่แข่งขันขององค์การซึ่งมีอยู่เดิมที่มีลักษณะการให้บริการที่คล้ายคลึงกัน
11. คู่แข่งรายใหม่ หมายถึง คู่แข่งขันขององค์การที่มีลักษณะการให้บริการที่คล้ายคลึงกัน
12. ผู้จัดหา หมายถึง ภาครัฐ หรือบุคคลที่ให้การสนับสนุนแก่องค์การในด้านต่าง ๆ
13. ลูกค้า หมายถึง ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ และประชาชนที่เข้ารับบริการจากองค์การ
14. บริการทดแทน หมายถึง บริการอื่น ๆ ที่มีลักษณะการให้บริการที่คล้ายคลึงกันกับการให้บริการขององค์การที่อาจจูงใจให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการนั้น ๆ แทนบริการจากองค์การ
15. การแข่งขัน หมายถึง การวิเคราะห์ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ ผู้จัดหา ลูกค้า และบริการทดแทน เพื่อให้ทราบถึงในระดับของการแข่งขันว่ามีมากน้อยเพียงใด
16. McKinsey's 7S Model หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบภายใน บุคลากร ทักษะ รูปแบบในการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม
17. กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนการป้องกัน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าไว้ได้
18. โครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างที่ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ
19. ระบบภายใน หมายถึง การจัดระบบงานภายในขององค์การ เช่น การแบ่งงานตามความรู้ความสามารถ การแบ่งงานตามประสบการณ์
20. บุคลากร หมายถึง กลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์
21. ทักษะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
22. รูปแบบในการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการการแบ่งภาระงานของผู้บริหาร
23. ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดเหนี่ยวให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การปฏิบัติงานเพื่อองค์การ
24. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์การ
25. กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดเครื่องมือในการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ให้เข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และเป็นต้นแบบสำหรับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่น ๆ ทั่วประเทศ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ  
องค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่  
กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อประกอบการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

- 2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์
- 2.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์
- 2.1.3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- 2.1.4 การควบคุม และประเมินผลยุทธศาสตร์

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 2.2.1 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี SWOT
- 2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- 2.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

#### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

- 2.3.1 ความหมายขององค์กร
- 2.3.2 ความหมายของการพัฒนาองค์กร
- 2.3.3 ความหมายของขีดความสามารถ
- 2.3.4 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร

#### 2.4 บริบทสำนักงานธนารักษ์

- 2.4.1 บริบทสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
- 2.4.2 แผนยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.6 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความรู้ความสามารถทำวิจัย และแต่งตำรา ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Bryson (1995: 32) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่า องค์กรคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงาน และช่วงเวลา

Johnson and Scholes (1999: 10) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุ ประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Hill & Jones (2009 : 2) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน

Sergay (2012 : 59) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

เสรี พงศ์ (2548 : 120) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง แผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีความวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจ มีเป้าประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงค์ร่วมของทุกฝ่าย ผสมผสานใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผน

ยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมมือ มีหลักการดีก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่า ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ

เอกชัย ศิวิลาศ (2548) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนที่ต้องมีความเข้าใจในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมีหลายมิติที่ต้องพิจารณาในหลายมุมมองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวิเคราะห์หรือบูรณาการการใช้ทรัพยากรที่มีความจำกัดแบบองค์รวมต้องผสมผสานให้เหมาะสมที่สุดไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกย่อย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ทิวากร นุกิจ (2555 : 78) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง เทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด

### 2.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดตั้งยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการนำแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคนและทุกฝ่าย

Certo & Peter (1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย เงื่อนไขที่มี

อิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) โดยพิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

เมื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การกำหนดยุทธศาสตร์ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์ศักยภาพ ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรด้วยโดยพิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมแล้วหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์และพิจารณาจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาถึงภาวะคุกคามที่สำคัญใช้จุดแข็งในการป้องกันตัวหรือนำไปใช้ในโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น การกำหนดยุทธศาสตร์มีขั้นตอน ดังนี้ (อนิวัช แก้วจันทง, 2555)

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์และระบุพันธกิจไว้อย่างชัดเจน สำหรับภาครัฐในระบบงบประมาณแบบใหม่ที่เรียกว่าการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน หรือ Performance Base Budgeting: PBB องค์กรจะต้องเขียนวิสัยทัศน์พันธกิจในรูปแบบฟอร์มของงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพของประเทศ ความต้องการของประชาชนและการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การสื่อสาร การทหาร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย ซึ่งตั้งไว้โดยเป้าหมายมาจากผลผลิต (Output) วัตถุประสงค์มาจากผลลัพธ์ (Outcome) ส่วนเป้าประสงค์ (Goal) นั้นจะมาจากผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ที่ได้วางเอาไว้

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 108) กล่าวว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคน และทุกฝ่าย กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategy management model) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพ และปัจจัยแวดล้อม (Environment scanning)
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy planning)
3. การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation)
4. การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Strategy evaluation)

ในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อาจจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2552) คือ

1. แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (ประมาณ 10 ปีขึ้นไป) เป็นนโยบายที่กำหนดหลักการพื้นฐานของการบริหารนโยบาย อาจจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ปณิธาน และพันธกิจขององค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม และกำหนด
2. แผนยุทธศาสตร์ระยะกลาง (ประมาณ 5-7 ปี) เป็นนโยบายที่กำหนดการจัดการทรัพยากรสนับสนุน การพยากรณ์ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่เกิดขึ้น การประยุกต์การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สู่การเปลี่ยนแปลง และตั้งเป้าหมายที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผน
3. แผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น (ประมาณ 1-4 ปี) เป็นนโยบายที่ต้องระบุวัตถุประสงค์ โครงการ และกิจกรรมที่จะปฏิบัติ ระบุผลลัพธ์ที่จะได้จากวัตถุประสงค์ และดำเนินการประจำปี พัฒนาแผนปฏิบัติงาน และจำแนกตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ถ่ายทอด และนำลงสู่การปฏิบัติในทุกฝ่าย รวมทั้งการใช้การบริหารข้ามสายงาน การติดตามผลแผนการปฏิบัติงาน การใช้หลักสถิติวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และการแก้ไข และการประเมินผลประกอบการในรอบปีขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ จึงเป็นแนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ซึ่งจุดหมายเป็นสิ่งสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

### 2.1.3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กรในทุกกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะมุ่งไปสู่เป้าหมาย

ความสำเร็จในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยสองส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ ความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากการดำเนินงานตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ก็จะเป็น “ทำได้ตรงประเด็น” หรือ การมีประสิทธิผล (Do the right thing) และการดำเนินการได้ถูกวิธี ประหยัดมี ประสิทธิภาพ (Do things right) ได้ครบทั้งสองส่วน ก็จะประสบความสำเร็จ หากการดำเนินงานมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ ก็จะได้เพียงการ “เอาตัวรอด” (Survival) หากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิผล ก็จะเป็น “ล้มเหลว อย่างอย่างสิ้นเชิง” (Dead- fast) กล่าวคือ ทำงานผิด วัตถุประสงค์อย่างรวดเร็ว ก็จะทำให้มีความเสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากการดำเนินงานขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็จะเป็น “ล้มเหลวอย่างช้า ๆ” (Dead- slow) กล่าวคือ ทำงานผิดวัตถุประสงค์อย่างช้า ๆ เป็นการทำให้มีความเสียหายได้อย่างไร้ประสิทธิภาพ หลักสำคัญในการบูรณาการองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ (Kaplan & Norton, 2005)

1. แปลงยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปของการปฏิบัติ
2. จัดระเบียบและแบบแผนของยุทธศาสตร์องค์กร
3. ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นงานประจำวันของทุกคน
4. ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและ
5. โยกย้ายสับเปลี่ยนโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำ แผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผล สัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรืออาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2553)

วราภคณา ผลประเสริฐ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจธรรมชาติของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. การพิจารณามุมมองและธรรมชาติของการบริหารของแต่ละหน่วยงานกล่าวคือ ต้องพิจารณาว่า องค์การหรือหน่วยปฏิบัติการทางกลยุทธ์เป็นองค์การที่มีพัฒนาการมายาวนาน หรือเป็นหน่วยงานที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ มีแนวปฏิบัติที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้รับบริการสุขภาพมาแล้ว อย่างไร คณะผู้บริหารมีรูปแบบวิธีการทำงานเช่นใด เป็นต้น

2. การระบุไว้ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายรายปีในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น โดยลักษณะทั่วไปจะเป็นการจัดทำแผนระยะปานกลางและระยะยาว แต่องค์การจะต้องปฏิบัติภารกิจ ตั้งแต่เริ่มในปีแรกด้วย ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงต้องบรรจุแผนเร่งด่วนและแผนประจำปีไว้โดยระบุ เป้าหมายที่ชัดเจน

3. การระบุแนวนโยบายที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับและรับทราบ โดยระบุแนวนโยบายที่ เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ได้รับ ทราบกันโดยทั่วไป

4. มีการคาดการณ์หรือการคำนวณเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุตาม แผนที่จัดทำไว้ ได้แก่

4.1 ทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาชีพ เพราะองค์การด้านสุขภาพ เป็นองค์การที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรวิชาชีพในการจัดบริการสุขภาพ ดังนั้น ไม่ว่าจะ ลงมือปฏิบัติการในยุทธศาสตร์ใดก็ตาม จะต้องมีการเตรียมการด้านบุคลากรไว้ล่วงหน้าเสมอ

4.2 ทรัพยากรเงินในการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์เกี่ยวกับองค์การด้านสุขภาพ นั้นจะมีการใช้จ่ายเงินมากทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าในระยะยาวอาจจะมีผลตอบแทนคืนมา แต่ในการลงมือ ปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ เมื่อเริ่มแรกหากมิได้เตรียมการเกี่ยวกับทรัพยากรด้านการเงินไว้ จะ ก่อให้เกิดปัญหาสภาพคล่องหรือทำให้การดำเนินการทางยุทธศาสตร์สะดุดหยุดลงได้ง่าย

4.3 ทรัพยากรด้านกายภาพการออกแบบอาคารการพัฒนาพื้นที่การก่อสร้าง โครงสร้างและการออกแบบคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ นับเป็นปัจจัยสำคัญในระบบสุขภาพการ ดำเนินการทางกลยุทธ์ที่มีได้เตรียมการเกี่ยวกับพื้นที่ อาคาร หรือการติดตั้งครุภัณฑ์ที่สัมพันธ์กับ แผนดำเนินการทางยุทธศาสตร์หรือตารางเวลาในการปฏิบัติการจะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4.4 ทรัพยากรเกี่ยวกับเทคโนโลยี องค์การด้านสุขภาพนั้นมีการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีที่รวดเร็วกว่าองค์การที่ปฏิบัติการด้านอื่น ๆ ดังนั้นการศึกษาแนวโน้มและวิธีการจัดสรร เทคโนโลยีที่ดีมีความ โปร่งใสในการออกแบบคุณสมบัติของเทคโนโลยี หรือเทคโนโลยีที่จะใช้ในกล ยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำขึ้นได้รับการทบทวนอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญแล้วเท่านั้น จึงจะทำให้การปฏิบัติการ ทางกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

5. การบริหารความขัดแย้งเนื่องจากองค์การด้านสุขภาพมีธรรมชาติที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเป็นวิชาชีพอยู่มากและหลากหลาย ในการลงมือปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์บริหารจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ไว้เสมอ กล่าวคือ กระบวนการบริหารความขัดแย้งทางความคิด ผลประโยชน์ร่วมผลประโยชน์ที่แตกต่างระหว่างวิชาชีพ มิเช่นนั้นแล้วในองค์การจะมีบุคลากรระดับต่างๆ ที่มีลักษณะเมินเฉยต่อปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ มีการปฏิบัติการที่สับสน ไม่เป็นเอกภาพกัน (Diffusion) หรือมีการเผชิญหน้ากันทางความคิดเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างฝ่ายแผนหรือวิชาชีพ หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดการเผชิญหน้ากับผู้บริหาร (Confrontation)

สรุปได้ว่า การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับในองค์การที่จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้และตั้งใจให้บุคลากรทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

#### 2.1.4 การควบคุม และประเมินผลยุทธศาสตร์

การควบคุมและกำกับยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควบคุม ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนยุทธศาสตร์ และผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

พันธุทิพย์ ธรรมสโรช (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง แนวคิดการควบคุมกำกับและประเมินผลไว้ดังนี้

1. การควบคุม กำกับ และการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์การที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

2. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและควบคุม (Controlling) ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการวางแผน การปรับองค์การและภาวะผู้นำมากกว่า แต่ปัจจุบันประแสนิยมในด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เริ่มได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย

3. การติดตามผล เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงานบรรลุผลที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผลเป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

พสุ เดชะรินทร์ (2553) กล่าวว่า การควบคุม และประเมินผล หมายถึง การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นคือ การคอยติดตามข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน ต่างๆในทุกๆด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมและกำกับกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและถือเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลติดตามกลยุทธ์ในขณะที่กำลังนำไปปฏิบัติ โดยตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยตรง และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่จำเป็น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การควบคุมกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ทั้งในขณะกำลังดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลง รวมทั้งการ พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ กลยุทธ์ที่ใช้นั้นจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เพียงใด ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถใช้การควบคุมกำกับกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ดังนั้น สรุปได้ว่าการควบคุม และประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น เป็นสิ่งหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ เช่นเดียวกับการติดตาม เพราะผลที่ได้จากการประเมินจะใช้ในการปรับปรุง แก้ไข การขยายขอบเขต หรือการยุติการดำเนินการ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน การประเมินผลแผนงานจึงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าแผนงานที่กำหนดไว้ได้มีการปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร อันเป็นตัวชี้วัดว่าแผนหรือโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ให้ผลเป็นอย่างไร นำไปสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ อีกทั้งการติดตามและประเมินผลยังเป็นการตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรเพียงใด ซึ่งผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล ถือเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและการตัดสินใจต่อไป นอกจากนี้การประเมินผลยังถือเป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่า และการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบมีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการจัดการเชิงกลยุทธ์

### 2.2.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความรู้ความสามารถทำวิจัย และแต่งตำรา ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Pitts & Lei (2000) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง

Schermerhorn (2003) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

Kelley Summer (2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง วิธีการแข่งขันทางธุรกิจที่ได้รับการออกแบบ และคิดค้นมาเพื่อสร้างความสำเร็จสู่องค์กร ซึ่งกลยุทธ์ คือ เป็นการวางแผน เพื่อทราบถึงจุดเด่นของคู่แข่ง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Pearce และ Robison (2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Fitzroy, Hulbert & Ghobadian (2012) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง เรื่องของการจัดการกระบวนการในองค์กร และการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ก้าวทันโลกาภิวัตน์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางกลยุทธ์ เพื่อจะช่วยให้การบริหารเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2554 : 14) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งข้อมูลสำคัญขององค์กรที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการวางแผน การดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนิน การตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุ วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective-MBO) อย่างหนึ่งนั่นเอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาน (2559) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิธีทางในการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

### 2.2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การสมัยใหม่เป็น องค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Gordon Judith R.and associates (1990, pp.144-150 อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2554 : 118-123) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร (mission determination) เป็นการกำหนดว่า องค์กร จะมีภารกิจใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หรือแสดงผลความ จำเป็นในการมีองค์กรดังกล่าว การกำหนดพันธกิจขององค์กรจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมของ

องค์กร แสดงถึงความพยายามขององค์กรในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้นพันธกิจขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์การราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์กรในหนังสือบริหารสนธิในหน่วยงานเอกชน พันธกิจขององค์กรเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจใหม่หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้หน่วยงานราชการยังเป็นงานบริการสังคมที่ลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในด้านการปรับตัวขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อม

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ขององค์กร

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์หลังจากศึกษาพันธกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (specific)

3.2 สามารถวัดได้ (measurable)

3.3 เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (agreeable)

3.4 สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (realistic)

3.5 ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (time - frame) ลักษณะของวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า SMART – GOAL

3.6 มีความท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก หรือง่ายจนเกินไป (challenging, but attainable)

3.7 วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึก หรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (documented, written)

4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า corporate level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับ business – level และแผนระดับปฏิบัติการ หรือ operational - level โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่ต้องการวางไว้

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการนำในองค์กรระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น

Dess, Gregory G., and Alex Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการ วิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและ อุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถ สร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วยการจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับ องค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการ ปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำ มีการจัดการการประสานประสาน และเปลี่ยนแปลง

Wheelen and Hunger (2000: 3) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

Robbins and Coulter (2007 : 91- 94) กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)

4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร และการพัฒนาแผนระยะยาวบนฐานของสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรนำมาประมวลผล เพื่อให้เกิดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะยาวเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาดำเนินการ

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การนำเอากลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไป ประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยการระดมพนักงาน ผู้จัดการ บุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปี การวางแผนนโยบายการจัดสรรทรัพยากรการจูงใจบุคลากรการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรการจัดเตรียมงบประมาณ การพัฒนาระบบข้อมูล และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของบุคลากรเข้ากับการประเมินผลองค์กร ฯลฯ

3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ

### 2.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี SWOT

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมี กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง

#### ความหมายของ SWOT

ความหมายของ SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้ เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

อภิชา ประกอบแสง (2555) ได้กล่าวว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือ หน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats – อุปสรรคข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับกำหนดแผนงานโครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า ความหมายของ SWOT Analysis SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats – อุปสรรคข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

## การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis เป็นหลักการวิเคราะห์รูปแบบหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มาตั้งแต่ปี 1960 โดยจะใช้ในการประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งตรวจสอบสภาพองค์การทั้งภายในและภายนอก โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล 4 อย่างด้วยกัน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาภายในและภายนอกขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ผู้คิดค้นทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์การธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์การที่เหมาะสมต่อไป

วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ไต ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้น กรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ MacMillan (ค.ศ. 1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

1. เอกลักษณ์ขององค์กร
2. ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
3. แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
4. โครงสร้างของธุรกิจ และ
5. รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง Goodstein et al (ค.ศ. 1993)

องค์ประกอบของ SWOT มีทั้งหมด 4 อย่างด้วยกัน ซึ่งเป็นที่มาของชื่อ SWOT นั่นเอง ซึ่งเป็นการนำตัวอักษรหน้าในภาษาอังกฤษของหลักการทั้งหมด 4 อย่างมารวมกัน เพื่อความสะดวกสบายและง่ายในการจดจำนั่นเอง ซึ่งประกอบไปด้วย

1. จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร
2. จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร ซึ่งต้อง ได้รับการแก้ไข
3. โอกาส (Opportunity) คือ หนทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
4. อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร

## SWOT ANALYSIS



ภาพที่ 1 SWOT Matrix

ซึ่งในใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์ปัญหานั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน (Internal analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากจุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์กร
2. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก (External analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากโอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสังคม การเมือง ประชาชน เศรษฐกิจ เป็นต้น

โดยในการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT ที่ถูกต้องนั้นต้องหาจุดแข็งเพื่อลบจุดอ่อนรวมถึง หากกลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่ง ภายใต้โอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคต่างๆ นั่นเอง

เทคนิค SWOT เป็นกลยุทธ์ที่องค์การสามารถสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสำหรับขององค์กรของตนเอง ซึ่งวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและภายในหน่วยงาน (ปรีดี โชติช่วง, 2539)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการ มีปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์ ดังนี้ (General Environment)

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก คือปัจจัยที่อยู่ภายนอกและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วน คือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้น ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย (สมยศ นาวิการ, 2544 : 24 – 25 และสุพานี สุญญวานิช, 2553 : 136)

1.1.2 ผลกระทบต่อหน่วยงาน ได้แก่ ด้านบวก คือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เพื่อการแสวงหาประโยชน์ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เช่น การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงของประชากร และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ และการแข่งขันจากต่างประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปด้านลบคือสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น เศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยีและการแข่งขัน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการ มีตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์ คือ (Corporate Resource)

1.2.1 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กรโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจ หน้าที่ การไหลเวียนของงาน(Work Flow) การติดต่อสื่อสารภายใน (Informal Communication) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารลง

มาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์กร องค์กร (Corporate Resource) จะหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546:127-128 และสมยศ นาวิการ, 2544 : 24-25)

1.2.2 ผลกระทบต่อหน่วยงาน ได้แก่ ด้านบวก คือการดำเนินงานภายในองค์กรที่ต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายในเช่นการบริหารการเงินการตลาดการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานเหล่านี้อยู่เสมอด้านลบ คือ การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหารการเงินการตลาดการวิจัยและพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดทางเลือก

การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดทางเลือก เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถกำหนดด้วยขั้นตอนของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทางเลือกขององค์กรร่วมกัน ได้แก่ ความสนับสนุนของผู้นำ และการเพิ่มข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์

กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ภายหลัง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อมาวิเคราะห์ถึงผลด้านลบของแต่ละด้านของปัจจัย เพื่อนำส่วนที่ควรปรับปรุงและพัฒนา นำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยการกำหนดการแก้ไขปัญหาวิกฤตก่อน และเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา รวมไปถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัญหาต่างๆ ด้วย โดยกำหนดออกเป็นแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ซึ่งแผนระยะสั้นมุ่งแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรม ส่วนแผนระยะยาวเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นขั้นตอนๆ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไขและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 สร้างความเข้าใจร่วมกันทุกระดับ

การสร้างสร้างความเข้าใจร่วมกันในประโยชน์ของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก รวมไปถึงการสร้างการยอมรับในส่วนที่ดี และส่วนที่ไม่ดีของการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพปัญหาที่แท้จริงและเป็นแก้ไขปัญหามาตรฐานมากที่สุด โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน

จากการที่กระบวนการวิเคราะห์ SWOTเปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วม พิจารณาว่า เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนผู้เข้าร่วมจะลงมือปฏิบัติ แก้ไขปัญหานั้น ๆ ทันที

## 2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

### 2.2.4.1 การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST Analysis ดังนี้

goodmaterial (2021) ได้กล่าวถึง ปัจจัยต่างๆ ในการวิเคราะห์ PEST Analysis ดังต่อไปนี้

1. Political : ปัจจัยด้านการเมือง คือ ต้องทราบว่ารัฐบาลในแต่ละประเทศ (สำหรับทำธุรกิจข้ามชาติ) หรือรัฐบาลไทยแทรกแซงเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมใดบ้างและแทรกแซงในระดับใด รวมถึงนโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพทางการเมืองหรือความไม่แน่นอนของการคอร์ปชั่น นอกจากนี้รัฐบาลยังส่งผลต่อระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะฝีมือแรงงานในประเทศ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเพื่อประเมินตลาดที่มีศักยภาพ ปัจจัยการเมืองมักมีผลกระทบต่อองค์กรและวิธีการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อกฎหมายในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต รวมถึงวางแผนปรับเปลี่ยนนโยบายการตลาดให้เหมาะสม ปัจจัยทางการเมืองอื่นๆ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ ได้แก่

- 1) ขนาดงบประมาณของรัฐบาล
- 2) กฎระเบียบ / ข้อจำกัด ด้านการนำเข้า – ส่งออก
- 3) ระดับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- 4) ระเบียบการแข่งขัน
- 5) นโยบายด้านภาษี
- 6) เสถียรภาพของรัฐบาล
- 7) เสรีภาพของสื่อมวลชน
- 8) การมีส่วนร่วมของรัฐบาลต่อสภาพแรงงาน
- 9) จำนวนการประท้วงต่อรัฐบาล
- 10) ระดับการทุจริต

2. Economic : ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อบริษัท และอาจส่งผลกระทบระยะยาว โดยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย รายได้ของผู้บริโภคและอัตราว่างงาน โดยปัจจัยด้านเศรษฐกิจสามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยเศรษฐกิจมหภาคที่เกี่ยวข้องกับกลไกทางด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น รัฐบาลอาจใช้การควบคุมดอกเบี้ย นโยบายด้านการจัดเก็บภาษี และงบประมาณของรัฐบาลเป็นกลไกหลักที่เข้ามาใช้ดำเนินการ เศรษฐกิจระดับจุลภาคเกี่ยวข้องกับผู้บริโภค กำลังซื้อของประชาชน สิ่งเหล่านี้ส่งผล

โดยตรงต่อธุรกิจประเภท B2C ซึ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ ได้แก่

- 1) อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 2) อัตราแลกเปลี่ยน
- 3) แนวโน้มตลาดหุ้น
- 4) แนวโน้มการว่างงาน
- 5) อัตราดอกเบี้ย
- 6) อัตราเงินเฟ้อ
- 7) การขาดดุลงบประมาณของภาครัฐ
- 8) ความผันผวนของราคาสินค้า

3. Social : ปัจจัยด้านสังคม จะเกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรม เป็นส่วนที่เกี่ยวเนื่องกับความเชื่อและทัศนคติของประชากร โดยปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การเติบโตของประชากร การกระจายตัว ค่าเฉลี่ยอายุ ความใส่ใจด้านสุขภาพ ทัศนคติด้านอาชีพ และอื่นๆ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อนักการตลาดที่เข้าใจลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อแคมเปญการตลาดเพื่อให้เข้าถึงพวกเขา โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ ได้แก่

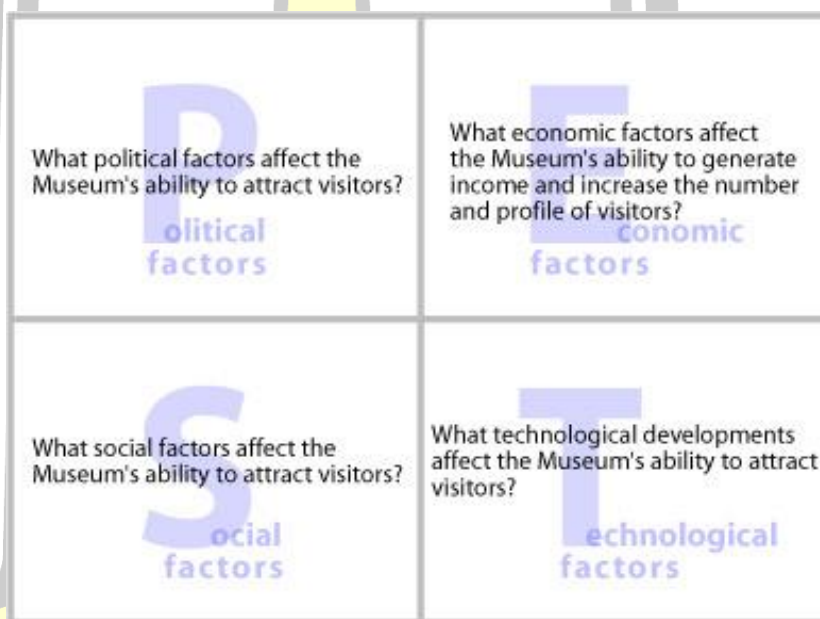
- 1) รายได้ต่อหัว
- 2) ขนาดการเจริญเติบโตของประชากร
- 3) อัตราการเกิด – อัตราการตาย
- 4) ค่าเฉลี่ยอายุขัย
- 5) ค่าเฉลี่ยความมั่นคงของประชากร
- 6) ระดับการศึกษา
- 7) จำนวนเงินเก็บ และอัตราการออม
- 8) ระดับอาชญากรรม
- 9) ขนาดและโครงสร้างของครอบครัว
- 10) ศาสนา และ ความเชื่อ

4. Technological : ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก เทคโนโลยีจะส่งผลต่อตลาดสินค้าและบริการอย่างไร ปัจจัยทางเทคโนโลยีมีผลต่อการตลาดและการบริหารจัดการใน 3 ลักษณะด้วยกัน

- 1) วิธีการใหม่ในการผลิตสินค้าและบริการ
- 2) วิธีการใหม่ในการกระจายสินค้า
- 3) วิธีการใหม่ในการสื่อสารกับตลาดเป้าหมาย

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าหรือไม่เข้าสู่อุตสาหกรรมบางประเภท เมื่อคุณรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้งคุณสามารถป้องกันไม่ให้บริษัทของคุณจ่ายเงินจำนวนมากไปกับเทคโนโลยีที่อาจจะล้าสมัย

เครื่องมือ PEST Analysis มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น PESTLE, PESTEL, PESTLIED, STEEPLE & SLEPT การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีการใช้สำหรับการวิเคราะห์ในภาพรวมอย่างกว้างขวางทำให้เข้าใจภาพรวมของ P-Political, E- Economic, S - Social , T - Technology ดังนั้น จึงเป็นที่มาของ คำว่า PEST โดยส่วนมากการวางแผนกลยุทธ์จะนิยมใช้ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจ แนวโน้มด้านการตลาด ปัจจัยที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในโลกธุรกิจในอนาคต (สุริมา ชีวเกษมสุข, 2554) ดังภาพ



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (PEST Analysis)

การนำมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์จะต้องมีประสิทธิภาพมีความน่าเชื่อถือสามารถอ้างอิงได้และใช้ PEST Analysis เพื่อให้มั่นใจถึงการจัดการแนวคิดในเชิงบวกกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทั้งระดับท้องถิ่นหรือระดับโลก โดยการที่ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้เพื่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าการตัดสินใจจากทัศนคติภายในใจ หรือด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานในธุรกิจ แต่ปัจจุบันนี้มี “การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกวัน “ และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบที่รุนแรงกับนักธุรกิจที่ไม่มี

การวางแผนการตลาดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรเสียการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดต้องใช้ เวลา ต้องมีการสร้างคุณประโยชน์อย่างมหาศาลให้กับกลุ่มผู้ใช้บริการ หรือสินค้า เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างขึ้นและขยายวงอย่างกว้างขวาง (สุธิมา ชีวเกษมสุข, 2554)

PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย P –Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E –Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S –Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T –Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ (กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง, ม.ป.ป.)

P–Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตาม สภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการ ส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อ กฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้หน่วยงานต้อง คอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดย ปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST เช่น

- มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง เช่น มติคณะรัฐมนตรีด้านป่าชายเลน มติ คณะรัฐมนตรีด้านการกักตุนชายฝั่ง

- นโยบายรัฐบาลที่สำคัญ เช่น จัดที่ดินทำกิน

- คำสั่ง คสช เช่น การทวงคืนพื้นที่ป่าชายเลน

E–Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็น ตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยใน หัวข้อนี้ก็สามารถช่วยในการวางแผนว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และแนวโน้มใน อนาคตอีกด้วย โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST เช่น

- พื้นที่ทางทะเลที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง

- ผลประโยชน์ทางทะเลและชายฝั่งมีมูลค่า

S–Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม คือ ปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้น ๆ โดยปัจจัยทางสภาพ สังคมที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST เช่น

- สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับชุมชน

- มีการบริหารจัดการ และงานบริการเกี่ยวกับงานอนุรักษ์ อนุญาต การใช้ ประโยชน์

- ส่งเสริมสนับสนุนด้านการเฝ้าระวังป้องกัน

T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ คือ การพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแตกต่างกันออกไปในแต่ละกรม โดยปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST เช่น

- เทคโนโลยีในการติดตาม การเปลี่ยนแปลงพื้นที่

สรุปได้ว่า PESTEL Analysis คือ กรอบเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ฝ่ายบริหารใช้ผลการวิเคราะห์นี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งการวางแผนทางธุรกิจ การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ วางแผนองค์กร เพียงแต่หลังจากวิเคราะห์แล้ว ควรมีการนำปัจจัยไปวิเคราะห์และวางแผนร่วมกับเครื่องมืออื่น เพื่อต่อยอดกลยุทธ์และแผนขององค์กร

#### 2.2.4.2 การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model

Five-Forces Model เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของการประเมินธุรกิจของตัวเองว่าในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันรุนแรงมากน้อยแค่ไหน คู่แข่งมีศักยภาพเหนือกว่าเราด้านไหนบ้าง และเราควรพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นได้อย่างไร ในยุคปัจจุบันปัจจัยที่เข้ามามีบทบาทต่อการแข่งขันคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามาขับเคลื่อนให้ธุรกิจแข่งขันกันอย่างดุเดือดมากขึ้น เพื่อให้ธุรกิจของเรารอดพ้นจากการถูก Disrupt จากคู่แข่งที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาแข่งขัน และสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้นในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ การวิเคราะห์ด้วย 5 forces model ทำให้พบทางออกและทางรอดในสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล (Digicup, 2020)

Hardcore (2021) ได้กล่าวถึง Five Forces Model คือ เครื่องมือวิเคราะห์ที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในตลาดอย่างยั่งยืน โอกาสที่คู่แข่งจะสามารถเข้ามาแข่งขันได้ ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานทางธุรกิจที่ทั่วโลกยอมรับ ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพตลาด และอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นๆ อยู่แล้ว หรือเป็นธุรกิจใหม่ที่กำลังจะกระโดดไปเล่นก็สามารถนำไปใช้ได้ เพราะ Five Forces จะช่วยให้มองลึกกว่าแค่สินค้า คู่แข่ง หรือลูกค้า วิธีนี้ช่วยในการประเมินโครงสร้างธุรกิจและอุตสาหกรรม และนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันที่ช่วยเอื้อประโยชน์ให้ธุรกิจได้ต่อไปอย่างมั่นคง

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมตามกรอบแนวคิดของ Michael E. Porter มุ่งเน้นว่าความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่แท้จริงในการกำหนดศักยภาพแห่งการทำการค้าของธุรกิจนั้นๆ มีใช้จะเกิดขึ้นและมีอยู่เฉพาะกับคู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ความเข้มข้นของการแข่งขันถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน ซึ่งปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Forces Model) คือ เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการ

แข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมี Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้คิดทฤษฎีนี้

ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการคือ อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าทดแทน การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพการสร้างกำไรของอุตสาหกรรม ประกอบด้วย

1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Entry of New Entrants) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ

1.1 การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การลดต้นทุนที่ได้มาจากการผลิตจำนวนมาก ผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดัน อันเนื่องมาจากการประหยัดต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิตรวม

1.2 การผูกพันตราชื่อ (Brand Loyalty) สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมของคู่แข่งรายเดิม

1.3 เงินลงทุน (Capital Requirements) หากต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะด้านการผลิต

1.4 การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไป แทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่าย โดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า

1.5 นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทานก็จะทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความสะดวกทั้งด้านการเงิน และสถานที่ ประกอบกิจการ

1.6 ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมียอดลงทุนหรือ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์สูงแล้วลูกค้าจะถูกผูกติดอยู่กับสินค้าของบริษัทเดิม

1.7 ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะด้าน และมีวัตถุดิบ ราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Competing Firms) ระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินอยู่มีความรุนแรงระดับใด แนวโน้มของตลาดมีโอกาสขยายตัวมากน้อยแค่ไหน ทั้งในระดับประเทศหรือระดับโลกนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง

2.1 จำนวนคู่แข่ง หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยรายและแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูง ก็ยิ่งสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

2.3 ความแตกต่างของสินค้าถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไปการแข่งขันก็จะน้อยลง

2.4 ความผูกพันในตราสินค้า

2.5 กำลังการผลิตส่วนเกินถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกินการแข่งขันจะรุนแรง

2.6 มูลค่าของต้นทุนจะคงที่หากอุตสาหกรรมได้มีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตราการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่ออุปสงค์ในตลาดลดลงผู้ประกอบการต่างๆจะไม่สามารถลดอุปทานลงมาให้เท่ากับอุปสงค์ได้และจะเกิดภาวะอุปทานส่วนเกินได้ง่าย

2.7 อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรมเช่นข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่าย ค่าชดเชยที่สูงมาก

3. อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Bargaining Power of Supplier) ผู้จัดหาที่มีอำนาจต่อรองที่สามารถขึ้นราคาหรือลดคุณภาพผลิตภัณฑ์ขายได้ก็จะเป็นอุปสรรคกับบริษัท แต่ถ้าผู้จัดหาอ่อนแอทางบริษัทก็สามารถกดดันราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำลงได้โดยผู้จัดหาจะมีอำนาจเมื่อ

3.1 เมื่อผลิตภัณฑ์นั้นมีผลิตภัณฑ์ทดแทนน้อยราย

3.2 บริษัทไม่ได้เป็นลูกค้าที่สำคัญ

3.3 เมื่อบริษัท มีค่าใช้จ่ายที่สูงในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์นั้น

3.4 ผู้จัดหาขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ เมื่อเขาสามารถใช้การรวมกิจการไปข้างหน้า

3.5 ถ้าความสามารถในการเข้าไปทำการผลิตเอง หรือเข้าไปทำการแข่งขันกับผู้ผลิต หรือความสามารถในการขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้ายิ่งน้อย จะทำให้ผู้ผลิตยังมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น

#### 4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

4.1 ปริมาณการซื้อถ้าซื้อจำนวนมากมีอำนาจการต่อรองสูง

4.2 ข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้า และผู้ขายถ้าลูกค้ามีข้อมูลมากก็

ต่อรองได้มาก

4.3 ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ

4.4 ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มี

อำนาจต่อรองสูง

4.5 ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเองอำนาจการต่อรองก็จะสูง

4.6 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมี ต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

5. แรงผลักดัน ซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Substitute Products) หรือ Five Forces (5 Forces) ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านที่เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งจะสามารถส่งผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจก็ได้ โดยประกอบไปด้วย

5.1 การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry rivalry)

5.2 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

5.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

5.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

5.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or

Services)

สุขนนี่ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces) ของ Porter (1980) ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้าน เรียกว่า แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็ง และโอกาสทางธุรกิจมีดังนี้

1. แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrants)

2. แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry)

3. แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute)

4. แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers)

5. แรงกดดันจากอำนาจจากการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:63) กล่าวว่า การวิเคราะห์ Five Force Analysis หรือ การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการเป็นแนวความคิดของ Michael E.Porter เพื่อวิเคราะห์ สถานการณ์ทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันในรูปแบบเพื่อฐานทางการ แข่งขัน 5 ประการดังนี้

1. อำนาจต่อรองจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market)
2. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyers)
4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)
5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competing firms)

สรุปได้ว่า Five Forces Model คือ การวิเคราะห์การแข่งขันภายในสภาพแวดล้อม ของอุตสาหกรรมเพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่กิจการได้เผชิญอยู่เพื่อนำไปสนับสนุนการ พัฒนากลยุทธ์

#### 2.2.4.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเริ่มจากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อม ภายนอก (External Environmental Scanning) ขององค์กร นักกลยุทธ์หรือ ผู้บริหารนิยมใช้วิธีการ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และทำการติดตาม สภาพแวดล้อมนั้นจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อการพยากรณ์สภาพแวดล้อมนั้นมีแนวโน้มจะ เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในอนาคต ข้างหน้าแล้ว จึงนำผลการพยากรณ์นั้นมาวิเคราะห์ว่าจะส่งผล กระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางบวกที่ถือเป็นโอกาสขององค์กร หรืออาจส่งผล กระทบในทางลบที่ถือเป็น อุปสรรคปัญหาสำหรับองค์กร โดยแต่ละขั้น ขั้นตอนของการวิเคราะห์มี รายละเอียด ดังนี้ (จินตนา บุญบังการ และณัฏฐพันธ์ เขจรันันท์, 2554)

1. การตรวจสอบ (Scanning) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องทำการศึกษาถึง ปัจจัย สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ จากนั้นจึงทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านั้นว่าปัจจุบัน เป็นอยู่ในสภาพใด โดยอาจใช้ วิธีการตรวจสอบจากรายงาน สถานการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน วารสาร หนังสือ ข้อมูลอุตสาหกรรม และบุคลากรที่เชื่อถือได้ รวมทั้งอาจใช้การตรวจสอบสถานการณ์จาก ประสบการณ์ของผู้บริหารมาร่วมด้วยก็เป็นได้

2. การติดตาม (Monitoring) ภายหลังจากนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้ว นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องทำการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านั้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อเรียนรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยนำข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้จากการค้นคว้าไว้แล้ว ในขั้นต้นมาใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้ววิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์มีอยู่หลากหลายวิธี ตัวอย่างเช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) การอนุมานแนวโน้ม (Trend Extrapolation) ความสัมพันธ์ของแนวโน้ม (Trend Correlation) แบบจำลองพลวัต (Dynamic Modeling) และการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) เป็นต้น

4. การประเมินผล (Assessing) เป็นการนำเอาผลการพยากรณ์ที่คาดการณ์ไว้ในขั้นต้น มาประเมินว่า หากปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปเป็นเช่นนั้น จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับองค์การ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะได้แก่

4.1 ไม่กระทบต่อองค์การ

4.2 กระทบเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เรียกว่า โอกาส (Opportunities)

4.3 กระทบเป็นปัญหาต่อองค์การ เรียกว่า อุปสรรค (Threats)

### 2.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การมีข้อควรระวังที่มักเป็นปัญหาสำคัญในการวิเคราะห์คือ หากผู้วิเคราะห์เป็นนักกลยุทธ์จากภายนอกมักจะไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงทั้งหมด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลพยายามจะให้ข้อมูลในด้านที่ดีๆ ขององค์การหรือหากผู้วิเคราะห์เป็นผู้บริหารภายในก็มักจะมโนคติโดยวิเคราะห์เข้าข้างตนเองมากเกินไป ทำให้เมื่อมีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์จะได้แผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ดีที่สุดจะต้องทำการวิเคราะห์โดยใช้ข้อเท็จจริงที่ปราศจากอคติ เป็นพื้นฐานเพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ที่เป็นจริงและนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

#### การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

McKinsey 7S model ได้มีการพัฒนาในปี 1970 โดย Tom Peters และ Robert Waterman เป็นสองที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ได้นำเสนอแนวคิดการจัดแนวทางการศึกษาไว้ 7 ด้าน สำหรับใช้ในการตรวจสอบความสามารถทางการตลาดขององค์กรจากมุมมองที่แตกต่างกัน โดย McKinsey 7S model สามารถ

ใช้เพื่อทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาด การกำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลขององค์กร

แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร จึงเป็นที่มาของศัพท์คำหนึ่งว่า Mckansey's 7 S แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ เราลองมาจำแนกกันว่า ตามทฤษฎีดังกล่าว มีอะไรบ้างและมีความสำคัญอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยแนวคิดของทฤษฎี McKinsey's 7s ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล ประกอบไปด้วย

1. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

2. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่างๆ หรือไม่ โดยส่วนนี้หลายองค์การมักใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ องค์กร เช่น SWOT Analysis หรือเอา strategy กระจายออกมาเป็น BSC เลย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

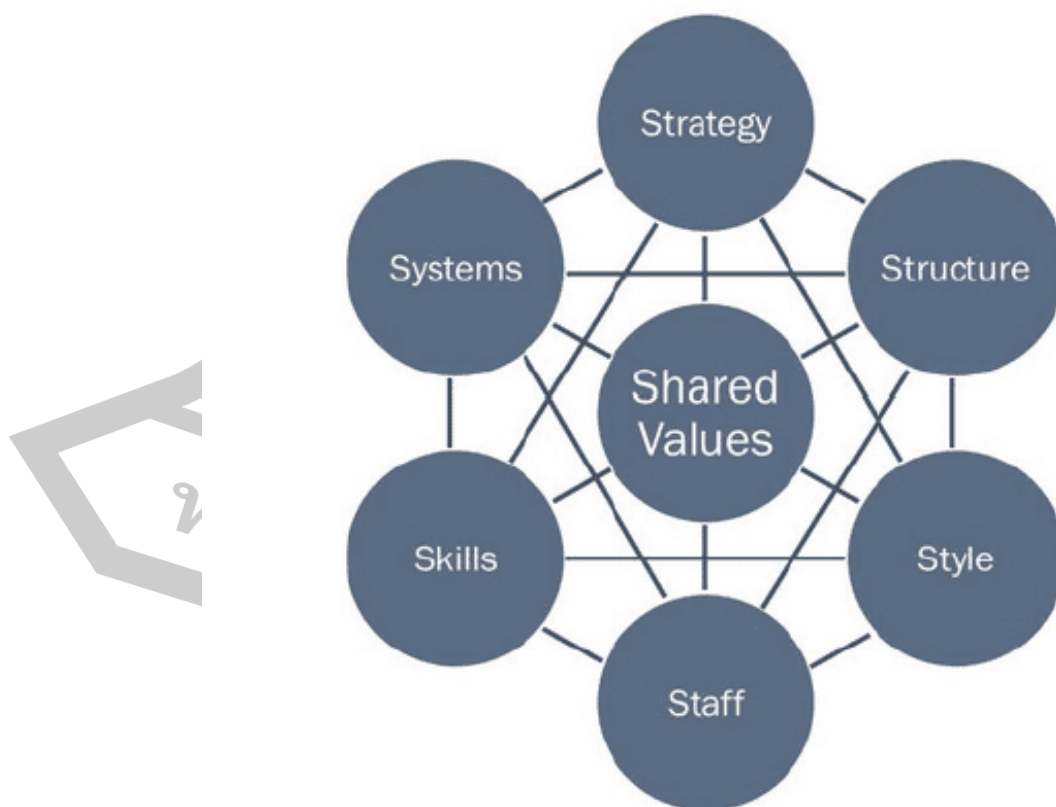
3. Staff บุคลากร (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน การเข้ามาหรือการเติบโตในองค์การโดยใช้ระบบเส้นสายพรรคพวกหรือไม่การวางงานให้เหมาะสมกับบุคคลเป็นอย่างไร

4. Managerial style (รูปแบบ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ สไตล์การบริหารเป็นอย่างไร โดยสไตล์ในการบริหารมักจะเป็นไปในรูปแบบเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงาน ระบบสายงานการผลิต รวมถึงระบบการควบคุมบังคับบัญชา ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุมภายใน ระบบจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

6. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ พนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่ (อะไรความแตกต่างระหว่าง knowledge (รู้เฉยๆ) กับ skill (รู้แล้วทำให้คนอื่นเชื่อด้วย และนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ด้วย) เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใดบ้าง มีการพัฒนาฝีมือให้กับพนักงานอย่างไร มีแบบแผนอย่างไร

7. Shared value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญและมักจะเป็นใจกลางของรูปแบบการวางกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่ในทุก ๆ องค์กรต้องมี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน



ภาพที่ 3 McKinsey 7S model

พื้นฐานแนวคิดของ 7S Model คือ องค์การมีองค์ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยองค์ประกอบภายในทั้ง 7 แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2564)

1) กลุ่มนโยบาย (hard elements) สามารถจับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตา และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

3. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

2) กลุ่มปฏิบัติ (soft elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจับต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

4. ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบคือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้นั้นที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

6. บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับพัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

7. คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Superordinated goal ไม่ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม hard และ soft element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานโดยทั่วไป 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็ส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

### การนำแนวคิดเรื่อง 7S Model ไปใช้ปฏิบัติ

แบบจำลองนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางทฤษฎีที่ว่า องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดีหากองค์ประกอบภายในทั้งเจ็ดมีความประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน จากแนวคิดดังกล่าว เราจึงสามารถนำแบบจำลองนี้มาใช้เพื่อ

1) ค้นหาว่ายังมีองค์ประกอบใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้องปรับปรุงอย่างไรจึงจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2) เข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งหลายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร, การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่, การควบรวมกิจการ, การเพิ่มหรือปรับปรุงระบบ, การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ ฯลฯ

3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน, สถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะจะเป็น ตลอดจนช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์ทั้งสองเพื่อให้อาจสามารถปรับองค์ประกอบเพื่อความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิด 7s McKinsey สามารถนำมาใช้ในหลากหลายของสถานการณ์ที่มุมมองของการจัดตำแหน่งให้เป็นประโยชน์สำหรับคุณ เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท ตรวจสอบปัจจัยของแนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทในอนาคต จัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็นจะต้องควรรวมหรือยุบรวมกัน หรือกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การกำหนดแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ ถึงแม้แผนงานคือการคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งที่กำหนดแนวในการดำเนินงาน ไม่ใช่คู่มือที่นำไปปฏิบัติตามนั้น แล้วจะต้องประสบผลสำเร็จ เพราะยังต้องมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆที่ต้องนำมาเป็นส่วนประกอบและเป็นตัวช่วยในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การนำ 7s McKinsey มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติคือกลยุทธ์หนึ่ง ที่สามารถเป็นตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานว่ามีข้อดีข้อด้อยหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ 7s Model จะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ และมักจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในส่วนของปัจจัยภายใน (Internal Factors) หรือก็คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness)

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

### 2.3.1 ความหมายขององค์การ

สำหรับความหมายขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความรู้ความสามารถทำวิจัย และแต่งตำรา ได้ให้ความหมายขององค์การที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Barnard (1956) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรค ซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์การจึงเป็นสื่อสำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของตนได้

Robbin (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การทำงานที่ประกอบด้วยคนหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันภายใต้ขอบเขตที่แน่ชัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Barttol and Martin (1991) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์กัน และร่วมมือกันอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ

สมยศ นาวิการ (2536 อ้างถึงใน วรณารถ แสงมณี, 2544) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ 2 อย่าง คือ หมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ เช่น เราจะอ้างถึงธุรกิจ โรงพยาบาล หน่วยงานของรัฐบาลว่าเป็นองค์การ ความหมายที่สอง หมายถึง กระบวนการจัด

องค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537:5) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของการทำงาน ของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 4) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547 : 17) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง ระบบสังคมที่มีเกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ตัดสินใจเข้ามาร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

วันชัย มีชาติ (2549: 3) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีการรวมตัวกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2553: 2) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนที่มาร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยมีการจัดแบ่งงานและหน้าที่ที่มีลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

สมคิด บางโม (2555 : 16) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการจัดระเบียบการดำเนินงานและการประสานงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ โดยมีการจัดระเบียบแบบแผนกระบวนการวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

### 2.3.2 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

สำหรับความหมายของการพัฒนาองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความรู้ความสามารถทำวิจัย และแต่งตำรา ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Luthan (1995) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การ เปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Certo (2000) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยการเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกขององค์การแนวการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มุ่งไปที่การตรวจสอบโครงสร้างขององค์การเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์การ และส่วนประกอบทั้งหมดขององค์การ

สุนันทา เลาพันธ์ (2531:74) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง ความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงสมรรถนะในการแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมมาปฏิบัติงานของกลุ่ม ต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ทฤษฎี และเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่บท

ประถม แสงสว่าง (2537: 141-142) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง ความพยายามในระยะในการที่จะปรับปรุงการแก้ปัญหาและกระบวนการใหม่ในการแก้ปัญหาขององค์การโดยวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความร่วมมือโดยเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ ทั้งนี้ด้วยความช่วยเหลือของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งรวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

วิเชียร วิทย์อุดม (2550:1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพของภาพองค์การ ด้วยการประสานความต้องการส่วนบุคคลในเรื่องของ ความก้าวหน้า และการพัฒนากับเป้าหมายขององค์การกระบวนการเช่นนี้เป็นความพยายามที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์การในระยะเวลาหนึ่ง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550: 478) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง การฝึกอบรมในหลายๆ รูปแบบหรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การหรือสมาชิกองค์การและในภาพรวมการพัฒนาองค์การก็จะเป็นไปตามชื่อนั้น ก็คือ ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์การโดยทั้งหมด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการแสวงหาแนวทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์การเป็นสำคัญ

### 2.3.3 ความหมายของขีดความสามารถ

สำหรับความหมายของการขีดความสามารถ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความรู้ความสามารถทำวิจัย และแต่งตำรา ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถ ที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Sterberg และ Kolligian (1990) เป็นนักจิตวิทยาที่ให้ความหมายของขีดความสามารถ (Competency) ไว้ว่า เป็นความสามารถที่วัดได้ (A Measure of Ability) และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (Underlying Traits) หรือเป็นศักยภาพ (Capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable Performance)

Burgoyne (1993) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีด้านการจัดการ (Management Theorists) กล่าวว่า ขีดความสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์งานแต่ละงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงความสามารถของบุคคลซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ Burgoyne ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ขีดความสามารถจัดเป็นเครื่องมือทางเทคนิค (Technical Tool) ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆ ด้าน เช่น การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การสืบทอดตำแหน่งงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ

Spencer และ Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Dale และ Hes (1995) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง การค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Elements of Competencies) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และ คำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

Nick (2013) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง ระดับความสามารถของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายแผนกหรือของตัวองค์กรเอง เกิดจากผลการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานขององค์กรหรือของบุคลากรทุกคนในองค์กรนั้น กล่าวคือ หน่วยงานหรือองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงจะต้องสามารถบริหารการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

ธานินทร์ อุดม (2540) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ รวมถึงความรู้ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดหนึ่งที่เสนอไว้ว่า ขีดความสามารถเป็นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติ หรือความสามารถที่จะทำงานลักษณะต่างๆ ในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge, and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ “ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร” และเมื่อ มีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร” และ “เราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ” สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรทราบว่า “คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performance) นั้นเป็นอย่างไร”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 118) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง วิธีการอย่าง เป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอย่างยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขีดความสามารถ หมายถึง ความสามารถใดๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ โดยความสามารถซึ่งประกอบ ขึ้นเป็นขีดความสามารถหนึ่งๆนั้น ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บุคลิกลักษณะ (Traits) แนวคิด/ความคิดของตน (Self-Concepts) ทศ ทัศนคติ (Attitude) หรือ ค่านิยม (Values) ซึ่งขีดความสามารถนี้สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้

### 2.3.4 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ ที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

Davis and Newstrom (1985 : 262) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งการสร้าง ทีมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดในการทำงานกลุ่ม โดยมีขั้นตอนของกระบวนการทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันกำหนด โครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะ มุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าตัวบุคคลในองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งใน ระบบ ในโครงสร้าง และในตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบวิธีการตรวจสอบข้อมูล อาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือด้วยวิธีการสำรวจข้อมูล และการส่งข้อมูลย้อนกลับ

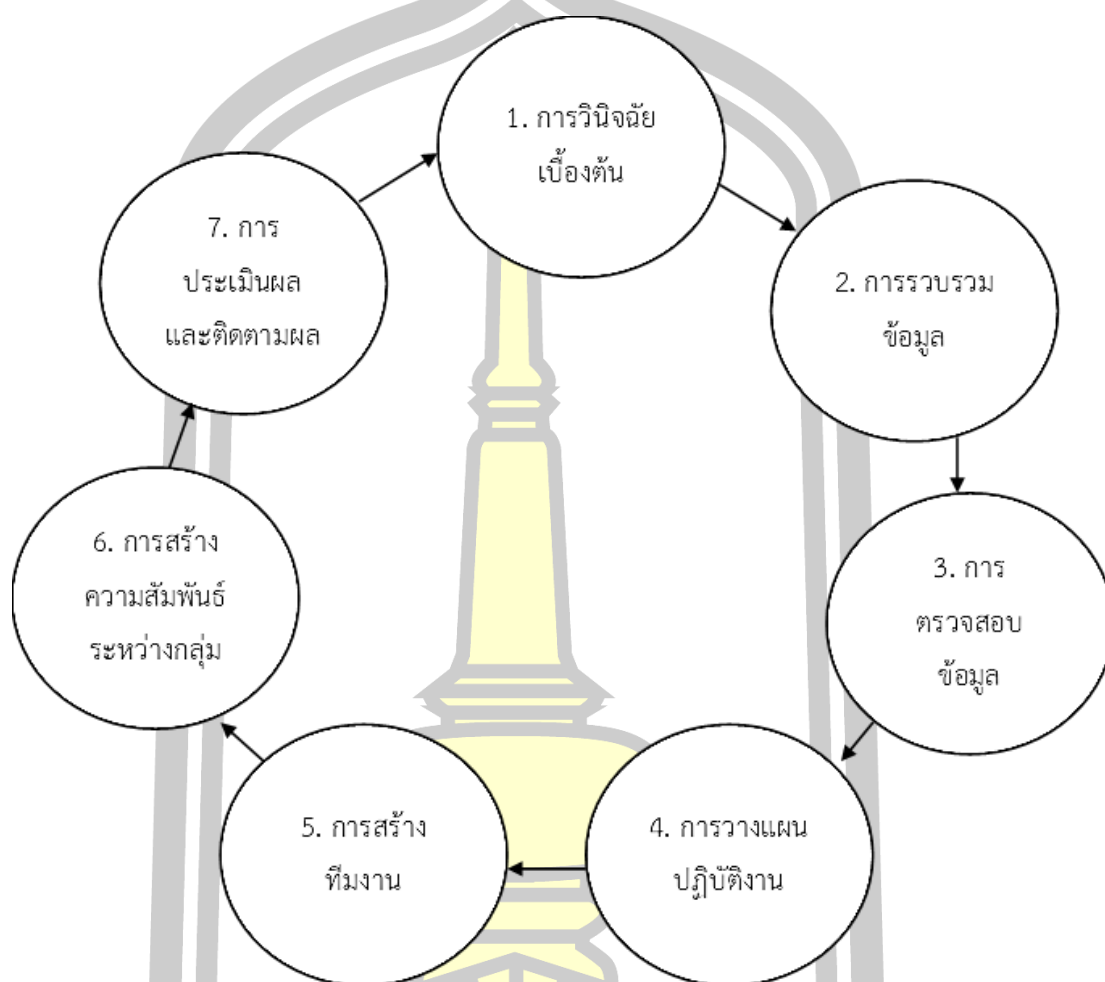
ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว ไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูล และกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับ ปัญหาขององค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่มมีความรู้ใน เรื่องกระบวนการสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการกับข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ปรึกษาจะให้ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจวิจัยและการสังเกต สนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่ม แต่ละกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ๆ และต้ององค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลจะเป็นการประมาณว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัย ป้อนเข้า และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ ซึ่งได้จากการสังเกตโดยตรงของนักประเมินผลและจากการรายงานในลักษณะต่าง ๆ และสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีไม่ดี เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจ อย่างไรก็ตาม ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการพิจารณาว่า ผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้

เกิดประโยชน์หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการพัฒนางานองค์กรในขั้นตอนต่อไปดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนางานองค์กรโดยใช้แม่แบบการสร้างทีม

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 31-314) สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543: 58-59) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนางานองค์กร ดังนี้

1. ขั้นการให้ความรู้และสร้างความตระหนักและยอมรับปัญหา ได้แก่การพิจารณาปัญหาของ องค์กร และพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการพัฒนางานองค์กรหรือไม่
2. ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร รวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่างๆ และสมมติฐานเบื้องต้น

3. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลและนำมาพิจารณาตรวจวินิจฉัยปัญหาของ องค์กรเพื่อให้สามารถแยกแยะว่า สมควรจะแก้ปัญหาด้านใด

4. ขั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่มีปัญหา

5. ขั้นปฏิบัติตามแผนเป็นการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มาใช้ ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามแผนที่ได้วางไว้

6. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาองค์กร เป็นการประเมินผล และติดตามผลว่า การพัฒนา องค์กรได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 474-476) เสนอว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีการค้นหาปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข ตลอดจนมีการประเมินผลด้วย ซึ่งกำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหา เป็นการตระหนักถึงปัญหาและมีการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและเตรียมพร้อมในการ วางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว

2. การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และหากมีปัจจัยภายนอกกระทบต้องวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคด้วย

3. การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในองค์กร

4. การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์กรร่วมกันคิด ร่วมกันทำสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว ลดการมีทิฐิทุกทีมสามารถทำงานเพื่อพัฒนา องค์กรเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร

5.1 กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

5.2 การเลือกเวลา สถานที่ และวิธีปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับ

บุคคล

5.3 การรวบรวมข้อมูล ทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์การให้กรอกแบบสอบถามหรือใช้เครื่องมืออื่น ๆ เป็นต้น

5.4 การสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ เช่น มีการกำหนดการประชุมข้อสังเกตจากผลการประชุม การให้คำปรึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการด้านความคิดและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. การติดตามและประเมินผล เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้เป็นข้อมูลในการพัฒนาครั้งต่อ ๆ ไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 125-126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่า โดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้ายการติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การโดยมีกระบวนการเป็นลำดับ ขึ้น ดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรมเป็นการวินิจฉัยประเมินสถานการณ์และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น
3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

## 2.4 บริบทสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่

### 2.4.1 บริบทสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์

#### วิสัยทัศน์

ร่วมกันไปสู่วิสัยทัศน์กรมธรรมาภิบาล ด้วยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

## ภารกิจ

ภารกิจของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แยกตามการจัดแบ่งโครงสร้างภายในได้ดังนี้

### 1. ฝ่ายบริหารทั่วไป

ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณการพัสดุ การประชาสัมพันธ์ การบริหารราชการภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532 ในการบริการประชาชน และดำเนินการกิจกรรมนโยบาย/โครงการรัฐบาลที่สำคัญ ตามกรอบของกฎหมาย

### 2. ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

- ควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ
- อนุญาตให้ส่วนราชการใช้ที่ดิน และหรือสิ่งปลูกสร้างในที่ราชพัสดุ
- อนุญาตให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรในที่ราชพัสดุ
- อนุญาตให้ส่วนราชการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การใช้ที่ราชพัสดุ
- ควบคุม และบริหารจัดการการจัดสร้างและการใช้ศูนย์ราชการ ศูนย์บ้านพัก

ข้าราชการให้เป็นไปตามสัญญา ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การจัดสร้างสวนสาธารณะให้เป็นไปตามสัญญาและหลักเกณฑ์ที่กำหนด พัฒนา และจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุ

- การจัดให้เช่า การจัดหาประโยชน์ การทำสัญญาต่างตอบแทนอื่น
- การโอนสิทธิการเช่า เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การเช่า
- การต่ออายุสัญญาเช่า การให้เช่าแทนผู้เช่าเดิมที่ถึงแก่กรรม
- การอนุญาตให้ปลูกสร้างอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างในที่เช่า
- การขอดำเนินการอื่น ๆ ตามสัญญาและนอกเหนือสัญญา
- การใช้สิทธิตามสัญญา การบอกเลิกสัญญา
- การพิจารณาเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เกี่ยวกับการเช่าหรือการจัดหาประโยชน์

### 3. ส่วนจัดการฐานข้อมูล

- ดูแล ควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ
- จัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุฉบับจังหวัด
- ตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับทะเบียนที่ราชพัสดุ เพื่อให้ได้ระบบฐานข้อมูล

ทางทะเบียนที่ถูกต้อง ทันสมัย

- เก็บรักษา และจัดทำบัญชีคุมสำเนาหนังสือสำคัญสำหรับที่ดินที่ราชพัสดุ
- อนุญาตให้รื้อถอนสิ่งปลูกสร้างและนำวัสดุที่ได้จากการรื้อถอนไปใช้ประโยชน์

- เป็นผู้แทนกระทรวงการคลังเพื่อรับเงินค่าทดแทนทรัพย์สินที่รื้อถอนหรือ  
ค่าเวนคืนที่ดินจากหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายเวนคืน หรือกฎหมายอื่น

- การรับมอบการส่งคืนที่ดินจากการใช้ประโยชน์ในราชการหรือจากการจัด  
ให้เช่า

- ให้คำแนะนำ จัดทำคู่มือ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับงานทะเบียนที่ราชพัสดุ  
- ดำเนินการสำรวจรังวัด จัดทำแผนที่เพื่อให้ทราบถึงที่ตั้งแนวเขตรายละเอียด  
ทางกายภาพการใช้ประโยชน์

- การสำรวจรังวัดกำหนดขอบเขตกำแพงเมือง - คูเมืองในภาคสนาม  
- จัดหาข้อมูลเกี่ยวข้องกับที่ราชพัสดุจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแผนที่  
ภาพถ่ายทางอากาศ ค่าพิกัด หมุดหลักฐานที่ดิน

- ดำเนินการให้ได้มาซึ่งหนังสือสำคัญสำหรับที่ดินและดำเนินการอื่น ๆ ตาม  
ประมวลกฎหมายที่ดิน

- รวบรวมเก็บรักษา ตรวจสอบหนังสือสำคัญสำหรับที่ดิน  
- พิจารณาให้ความเห็นประกอบการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่า  
ด้วยการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และการใช้ที่ราชพัสดุ พ.ศ.2546

- จัดเก็บหลักฐานการสำรวจและแผนที่ที่ราชพัสดุ  
- จัด เก็บ ควบคุม ดูแล จัดหา บำรุงรักษาเครื่องมือสำรวจรังวัดจัดทำแผนที่  
- ให้การสนับสนุน คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตอบข้อหารือในการดำเนินการ  
สำรวจ รังวัด จัดทำแผนที่

- ดำเนินการจัดทำแผนการใช้ที่ราชพัสดุ  
- ดำเนินการเกี่ยวกับการโยกย้ายหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์ ผู้เช่า ผู้บุกรุก  
- ดำเนินการปรับปรุงสภาพทำ และลักษณะที่ราชพัสดุให้มีศักยภาพเพื่อรองรับ  
การใช้ประโยชน์ การใช้ที่ดินให้คุ้มค่ากับศักยภาพ

- ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ราชพัสดุ  
- ดำเนินการเกี่ยวกับการขอคืนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุ  
- ดำเนินการเกี่ยวกับการโอนกรรมสิทธิ์ เช่น การซื้อขาย แลก เปลี่ยน ให้  
- ดำเนินการเกี่ยวกับการโต้แย้งกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุ

#### 4. ส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน

ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินราคาทรัพย์สินในเขตพื้นที่สำรวจเก็บรวบรวม  
ข้อมูลที่ดิน สิ่งปลูกสร้างและอาคารชุดค่าวัสดุก่อสร้าง ค่าจ้างแรงงาน ปรับปรุงแผนที่ให้เป็นปัจจุบัน  
จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน วิเคราะห์และประเมินราคา บันทึกราคาประเมินรายแปลง บันทึกราคา

ประเมินรายบล็อก จัดทำรายงาน จัดเตรียมเอกสารเพื่อเสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กำหนดราคาประเมินทุนทรัพย์ ตอบปัญหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับราคาประเมิน ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### **พันธกิจของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์**

- 1) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษาที่ราชพัสดุ ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์
- 2) พัฒนาที่ราชพัสดุ เพื่อเพิ่มมูลค่าและหรือรายได้
- 3) ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ ให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วจังหวัดกาฬสินธุ์และได้มาตรฐานสากล
- 4) ประสานงาน และปฏิบัติตามนโยบายของกรมธนารักษ์เกี่ยวกับพันธกิจของกรมธนารักษ์ด้านการผลิตเหรียญกษาปณ์ ตัวเงินคงคลัง ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และด้านอื่น ๆ ตามที่กรมธนารักษ์สั่งการ หรือขอความร่วมมือ
- 5) ปฏิบัติตามนโยบายของจังหวัดกาฬสินธุ์ที่เกี่ยวข้อง

### **2.4.2 แผนยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์**

#### **วิสัยทัศน์**

บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน

#### **พันธกิจ**

1. บริหารจัดการที่ราชพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. ประเมินราคาทรัพย์สินตามหลักการสากล เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และสังคม
3. ผลิตและบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการในระบบเศรษฐกิจ
4. จัดแสดง เผยแพร่ อนุรักษ์และดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของรัฐตามหลักวิชาการ เพื่อสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม

#### **ภารกิจ**

1. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้ใช้ จัดประโยชน์ จัดทานัติกรรม และดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ
2. จัดทำ นำออกใช้ และรับคืนเหรียญกษาปณ์ และดำเนินการเกี่ยวกับเงินตรา
3. รับ - จ่าย ควบคุมเงินคงคลังให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินราคาทรัพย์สินตามกฎหมายว่าด้วยการประเมินราคา

5. จัดแสดง เผยแพร่ และอนุรักษ์ทรัพย์สินมีค่าของรัฐ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบกรมธนารักษ์

### ประเด็นยุทธศาสตร์

กรมธนารักษ์ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ 9 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ 21 แนวทาง และตัวชี้วัด 13 ตัวชี้วัด ดังนี้ (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, 2565)

### ประเด็นที่ 1 การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

#### เป้าประสงค์

1. สร้างรายได้จากการพัฒนาที่ราชพัสดุให้เหมาะสมกับศักยภาพ
2. เพิ่มรายได้จากการทำของสิ่งจ้าง จำหน่ายเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ
3. เป็นศูนย์กลางราคาประเมินทรัพย์สินของประเทศ

#### กลยุทธ์

1. นำที่ราชพัสดุสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ
2. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมทั้งการจำหน่ายจ่ายแลกเหรียญและผลิตภัณฑ์เหรียญ
3. พัฒนาการประเมินราคาทรัพย์สินให้สอดคล้องกับราคาตลาด

#### แนวทางปฏิบัติ

1. ตรวจสอบสภาพที่ราชพัสดุในความครอบครองของส่วนราชการ เพื่อเรียกคืนที่ราชพัสดุตามกฎหมายกระทรวงการใช้ที่ราชพัสดุ
2. นำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนโครงการตามนโยบายของรัฐบาล
3. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างนวัตกรรมและกระบวนการผลิตเหรียญและของสิ่งจ้าง
5. เพิ่มช่องทางการตลาด รับงานสิ่งจ้างและจัดจำหน่ายเหรียญ
6. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการประเมินราคาทรัพย์สินให้สอดคล้อง

ราคาตลาด

7. สร้างนวัตกรรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนการประเมินราคาทรัพย์สินให้สอดคล้องราคาตลาด

ตัวชี้วัด (พ.ศ. 2566 – 2570)

1. รายได้ของกรมธนารักษ์ (ล้านบาท)
2. อัตราการเพิ่มพื้นที่การจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุ (ร้อยละ)
3. จำนวนแปลงที่ดินที่ได้รับการประเมินราคา (ล้านแปลง)
4. จำนวนเหรียญกษาปณ์ที่จ่ายออกสู่ระบบเศรษฐกิจ (ล้านเหรียญ)

**ประเด็นที่ 2 การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม**

เป้าประสงค์

1. ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน
2. นำที่ราชพัสดุสร้างประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมของประเทศ
3. ส่งเสริมพิพิธภัณฑ์ของกรมธนารักษ์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทรัพย์สินมีค่าและ

เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

กลยุทธ์

1. ให้สิทธิการเช่าที่ราชพัสดุอย่างถูกต้องและเป็นธรรม
2. ส่งเสริมการนาที่ราชพัสดุใช้ประโยชน์ในเชิงสังคม วัฒนธรรมและ
3. ยกกระดับพิพิธภัณฑ์ของกรมธนารักษ์เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งท่องเที่ยว

สิ่งแวดล้อม

สำคัญของประเทศ (Landmark)

แนวทางปฏิบัติ

1. บูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ราชพัสดุ
2. พัฒนาการใช้ที่ราชพัสดुरองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
3. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่
- ทรัพย์สินมีค่าของรัฐ
4. เพิ่มพื้นที่สีเขียวในที่ราชพัสดุ
5. พัฒนาพิพิธภัณฑ์ของกรมธนารักษ์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้

ตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด (พ.ศ. 2566 – 2570)

1. จำนวนผู้บุกรุกที่ราชพัสดุที่เข้าสู่ระบบการเช่าที่ราชพัสดุ (ราย)
2. การสงวนและอนุรักษ์พื้นที่สีเขียวในที่ราชพัสดุของผู้เช่าและผู้ใช้ประโยชน์ในแปลงที่ราชพัสดุทั่วประเทศต่อปี ที่พึงประสงค์เข้าร่วมโครงการ (ไร่)
3. อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้เข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์กรมธนารักษ์เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
4. จำนวนทรัพย์สินมีค่าที่ได้รับการดูแลตามหลักการอนุรักษ์ (ชิ้น)

### ประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์

1. มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
3. ส่งเสริมการเป็นองค์กรคุณธรรมและโปร่งใส

กลยุทธ์

1. ยกระดับการปฏิบัติงานและการให้บริการด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
2. สร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญ มีคุณธรรม และมีความสุข
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ

แนวทางปฏิบัติ

1. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาการให้บริการผ่านเทคโนโลยี
3. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร
4. พัฒนาความรู้แก่บุคลากรสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ในปัจจุบัน
5. ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากร
6. เพิ่มประสิทธิภาพความโปร่งใสในองค์กร
7. สร้างองค์กรแห่งความสุข
8. พัฒนางค์กรสู่ระบบราชการ 4.0
9. เพิ่มประสิทธิภาพระบบฐานข้อมูลและการทำงานเชิงบูรณาการ

ตัวชี้วัด (พ.ศ. 2566 – 2570)

1. ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการของกรมธนารักษ์ (ร้อยละ)
2. จำนวนโครงการที่นำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการงานบริการที่เพิ่มขึ้น (โครงการ)
3. ร้อยละของกระบวนการงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (ร้อยละ)
4. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามแผน IDP (ร้อยละ)
5. ร้อยละของผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสุพงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูป แห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงงาน เพื่อศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้เทคนิค PEST Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ผลการศึกษาพบว่าโรงงานหลวงที่สามอำเภอเต่างอยจังหวัดสกลนคร ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ WO Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข ปรับปรุง) ที่มีประเด็นมุ่งเน้นการแก้ไขเรื่องการหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และให้เต็มกำลังการผลิตของโรงงาน โดยการสร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้น ปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาด และให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วน

กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ทางด้านความสำคัญกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน จะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่สถานประกอบการขนาดกลางจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาด มากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็กโดยที่สถานประกอบการขนาดกลางจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันด้านมุ้งตลาดเฉพาะส่วนมากกว่าในขณะที่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน

อรรถวิทย์ วิวัฒนาพรชัย (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงเรียนกวดวิชาเจพี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการแข่งขันของนักเรียนในการเรียนและการสอบเข้าในระดับชั้นต่าง ๆ มีสูงมากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้โรงเรียนกวดวิชาเปิดตัวขึ้นหรือขยายสาขาไปอย่างมากเพื่อให้รองรับกับการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราร้อยละ 5 ต่อปี โดยมีมูลค่าของเงินหมุนเวียนในระบบไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นตลาดที่มีผู้เล่นมาก โรงเรียนกวดวิชา เจพี เริ่มต้นมีจำนวนนักเรียนมาใช้บริการมากติดต่อกัน 3 ปีและหลังจากนั้นยอดการใช้บริการก็ตกลงอย่างรวดเร็วใน 2 ปีล่าสุด สาเหตุที่ทำให้รายได้และจำนวนนักเรียนของโรงเรียนกวดวิชา เจพี ลดลงนั้น เกิดจากการเข้ามาของคู่แข่งหลายสถาบันทั้งมีชื่อเสียงและไม่มีชื่อเสียง รวมไปถึงการทำโปรโมชั่นของคู่แข่งด้วย แต่โรงเรียนกวดวิชาเจพี ยังมีจุดแข็งในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และมีการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างถาวร ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชา เจพีควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวปีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันของน้ำมันมะพร้าวปีบสกัดเย็น เพื่อการส่งออกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วมกัน พนักงานและทักษะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกับกับปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม หน่วยงานภาครัฐ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมก็มีอิทธิพลเชิงบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ

ธีรชัย ศรีวรรักษ์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท เพื่อสร้างแตกต่างโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาสอุปสรรคและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่า อุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่า การที่ความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจ ในการต่อรองสูงขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก ผลการวิจัยนี้เสนอแนวทางให้บริษัท ฯ เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้า บริษัท ฯ ควรดำเนินแผนกลยุทธ์โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการ

ดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัท ฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจเพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจฯ

พุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง อิทธิพลทำนายสูงสุดจากด้านผลิตภัณฑ์เครื่องมือและอุปกรณ์ ( $R^2=0.82$ ) ค่าการเปลี่ยนแปลงสูงสุดจากแรงผลักดันของคู่แข่งรายใหม่ ( $b=0.19$ ) และกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การมุ่ง เน้นเฉพาะส่วน (Focus) ในกลุ่มนักท่องเที่ยวระดับกลางที่มาพักผ่อนและดูแลสุขภาพ (Leisure and Wellness Tourist) ใช้จ่ายต่อชั่วโมงระหว่าง 1,200-3,000 บาท และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) ด้านบริการ ภาพลักษณ์ ผู้ให้บริการผลิตภัณฑ์ และช่องทางบริการ

พงษ์ศักดิ์ เสมาศัย (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา หน่วยงานประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขีดความสามารถ ปัญหาและข้อจำกัดของการ ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ วิธีการ และปัจจัยที่ เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลให้เป็น ปัจจัยที่วิพากษ์ในการปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการ พัฒนาขีดความสามารถทรัพยากร บุคคลให้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT Analysis ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้คือ การ ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศในปัจจุบันกำกับดูแลนโยบาย โดยคณะกรรมการ ประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศ (กปช.ทอ.) มีกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ เป็นหน่วยปฏิบัติงานหลักในฐานะหัวหน้าสายวิทยาการกิจการพลเรือนและประชาสัมพันธ์ โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานต่างๆ จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศหลายหน่วยงานมีปัญหาและข้อจำกัดของการ ปฏิบัติงานในปัจจุบันคือ ประชาชนนิยมใช้เทคโนโลยีในการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งยากแก่การกำกับดูแลและการประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ยังไม่ ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จึงกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ กองทัพอากาศ ได้ 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ “พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการประชาสัมพันธ์ ด้านสื่อสังคมออนไลน์” 2) กลยุทธ์ “ให้การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี” 3) กลยุทธ์ “ผลิตรายการประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (TV online)” 4) กลยุทธ์ “บูรณาการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศ” และมีข้อเสนอแนะคือ ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการพิจารณาเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงแผนแม่บทกองทัพอากาศ การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการนากลยุทธ์กรณีศึกษา

หน่วยงานประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศด้านกิจการพลเรือน พ.ศ. 2560 - 2564 อีกทั้งควรมีการเสริมสร้างขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

กฤษณะ ดาราเรือง (2561) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญ ตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานและจัดทำกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพ การแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และปัจจัยภายนอกทางธุรกิจโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis, Nice Cell Matrix และวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) เข้าร่วมงานแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐ 2) พัฒนาการสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค 3) เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และการจำหน่ายด้วยสื่อสารสนเทศ และ 4) เปิดตลาด ในกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN กลยุทธ์แก้ไข ได้แก่ 1) พัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต 2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาการรูปแบบสินค้าที่หลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) พัฒนาร้านที่มีความโดดเด่นน่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะ 2) รวมกลุ่มพัฒนาสินค้าและ 3) พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้าง brand loyalty กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานในพื้นที่ และ 2) พัฒนาระบบการจัดการคุณภาพสินค้าและการส่งมอบสินค้า (supply chain)

กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความ สอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และศึกษาความ คิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7s McKinsey Framework ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการมีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

ไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และการเจริญเติบโตที่กลยุทธ์ SO ซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจ และควรนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการของกลุ่มคือ การขยายเพิ่มพื้นที่การผลิตรองลงมาคือ การยกระดับมาตรฐานการผลิต GAP และการเจาะตลาดเป้าหมายและการเพิ่มมูลค่าผลผลิต

อุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในสภาวะปัจจุบัน 2) วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร 3) นำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า

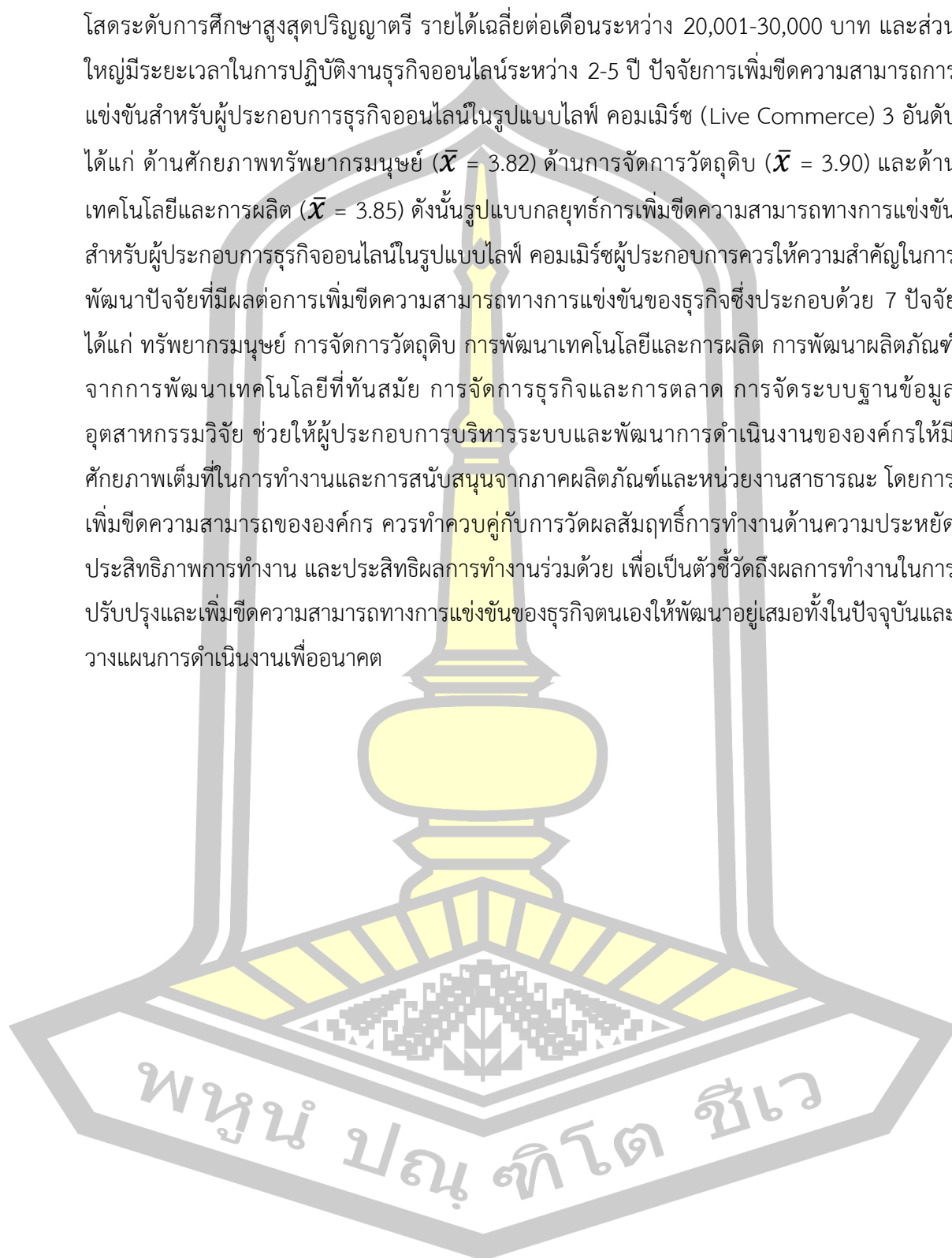
1. ความท้าทายทางการบริหารของ กฟผ.ในปัจจุบัน วิเคราะห์ด้วย PESTLE Analysis ใน 6 ประเด็น คือ 1) ด้านการเมือง ความไม่เสถียรภาพและความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย 2) ด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ความไม่สมดุลการผลิตและต้นทุนการผลิต 3) ด้านสังคม ภาคประชาสังคม การตื่นตัวของสังคม 4) ด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ 5) ด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 และแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 ไม่สอดคล้องกับการแข่งขันในปัจจุบัน และ 6) ด้านสิ่งแวดล้อม ขาดแคลนเชื้อเพลิงในการผลิต ปัญหาภาวะโลกร้อน

2. กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร วิเคราะห์ด้วย แนวคิด 7s McKinsey ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ ใช้หลักการ SPEED 2) ด้านโครงสร้าง ลดโครงสร้างองค์กร 3) ด้านสไตล์ เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วยหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านระบบ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านบุคลากร วางตำแหน่งและจัดสรรโอกาสในการเติบโตอย่างเป็นระบบ 6) ด้านทักษะ สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม และ 7) ด้านค่านิยม ความทันสมัยและการสื่อสาร

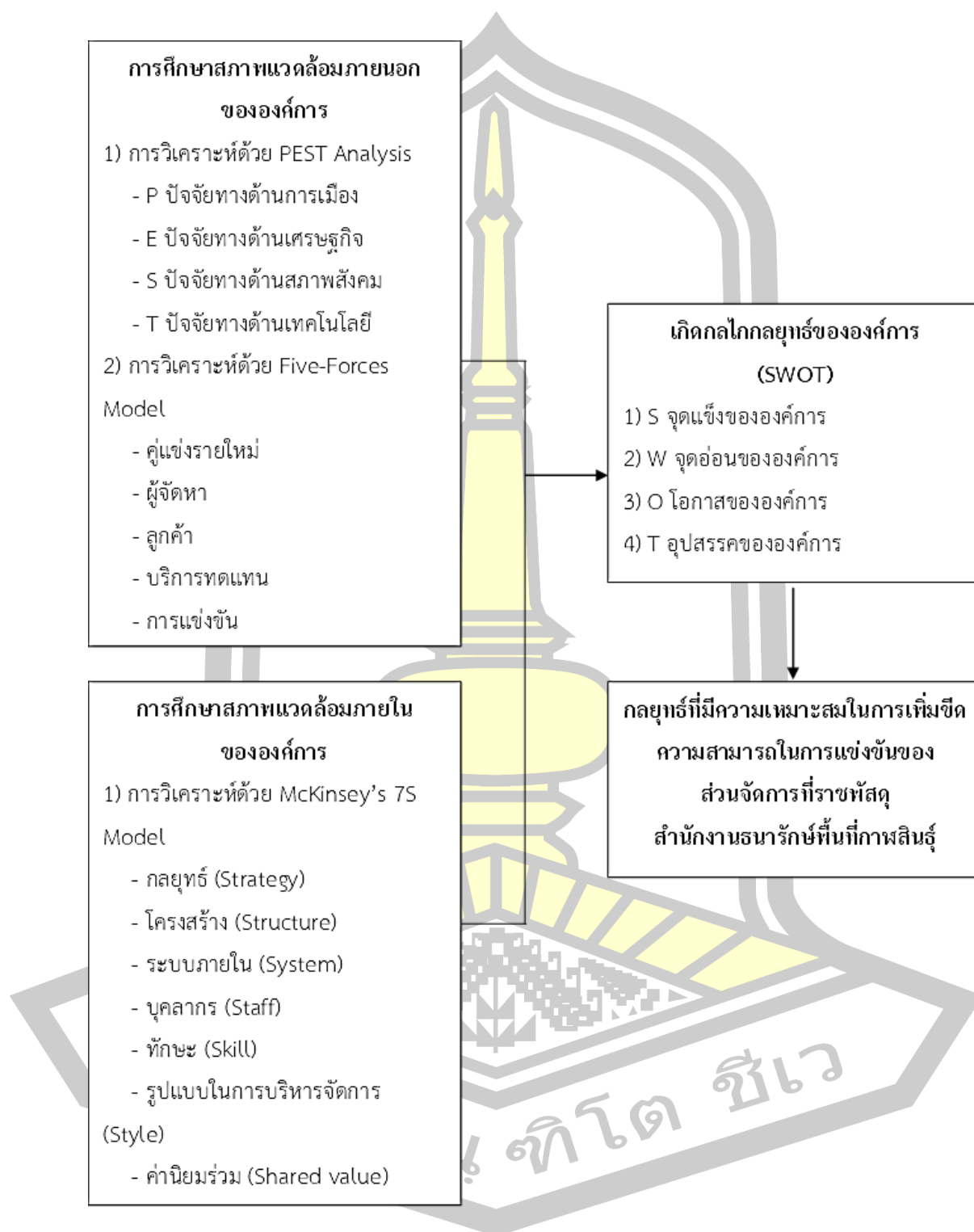
3. เสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต 1) ด้านองค์กร: ปรับบทบาทจากผู้ผลิตเป็นผู้รับซื้อ ปรับโครงสร้างใช้หน่วยงานภายนอก สร้างความไว้วางใจต่อสังคม 2) ด้านสไตล์ และค่านิยม มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร และ 3) ด้านบุคลากรและทักษะ: ส่งเสริมพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญ เร่งงานวิจัยและพัฒนา

ธีรศานต์ สหัสสพาศน์ (2565) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ไทย ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมอร์ซ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจออนไลน์ไทยที่ใช้รูปแบบการไลฟ์ คอมเมอร์ซ และพัฒนากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจออนไลน์ไทยที่ใช้รูปแบบการไลฟ์ คอมเมอร์ซ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพ

โสดระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานธุรกิจออนไลน์ระหว่าง 2-5 ปี ปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมอร์ซ (Live Commerce) 3 อันดับ ได้แก่ ด้านศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านการจัดการวัตถุดิบ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และด้านเทคโนโลยีและการผลิต ( $\bar{X} = 3.85$ ) ดังนั้นรูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมอร์ซผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการวัตถุดิบ การพัฒนาเทคโนโลยีและการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการธุรกิจและการตลาด การจัดระบบฐานข้อมูล อุตสาหกรรมวิจัย ช่วยให้ผู้ประกอบการบริหารระบบและพัฒนาคำเนินงานขององค์กรให้มีศักยภาพเต็มทีในการทำงานและการสนับสนุนจากภาคผลิตภัณฑ์และหน่วยงานสาธารณะ โดยการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ควรทำความเข้าใจกับการวัดผลสัมฤทธิ์การทำงานด้านความประหยัด ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลการทำงานร่วมด้วย เพื่อเป็นตัวชี้วัดถึงผลการทำงานในการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจตนเองให้พัฒนาอยู่เสมอทั้งในปัจจุบันและวางแผนการดำเนินงานเพื่ออนาคต



## 2.6 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ:  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์  
ผู้วิจัยกำหนดกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ผู้ให้สัมภาษณ์
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล

#### 3.1 ผู้ให้สัมภาษณ์

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้จัดทำศึกษาและวิเคราะห์โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น  
4 กลุ่ม รวมจำนวน 20 คน ดังต่อไปนี้

(1) เจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีทั้งสิ้น 27 คน เป็นออกเป็น 4 ส่วน  
งานโดยคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 11 คน ดังนี้

1) ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ  
เป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ ธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ผู้อำนวยการ  
ในส่วนงานต่าง ๆ จำนวน 5 คน ดังนี้

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. นายไสว สะอาด                   | ธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์            |
| 2. นายเอกพล พรหมแสง               | ผู้อำนวยการส่วนจัดการที่ราชพัสดุ    |
| 3. นายสันติ พรหมมาสิทธิ์          | ผู้อำนวยการส่วนจัดการฐานข้อมูล      |
| 4. ว่าที่ร้อยตรีสุรเชษฐ์ ปั่นรุ่ง | ผู้อำนวยการส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน |
| 5. นางสาววิชุดา กิจวัฒน์          | ผู้อำนวยการส่วนบริหารทั่วไป         |

2) เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยมี  
หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนจัดการที่ราชพัสดุและมีประสบการณ์ใน  
การทำงานด้านที่ราชพัสดุมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ดังนี้

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. นายกฤตภาส วศินวรกุล       | เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ |
| 2. นายอัครเดช หารัญดา        | เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ |
| 3. นางสาวภัทรวดี ศรีเศษมาตย์ | เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ |

3) เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยมีหลักเกณฑ์ในคัดเลือก คือ เป็นเจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านที่ราชพัสดุและมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มากกว่า 2 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ดังนี้

1. นางสาววรรณิษา ญาณสิทธิ์ เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการฐานข้อมูล
2. นางสาวสุภาพร เขตปัญญา เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการฐานข้อมูล
3. นางสาวระรินญา ก้านพิมาย เจ้าหน้าที่ส่วนบริหารทั่วไป

(2) ผู้เช่าที่ราชพัสดุ โดยมีหลักเกณฑ์ในคัดเลือก คือ เป็นผู้เช่าที่ดินราชพัสดุ วัตถุประสงค์การเช่าเพื่อการเกษตร และผู้เช่าอาคารราชพัสดุ จำนวน 3 คน

(3) ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ โดยมีหลักเกณฑ์ในคัดเลือก คือ เป็นผู้ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านที่ราชพัสดุไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน

(4) ประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ โดยมีหลักเกณฑ์ในคัดเลือก คือ เป็นผู้ที่ทราบถึงภารกิจและหน้าที่ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ไม่ได้เป็นผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในเชิงคุณภาพของงานวิจัยนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของการศึกษา จำนวน 4 ชุด โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1.1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีดังต่อไปนี้

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่นระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่นระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่นระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร มีที่ใดบ้างในปัจจุบัน โดยการแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเหล่านั้นมีลักษณะอย่างไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดินหรือเช่าอาคารหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าว นั้น มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีใครบ้าง และส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามาใช้บริการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคารที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามาใช้บริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งได้แก่ 1.การบริหารทรัพยากรของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพยากร เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการ

สำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สินได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

1.2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีดังต่อไปนี้

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์(ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น กับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้นส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นในลักษณะเช่นเดียวกันหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าว นั้น มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามารับบริการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าว นั้นมีลักษณะเช่นไรมีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S

Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งได้แก่ 1.การบริหารทรัพย์สินของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการสำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุน หรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้นโดยเรียงตามลำดับ)

1.3 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีดังต่อไปนี้

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันพื้นที่กาฬสินธุ์ไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในปัจจุบันไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลอย่างไรบ้างต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น กับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้นส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นในลักษณะเช่นเดียวกันหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าวนี้ มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามารับบริการของหน่วยงานรัฐ หรือ ประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งได้แก่ 1.การบริหารทรัพย์สินของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการสำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุน

หรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

## ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เข้าที่ราชพัสดุ

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เข้าที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองผู้เข้าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และ การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เข้าที่ราชพัสดุ มีดังต่อไปนี้

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่

กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์การในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่

กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ ที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวม และความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นด้านแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมนอกเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ มีดังต่อไปนี้

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวม และความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์การในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

3) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นด้านแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมนอกเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร มีที่ใดบ้างในปัจจุบัน โดยการแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเหล่านั้นมีลักษณะอย่างไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด

และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กาศสินธุ์อย่างไบบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์มีการเข้ามาของ คู่แข่งรายใหม่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคารหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ดังกล่าวนั้นมีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์อย่างไบบ้าง (ทั้งผลกระทบ ในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาค ธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์ ส่งผลอย่างไบบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวก และเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามารับบริการของหน่วยงานรัฐ หรือ ประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไบบ้างต่อ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการ ให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการ ดังกล่าวนั้นมีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์อย่างไบบ้าง (ทั้งผลกระทบ ในเชิงบวกและเชิงลบ)

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาศสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กาศสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กาศสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์ พื้นที่กาศสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และ การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถามจากแบบสัมภาษณ์สำหรับประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ มีดังต่อไปนี้

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์การในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

- การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

- การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไรเพราะเหตุใด

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม.คืออะไรเพราะเหตุใด

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม.ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม.คืออะไร เพราะเหตุใด

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. โดยแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. จำนวน 5 คน

2) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. จำนวน 3 คน

3) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ กทม. จำนวน 3 คน

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ จำนวน 3 คน

2. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ภายในระยะเวลา 4 สัปดาห์

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

4. จัดหมวดหมู่ของข้อมูลของแบบสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์

### 3.4 การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลในระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด ซึ่งแบ่งเป็น 6 รูปแบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์จากความสอดคล้องของเนื้อหา การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล จำแนกตามประเด็นคำถามของการวิจัย และวิเคราะห์ในข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ซึ่งนำมาสู่การสรุปผลที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ผู้เข้าที่ราชพัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ และประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นโดยรวมจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 20 คน ในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ในการวิจัยเรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ นี้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.3 ผลสรุป

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ได้แก่

##### 1) การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

- P ปัจจัยทางด้านการเมือง
- E ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ
- S ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม
- T ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

##### 2) การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model

- คู่แข่งปัจจุบัน (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)
- คู่แข่งรายใหม่ (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร)
- ผู้จัดหา (หน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์)

- ลูกค้ำ (การเข้ามาใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น)
- บริการทดแทน (บริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน

หรือให้เช่าอาคาร)

3) การวิเคราะห์จากความเห็นหรือมุมมองโดยรวมของผู้เช่าที่ราชพัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ และประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ได้แก่

1) การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

- กลยุทธ์ (Strategy)
- โครงสร้าง (Structure)
- ระบบภายใน (System)
- บุคลากร (Staff)
- ทักษะ (Skill)
- รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style)
- ค่านิยมร่วม (Shared value)

**ส่วนที่ 2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** คือ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

- (1) การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์การ
- (2) การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์การ
- (3) การวิเคราะห์โอกาสขององค์การ
- (4) การวิเคราะห์อุปสรรคขององค์การ

**ส่วนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

ตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจ

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** คือ เพื่อศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ได้แก่

1) การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

### P ปัจจัยทางด้านการเมือง

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัย ทางด้านการเมืองถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วน จัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการความยากง่ายของการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหารในกรมธนารักษ์ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนในทุก ๆ ปีงบประมาณ จึงส่งผลให้มีการ ปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงานตามคณะผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยหากเจ้าหน้าที่ของ ส่วนงานมีความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณผลกระทบที่เกิดต้องงานย่อมลดน้อยลงตามความพร้อมเหล่านั้น และยังขึ้นอยู่กับ การกำหนดนโยบายของคณะผู้บริหารว่ามีความชัดเจนหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และตรงตามภาระงานที่ มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ โดยหากการ กำหนดนโยบายหรือแผนงานของคณะผู้บริหารว่ามีความชัดเจนหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีความ แตกต่างกันในแต่ละจังหวัดย่อมส่งผลให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของส่วนงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับข้อกำหนดแผนงานให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับเนื้อหาของส่วน งานในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน โดยหากการกำหนดแผนงานที่ไม่ตรงตามเนื้อหาของส่วนงานการ ดำเนินการตามแผนงานสู่การปฏิบัติย่อมขาดซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้การ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ยาก

“หากนโยบายที่กำหนดให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีความชัดเจนและ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละ จังหวัด จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะแต่ละพื้นที่มี ความแตกต่างกันทั้งใน ด้านสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจที่แตกต่างออกไป การกำหนดนโยบายจึงต้องคำนึงถึง ข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ เพื่อที่จะให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สูงสุด”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“การกำหนดแผนงานที่ไม่ตรงตามเนื้อหาของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ยาก ซึ่งการกำหนดแผนงานต้องคำนึงถึงเนื้อหาของ แต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การดำเนินการตามแผนงาน ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ สูงสุด”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ในทางตรงกันข้ามหากเจ้าหน้าที่ของส่วนงานขาดความพร้อมในการรับ ความเปลี่ยนแปลงเมื่อคณะผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยน และขาดความพร้อมที่จะปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณผลกระทบที่เกิดขึ้นต้องงานย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย และ หากการกำหนดนโยบายของคณะผู้บริหารไม่ชัดเจนหรือไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของส่วนงานในระดับ ภูมิภาคซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละจังหวัดทั้งในด้านสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจย่อมส่งผล ให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวมทั้งหากการกำหนดแผนงานตรงตามเนื้อหาของ ส่วนงานการดำเนินการตามแผนงานสู่การปฏิบัติย่อมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจริงส่งผลให้การ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ง่าย ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารในแต่ละปีงบประมาณ จะมีการปรับเปลี่ยน นโยบาย และแผนงานตามไปด้วยจึงส่งผลให้ความยากง่ายในการที่จะประสบผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ดังนั้น การปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญในส่วนงาน เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ส่งผลกระทบต่องานน้อยที่สุด เมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงทำให้งานดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและ ไม่มีปัญหา”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### E ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือความสามารถในการ ปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปนั้น ไม่ได้ส่งผลต่อระเบียบข้อบังคับที่ผู้เช่าซึ่งเช่ากับส่วนงานเปลี่ยนแปลงไปเพราะเป็น การปฏิบัติตามระเบียบที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่การเริ่มต้นทำสัญญาเช่าแล้วจึงทำให้การ

ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

“แม้สภาพเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายแต่ยังไม่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจาก การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผล ให้บุคคลหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงาน ต้องดำเนินการอย่างถูกต้องตาม ระเบียบ กฎหมายและแผนการดำเนินงานของส่วน จัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ความเห็นอีกว่า แม้สภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพียงใดแต่ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเช่าซึ่งกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนนั้นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจจึงทำให้การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปริมาณงานที่ส่วนงานได้รับนั้นก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป เพราะจำนวนงานที่ส่วนงานได้รับนั้นไม่ได้ปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจแต่ปริมาณงานถูกกำหนดโดยระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของเวลาในการปฏิบัติงานจึงทำให้การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของส่วนงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ปริมาณงานขึ้นอยู่กับระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ได้เปลี่ยนตาม สภาพเศรษฐกิจ และจำนวนงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับต่อวันมีจำนวนมากเท่าเดิม”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนจัดการ ที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพราะการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนได้ถูก กำหนดไว้อย่างชัดเจนด้วยระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### S ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสภาพสังคมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คือ ความรู้ความเข้าใจของบุคคลทั่วไปที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งหากมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเข้ามาติดต่อขอรับบริการย่อมส่งผลให้การสื่อสารและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวกและความรวดเร็วมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากขาดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเข้ามาติดต่อขอรับบริการย่อมส่งผลให้การสื่อสารและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยากลำบากและเป็นไปด้วยความล่าช้า และความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการย่อมส่งผลต่อการสื่อสารและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกันกับความรู้ความเข้าใจของบุคคลทั่วไปที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงาน ซึ่งหากมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเข้ามาติดต่อขอรับบริการย่อมเป็นไปด้วยความสะดวกและความรวดเร็วมากขึ้น แต่ถ้าหากขาดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเข้ามาติดต่อขอรับบริการย่อมเป็นไปอย่างยากลำบากและเป็นไปด้วยความล่าช้า ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น หากมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบและ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อราชการ ย่อมส่งผลให้การสื่อสารและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“หากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีพื้นฐานความรู้เบื้องต้นในเรื่องที่ติดต่อ ขอรับบริการ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รวดเร็วมากขึ้น”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

รวมทั้งการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีระเบียบและกฎหมายให้ปฏิบัติตามในแต่ละขั้นตอนของบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ โดยหากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ย่อมมีมากขึ้นแต่ในทางตรงข้ามหากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่เท่าที่ควรย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ย่อมลดลงตามไปด้วย

“บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ หากมีความรู้ความเข้าใจและพร้อมที่จะรับฟังการ อธิบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนในเรื่องที่บุคคลหรือหน่วยงานนั้น เข้ามา ติดต่อขอรับบริการ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงาน ธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปได้ อย่างสะดวกและรวดเร็ว”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า ปัจจัยด้านสภาพสังคมไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการเข้ารับบริการจากส่วนงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานของรัฐต้องให้การบริการแก่ผู้ที่มาติดต่อราชการในทุกระดับด้วยความเท่าเทียมกันจึงทำให้ความแตกต่างของผู้ที่มาติดต่อราชการในเรื่องความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องที่มาติดต่อเข้ารับบริการและในเรื่องของการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้นย่อมไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงาน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“แม้จะมีเรื่องของความแตกต่างในเรื่องพื้นฐานความรู้เบื้องต้นของแต่ละบุคคลหรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ก็ไม่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการให้บริการ ของส่วนงาน ซึ่งเป็นส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานรัฐต้องให้การบริการแก่ผู้ที่มาติดต่อ ราชการในทุกระดับด้วยความเท่าเทียมกันอยู่แล้ว”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### T ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากมีเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานเพิ่มมากขึ้นแต่เทคโนโลยีเหล่านั้นยังขาดความเสถียร จึงส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ในทางกลับกันหากเทคโนโลยีเหล่านั้นมีความเสถียรย่อมส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และเทคโนโลยีเหล่านั้นยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของส่วนงานเท่าที่ควรเพราะเทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค จึงส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดประโยชน์สูงสุดในบางพื้นที่ ในทางกลับกันหากมีการออกแบบเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละภูมิภาคย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดจากการนำเทคโนโลยีนั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เทคโนโลยีที่ออกมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นแต่เทคโนโลยีนั้นเหล่านั้นยังขาดความ เสถียรซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความลำบาก”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาในปัจจุบันยังขาดความเสถียร และไม่สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เทคโนโลยีที่ต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบันมีเพียงพอแล้ว แต่เทคโนโลยีเหล่านั้นยังขาดความเสถียร จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์ พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่าง ยากลำบาก”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีในปัจจุบันเพียงพอแล้วต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ มีความทันสมัยมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ไม่มีระบบเทคโนโลยีคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากอาศัยกำลังคนเพียงอย่างเดียวซึ่งใช้เวลานานกว่าและอาจเกินความผิดพลาดได้ง่ายกว่า ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ มีความทันสมัยมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสมัยที่ยังไม่เป็น ผู้บริหารแต่ยังเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ซึ่งเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในตอนนั้นยังมี น้อย ต้องอาศัยกำลังคนในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต่างจากในปัจจุบันที่มีเทคโนโลยี ต่าง ๆ เข้ามาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้น กว่าอดีต”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย PEST Analysis

| PEST Analysis             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ปัจจัยด้านการเมือง<br>(P) | <p>1.นโยบายและแผนงานมีการปรับเปลี่ยนตามคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ที่เปลี่ยนแปลงทุก ๆ ปีงบประมาณทำให้มีความทันสมัยมากขึ้น</p> <p>2.การกำหนดนโยบายของคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในแต่ละปีที่ชัดเจนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนงานส่งผลให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ</p> <p>3.การกำหนดแผนงานจากส่วนกลางที่คล้อยชองกับลักษณะงานของส่วนงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น</p> | <p>1.นโยบายอาจเกิดความไม่ต่อเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารในทุก ๆ ปีงบประมาณ</p> <p>2.การกำหนดนโยบายของคณะผู้บริหารในแต่ละปีมีบางนโยบายที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนงานส่งผลให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง</p> <p>3.การกำหนดแผนงานบางแผนงานจากส่วนกลางที่ขาดความคล้อยชองกับลักษณะงานของส่วนงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก</p> |

| PEST Analysis             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ<br>(E) | <p>1.สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ได้ส่งผลต่อระเบียบข้อบังคับที่ผู้เช่าซึ่งเช่ากับส่วนงานเปลี่ยนแปลงไปเพราะเป็นการปฏิบัติตามระเบียบที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่การเริ่มต้นทำสัญญาเช่าจึงทำให้การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจ</p> <p>2.ปริมาณงานที่ส่วนงานได้รับไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพราะจำนวนงานที่ส่วนงานได้รับไม่ได้ปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจแต่ปริมาณงานถูกกำหนดโดยระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของเวลาในการปฏิบัติงาน</p> | <p>1.สภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ ไม่ได้ส่งผลให้ระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการเช่าซึ่งกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานบางครั้งเกิดอุปสรรคจากระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องซึ่งยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนไปตามเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> |
| ปัจจัยด้านสังคม<br>(S)    | <p>1.บุคคลทั่วไปที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>1.บุคคลทั่วไปที่ขาดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปอย่างยากลำบากและเป็นไปด้วยความล่าช้า</p>                                                                                                                                                              |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

PEST Analysis

|                                 | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยด้านสังคม<br>(S)<br>(ต่อ) | <p>2.บุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>3.บุคคลหรือตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับบริการที่ให้ความร่วมมือในการรับฟังการให้ข้อเสนอแนะและข้ออธิบายในขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปด้วยความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> | <p>2.บุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปอย่างยากลำบากและเป็นไปด้วยความล่าช้า</p> <p>3.บุคคลหรือตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับบริการที่ให้ความร่วมมือในการรับฟังการให้ข้อเสนอแนะและข้ออธิบายในขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานล่าช้าและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงตามไปด้วย</p> |
| ปัจจัยด้านเทคโนโลยี<br>(T)      | <p>1.เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานเพิ่มมากขึ้นย่อมส่งผลให้ส่วนงานสามารถเลือกเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้หลากหลายมากขึ้น</p> <p>2.ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ มีความทันสมัยมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตที่ไม่มีระบบเทคโนโลยีช่วยเหลือในการปฏิบัติงานซึ่งอาศัยกำลังคนเพียงอย่างเดียวในการปฏิบัติงานซึ่งใช้เวลานานกว่าและอาจเกินความผิดพลาดได้ง่ายกว่า</p>                                                               | <p>1.เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังขาดความเสถียรส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก</p> <p>2.เทคโนโลยีที่มียังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของส่วนงานเท่าที่ควรเพราะเทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค</p>                                                                                                                                                           |

## 2) การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model

คู่แข่งปัจจุบัน

โดยคู่แข่งปัจจุบันในงานวิจัยนี้ คือ หน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดินภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้นได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านงบประมาณมากกว่าทั้งหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชน จึงส่งผลให้ส่วนงานสามารถเรียกเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราที่ต่ำกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชน ซึ่งในขณะเดียวกันหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชนที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอ แม้จะมีการให้บริการของภาคเอกชนจะสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากกว่า แต่การเรียกเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ยังคงมีอัตราที่สูงกว่าการเรียกเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของส่วนงาน รวมทั้งส่วนงานยังมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชนอีกด้วยเนื่องจากมีระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งกำหนดให้ส่วนงานสามารถจัดให้มีการเช่าที่หลากหลายวัตถุประสงค์ประกอบกับส่วนงานมีจำนวนของที่ดินซึ่งมากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชนซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ส่วนงานมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“มีภาคเอกชนอื่นที่ให้เช่าอาคารในลักษณะเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ไม่ส่งผลกับการปฏิบัติงานเนื่องจากการให้บริการของของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นการให้บริการจากภาครัฐซึ่งมีค่าเช่าที่ถูกกว่าการให้บริการจากภาคเอกชน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“มีทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชน แต่การให้บริการของของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดดเด่นกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทำให้ค่าเช่าหรือการคิดค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ต่ำกว่าภาคเอกชน และ

ความหลากหลายในการให้เข้ามีมากกว่าหน่วยงานรัฐอื่น ๆ ทั้งภาครัฐยังสนับสนุนงบประมาณให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เสมอ เพื่อให้ในการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นไปตามเป้าหมาย”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ภาคเอกชนมีการให้เข้าที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย แต่ค่าบริการและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ สูงกว่า จึงไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากการบริการของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเรียกเก็บค่าบริการที่ต่ำกว่า”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“มีหน่วยงานรัฐที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เช่น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินที่ให้บริการด้านการให้เข้าที่ดินเพื่อประกอบกิจการเกษตรแต่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เนื่องจากการให้บริการของแต่ละหน่วยงานนั้น มีระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางในการให้บริการในเรื่องของการเช่าที่ดินไว้อย่างเฉพาะเจาะจงตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานแล้ว”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า ไม่มีทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากมองว่าการเช่าจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ของการให้เข้าที่แตกต่างจากหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เน้นไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ด้านการช่วยเหลือประชาชนเป็นหลัก หรือเพียงต้องการหารายได้เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยรัฐหรือภาคเอกชนนั้นไม่ครอบคลุมความต้องการของภาครัฐและภาคประชาชนที่เช่าในทุกด้านแต่ในทางกลับกันส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้ความสำคัญทั้งสองด้านทั้งในด้านการช่วยเหลือประชาชน ด้านการหารายได้ให้แก่ภาครัฐ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานครอบคลุมทั้งความต้องการของภาครัฐและภาคประชาชน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ไม่มีหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพราะมองว่าการเช่าจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ของการให้เข้าที่

แตกต่างจากหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ที่อาจเน้นไปทางด้านการช่วยเหลือประชาชนเป็นหลัก หรือเน้นไปในการหารายได้เป็นหลัก”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ในการให้เช่าที่แตกต่างจากหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้ความสำคัญทั้งในด้านการช่วยเหลือประชาชนและด้านการรายได้ให้ภาครัฐ ไม่ได้มุ่งเน้นแต่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

### คู่แข่งรายใหม่

โดยคู่แข่งรายใหม่ในงานวิจัยนี้ คือ หน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า แม้มีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าภาคเอกชนทั้งในด้านข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่ต้องใช้ความร่วมมือจากหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว และยังได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานและดำเนินงานซึ่งส่งผลให้สามารถเรียกเก็บค่าเช่าหรือค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราที่ต่ำกว่าภาคเอกชนได้ พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องของจำนวนพื้นที่ของที่ดินและประเภทของการให้เช่าซึ่งมีมากกว่าภาคเอกชนตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“มีภาคเอกชนที่ให้บริการในการเช่าอาคารเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าจึงไม่ได้รับผลกระทบ เพราะเป็นการได้รับงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“แม้จะมีภาคเอกชนที่ให้บริการด้านการเช่าลักษณะเดียวกันมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่า ทำให้การเรียกเก็บค่าเช่าหรือค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่ต่ำกว่าภาคเอกชนจึงไม่ส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพราะได้รับการสนับสนุนจาก  
ภาครัฐจากภาครัฐดังกล่าว”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีความได้เปรียบใน  
เรื่องของจำนวนพื้นที่ของที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มากกว่าภาคเอกชนให้บริการในลักษณะ  
เดียวกันจึงไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแม้จะมีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นใน  
ปัจจุบัน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“แม้จะมีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น แต่ส่วน  
จัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนในเรื่องของข้อมูลต่าง ๆ จาก  
หน่วยงานรัฐมากกว่าจึงไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่  
กาฬสินธุ์”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุมีความเห็นว่า มีภาคเอกชนที่ให้บริการใน  
ลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน  
ของส่วนงานเนื่องจากภาคเอกชนบางรายมีทำเลของการให้เช่าที่น่าสนใจกว่าการให้เช่าจากส่วนงาน  
ส่งผลให้ผู้เช่าหรือบุคคลภายนอกที่สนใจจะเช่ากับส่วนงานอาจไปเช่ากับภาคเอกชนแทนได้ ตาม  
ตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ปัจจุบันมีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น โดย  
ภาคเอกชนบางรายมีข้อได้เปรียบในเรื่องของสภาพทำเลในการให้เช่าที่ดีกว่าส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์จึงอาจทำให้ผู้ซึ่งสนใจที่จะเช่าจากส่วนงานเปลี่ยนใจไปเช่ากับ  
ภาคเอกชนได้”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### ผู้จัดหา

โดยผู้จัดหาในงานวิจัยนี้ คือ หน่วยงานของรัฐ เช่น กรมธนารักษ์ หน่วยงาน  
ราชการภายในจังหวัดกาฬสินธุ์ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ เช่น ผู้เช่าซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

เกี่ยวกับวัสดุสำนักงาน ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นส่วนใหญ่และให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่สังคมซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีประสิทธิภาพ ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่สังคมและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ การได้รับงบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการจัดสรรจากภาครัฐเป็นอย่างดี จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ถือเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่หน่วยงานภาครัฐเป็นจำนวนมาก จึงได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากภาครัฐเป็นอย่างมากอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์จึงเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น”

(เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการฐานข้อมูล

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

ในทางตรงกันข้ามหากส่วนงานไม่ได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงานย่อมขาดประสิทธิภาพและยากที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การได้รับความสนับสนุนส่วนใหญ่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ล้วนมาจากภาครัฐ เนื่องจากเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่ประชาชนและส่วนราชการอื่น ๆ และจัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐเป็นสำคัญ และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการประชาชนถือเป็นหัวใจของการบริการสาธารณะของทางภาครัฐเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็น

สำคัญ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงานย่อมลดลงและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นส่วนงานที่สำคัญในการจัดการรายได้ให้แก่ภาครัฐ จึงส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมากจากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นในด้านงบประมาณ หรือด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงานย่อมขาดประสิทธิภาพและยากที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

### ลูกค้า

โดยลูกค้าในงานวิจัยนี้ คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการ ซึ่งการเข้ามาใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการขึ้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจนซึ่งถูกกำหนดโดยทางภาครัฐ โดยส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดแม้จะมีการเข้ามาใช้บริการและมีความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้นแต่การเข้ามาใช้บริการและความหลากหลายที่มีมากขึ้นเหล่านั้นจึงไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ถ้าหากขึ้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงานไม่มีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจนจากภาครัฐย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนงานอย่างแน่นอนเมื่อมีการเข้ามาใช้บริการและมีความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการเข้ามาใช้บริการที่มากขึ้น เพราะขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้นถูกกำหนดไว้ตามระเบียบและกฎหมายซึ่งถูกกำหนดโดยทางภาครัฐ โดยส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ประชาชนซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับค่าบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นนั้นไม่ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เพราะการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีระเบียบและกฎหมายกำหนดขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มี ระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น การเข้ามาใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น ก็ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“แม้จะมีการเข้ามาใช้บริการที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและความหลากหลาย ของงานมากขึ้น แต่การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุไม่ได้ กระทบใด ๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมีระเบียบ และกฎหมายกำหนดไว้อย่าง ชัดเจน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า หากประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับค่าบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น มีระดับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่มาติดต่อขอรับบริการที่แตกต่างกันออกไป และเมื่อมีจำนวนของ ประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับค่าบริการเพิ่มมากขึ้น ระดับความรู้พื้นฐาน เกี่ยวกับเรื่องที่มาติดต่อขอรับบริการที่แตกต่างกันนั้น จะส่งผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากหากประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาติดต่อขอรับค่าบริการมีระดับ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่มาติดต่อขอรับบริการจะทำให้ต้องเวลาในการรับบริการนานมากขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเข้ามาติดต่อขอรับค่าบริการจากส่วน จัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ซึ่งมีระดับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่มาติดต่อ

ขอรับบริการที่แตกต่างกันและมีจำนวนของประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับเข้าบริการเพิ่มมากขึ้นนั้นจะส่งผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### บริการทดแทน

โดยบริการทดแทนในงานวิจัยนี้ คือ บริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร จากหน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน หรือจากภาคเอกชน และภาคธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า แม้ปัจจุบันจะมีการให้บริการจากหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น แต่การให้บริการหน่วยงานเหล่านั้นไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากมีความเฉพาะเจาะจงของการเช่าซึ่งถูกกำหนดด้วยระเบียบและกฎหมายไว้อย่างชัดเจนซึ่งทำให้การเช่ากับส่วนงานมีความแตกต่างจากหน่วยงานรัฐอื่นหรือภาคเอกชนอย่างชัดเจนนั่นเอง จึงส่งผลให้ผู้ให้บริการอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนไม่สามารถทดแทนการให้บริการจากส่วนงานได้ ซึ่งหากการเช่าจากส่วนงานไม่มีระเบียบและกฎหมายที่กำหนดเฉพาะเจาะจงการเช่าจากส่วนงานย่อมไม่มีความแตกต่างจากหน่วยงานรัฐอื่นหรือภาคเอกชนอื่น และส่วนงานยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของจำนวนเนื้อที่ของที่ดินและประเภทของการให้เช่าที่มากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นหรือภาคเอกชนต่าง ๆ จึงส่งผลให้เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากที่หน่วยงานรัฐอื่นหรือภาคเอกชนต่าง ๆ จะสามารถแทนที่การให้เช่าจากส่วนงาน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“แม้จะมีหน่วยงานรัฐอื่นหรือภาคเอกชนที่ให้บริการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคารเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ผู้ให้บริการเหล่านั้นไม่สามารถทดแทนการให้บริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้ เพราะเป็นการให้บริการที่มีความเฉพาะเจาะจงถูกกำหนดด้วยระเบียบและกฎหมายไว้อย่างชัดเจน”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เป็นเรื่องยากที่จะมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะมาทดแทนการให้บริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพราะความได้เปรียบของส่วนงานเรา คือ จำนวนเนื้อที่ของที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มีมากกว่า”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีข้อได้เปรียบที่สำคัญ คือ จำนวนเนื้อที่ที่มาก ประเภทของการให้เช่าที่มีความหลากหลายและยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่มากกว่าหน่วยงานอื่นในเรื่องของการให้เช่าที่ดิน จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากที่จะมีหน่วยงานอื่นทดแทน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า มีการให้เช่าจากภาคเอกชนที่ไม่มีความยุ่งยากในเรื่องของระเบียบและกฎหมายเหมือนกับการเช่าจากส่วนงาน ซึ่งดึงดูดความน่าสนใจมากกว่าในกลุ่มผู้เช่าที่มีทุนทรัพย์มาก โดยถือเป็นกลุ่มที่มีจำนวนของเงินลงทุนมากกว่าผู้เช่าจากส่วนงานซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ที่ดินนั้นมากกว่า ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ภาคเอกชนมีการให้เช่าในลักษณะการให้เช่าอาคารซึ่งความยุ่งยากในเรื่องของระเบียบและกฎหมายน้อยกว่าการเช่าจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยอาจดึงดูดผู้เช่าที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของทุนทรัพย์ในการเช่า โดยถือเป็นกลุ่มที่มีจำนวนของเงินลงทุนมากกว่าผู้เช่าจากส่วนงาน ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ที่ดินนั้นมากกว่า”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงคู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ ผู้จัดหา ลูกค้า และบริการทดแทน ที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Five-Forces Model

| Five-Forces Model |                                           |                                    |
|-------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| คู่แข่งปัจจุบัน   | ใคร                                       | อย่างไร                            |
| (Competition in   | หน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน และ | แม้การให้บริการของภาคเอกชนจะสามารถ |

|                               |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| industry)                     | ภาคเอกชน หรือภาครัฐกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคาร พาณิชยกรรมต่าง ๆ                                       | เข้าถึงได้ง่ายมากกว่าการให้บริการของส่วนงาน แต่ภาครัฐให้การสนับสนุนส่วนงานมากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชนอื่น จึงส่งผลให้ส่วนงานสามารถเรียกเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราที่ต่ำกว่าได้ และยังมีจำนวนของที่ดินที่ให้เช่ามากกว่า ซึ่งทำให้ส่วนงานมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่า                                |
| คู่แข่งรายใหม่ (New entrants) | ใคร                                                                                                                       | อย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | หน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน ภาคเอกชน หรือภาครัฐกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคาร พาณิชยกรรมต่าง ๆ | แม้การให้เช่าของภาคเอกชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่า และมีทำเลของที่ดินที่ให้เช่าที่น่าสนใจกว่าการให้เช่าจากส่วนงาน แต่ภาครัฐให้การสนับสนุนแก่ส่วนงานด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการให้เช่า และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณแก่ส่วนงานมากกว่าภาคเอกชน ทั้งภาครัฐยังจัดสรรที่ดินในการให้เช่าแก่ส่วนงานเป็นจำนวนมากอีกด้วย |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| Five-Forces Model             |                                                                        |                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้จัดหา (Power of suppliers) | ใคร                                                                    | อย่างไร                                                                      |
|                               | หน่วยงานของรัฐ เช่น กรมธนารักษ์<br>หน่วยงานราชการภายในจังหวัดกาฬสินธุ์ | ส่วนงานมีหน้าที่ในการจัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐจึงได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ |

|                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ เช่น ผู้เช่าซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุสำนักงาน ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ                                           | เป็นอย่างดีจากภาครัฐ และส่วนงานให้บริการแก่ประชาชนและหน่วยงานรัฐ ๆ จึงได้รับการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีจากประชาชนและหน่วยงานรัฐนั้น                                                                                                                                                             |
| ลูกค้า<br>(Power of customers)                 | ใคร                                                                                                                                                                                                          | อย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                | บุคคลหรือหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการ เช่น บุคคลที่เป็นประชาชนทั่วไป ตัวแทนจากหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น                                                                                                       | หากบุคคลหรือหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานที่มีระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เข้ามาติดต่อไม่มาพร้อมส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนงานใช้เวลามากขึ้น แต่การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้แม้มีการเข้ามาใช้บริการที่มีมากขึ้นแต่จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงาน |
| บริการทดแทน<br>(Threat of substitute products) | ใคร                                                                                                                                                                                                          | อย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                | บริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร จากหน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดิน หรือจากภาคเอกชน และภาคธุรกิจ เช่นผู้ประกอบการที่ให้เช่าที่ดิน เช่าอาคาร พาณิชยกรรมต่าง ๆ | แม้การให้เช่าจากภาคเอกชนจะดึงดูดความน่าสนใจจากกลุ่มผู้เช่าที่มีทุนทรัพย์มากกว่า เนื่องจากไม่มีความยุ่งยากในเรื่องของระเบียบและกฎหมาย แต่การให้เช่าจากส่วนงานมีจำนวนเนื้อที่ของที่ดินที่ให้เช่า และประเภทของการให้เช่าที่มากกว่าหน่วยงานหรือภาคเอกชนอื่นที่ให้บริการลักษณะเดียวกัน                |

3) การวิเคราะห์จากความเห็นหรือมุมมองโดยรวมของผู้เช่าที่ราชพัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ และประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

มุมมองหรือความเห็นโดยรวม

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เป็นส่วนงานที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามระเบียบ และข้อกำหนดที่กำหนดไว้ทำให้การปฏิบัติงานของส่วนงานสามารถตรวจสอบได้และมีความน่าเชื่อถือเนื่องจากการที่ปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเป็นส่วนงานที่สำคัญเปรียบเสมือนหัวใจของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เพราะเป็นส่วนงานที่จัดเก็บรายได้ให้แก่หน่วยงานและภาครัฐ เนื่องจากมีหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรของหน่วยงานและภาครัฐที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์ ทั้งยังเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่สังคมเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานอีกด้วย ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งถูกกำหนดด้วยระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องจึงสามารถตรวจสอบการทำงานได้อย่างโปร่งใสตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดไว้ในระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงาน”

(ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เปรียบเสมือนหัวใจของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดเก็บรายได้ให้แก่หน่วยงานและภาครัฐ เนื่องจากมีหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรของหน่วยงานและภาครัฐที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์ ทั้งยังเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่สังคมเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานอีกด้วย”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีจำนวนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอเนื่องจากปริมาณงานที่ส่วนงานได้รับมีจำนวนมาก เมื่อเทียบกับอัตราส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานต่อจำนวนภาระงานที่ได้รับขาดความสมดุลและไม่เหมาะสม หากมีการเพิ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ความสมดุลและความเหมาะสมของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานต่อจำนวนภาระงานที่ได้รับมีความสมดุลและเหมาะสมมากขึ้น และจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากปริมาณของงานมีจำนวนมากกว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำให้งานออกมาล่าช้าขาดความสมดุลและไม่เหมาะสมของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานต่อจำนวนภาระงานที่ได้รับ”

(ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ส่วนงานได้รับ หากได้รับกรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วมากขึ้น”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

## (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

### 1) การวิเคราะห์ด้วย McKinsey's 7S Model

#### กลยุทธ์ (Strategy)

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นว่า กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอและยังไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันยังขาดในเรื่องของการสื่อสารระหว่างบุคคลในส่วนงานทั้งการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการและการสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพราะการสื่อสารในส่วนงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ทั้งยังลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้ จึงส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจึงมีประสิทธิภาพลดลง ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอและยังไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งยังขาดการพูดคุยและสื่อสารกันของเจ้าหน้าที่มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทำให้การปฏิบัติงานบางครั้งไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หากมีการสื่อสารกันมากขึ้นจะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จมากกว่านี้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันยังขาดในเรื่องของการเพิ่มช่องทางการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หากมีการเพิ่มเติมในส่วนนี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการสื่อสารในส่วนงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและจะทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ในทางตรงกันข้ามหากมีการสื่อสารกันในส่วนงานมากขึ้นย่อมส่งผลให้การดำเนินงานและความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและการปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้น รวมทั้งยังลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้ จึงส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“กลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันถือว่ายังไม่เพียงพอ เนื่องจากยังขาดการสื่อสารกันระหว่างบุคคลเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจึงมีประสิทธิภาพลดลงต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ หากมีการสื่อสารที่ดีมากขึ้นย่อมส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้นควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มากขึ้นซึ่ง ณ ปัจจุบันยังขาดการสื่อสารภายในส่วนงานที่น้อยเกินไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจึงมีประสิทธิภาพลดลง”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### โครงสร้าง (Structure)

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีขอบเขตที่ชัดเจน มีการระบุหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ทับซ้อนกันทั้งภายในส่วนงานและภายนอกส่วนงาน รวมทั้งหากมีการเพิ่มขนาดโครงสร้างของหน่วยงานอาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้ และสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการกำหนดการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานและการดำเนินงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานตามแนวทางการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีการแบ่งเป็นส่วนงานตามหน้าที่ของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละส่วนงานที่ได้รับ มีการประเมินผลประจำปี และเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ มีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน และมีการวัดผล การประเมินผลอย่างชัดเจน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แบ่งเป็นส่วนงานอย่างชัดเจนตามหน้าที่ของแต่ละส่วนงานตามความเหมาะสมแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละส่วนงานที่ได้รับไม่จำเป็นต้องมีการเพิ่มขนาดโครงสร้างของหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ทับซ้อนกันได้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า ควรมีการเพิ่มโครงสร้างของหน่วยงานในส่วนงานที่ดูแลในเรื่องของกฎหมายขึ้นมาเพื่อให้เป็นส่วนงานที่ชี้ขาดในเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายของหน่วยงาน เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ควรมีการเพิ่มส่วนงานที่ดูแลระเบียบและกฎหมายในเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายของหน่วยงาน เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### ระบบภายใน (System)

พบว่า การวางระบบหน้าที่และภารกิจภายในหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า หน้าที่และภารกิจของแต่ละส่วนงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของส่วนงานแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกัน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรมธนารักษ์เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจนด้วยเช่นกันมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามที่ได้รับมอบหมายและไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกันภายในส่วนงาน ทำให้การปฏิบัติ

หน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้มอบหมาย ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การแบ่งภารกิจงานตามส่วนงาน และการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจนของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีอยู่ของหน่วยงานแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“หน้าที่ของส่วนงานแต่ละส่วนชัดเจนตามภารกิจที่ได้มอบหมาย ส่งผลให้มองเห็นกรอบของการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ทับซ้อนกับส่วนงานอื่นทำให้การดำเนินการต่าง ๆ หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่มีอุปสรรค”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“หน้าที่ของแต่ละส่วนงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามกลยุทธ์ของส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานมีเป้าหมายตามหน้าที่ที่ชัดเจน เป็นไปตามระเบียบและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีการวางระบบหน้าที่และภารกิจภายในหน่วยงาน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานไม่มีความชัดเจนอาจเกิดความทับซ้อนของระบบงานภายในหน่วยงาน และหากไม่มีการวางระบบหน้าที่และภารกิจของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละส่วนงานไม่มีความชัดเจนเกิดความทับซ้อนในการปฏิบัติงานของกันและกันภายในหน่วยงานเช่นเดียวกัน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“มีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานและเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีอยู่ของหน่วยงานแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานและเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีกรอบกำหนดที่ชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน ซึ่งหากขาดการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของส่วนงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานย่อมทำให้การปฏิบัติงานของส่วนงานและเจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่มีกรอบกำหนดที่ชัดเจนการปฏิบัติงานอาจเกิดความทับซ้อนกันได้”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### บุคลากร (Staff)

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า จำนวนบุคลากรและจำนวนของงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากอัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับจำนวนภาระงานที่ได้รับนั้นขาดความสมดุลและสอดคล้องกันเพราะภาระงานที่มีจำนวนมากสวนทางกับจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนน้อย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่มีการกำหนดกรอบระยะเวลาด้วยระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่างล่าช้าจากกรอบระยะเวลาดังกล่าวนั้น เนื่องจากจำนวนงานที่มากกว่าบุคลากรและการที่จะจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้ ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาตามกระบวนการของทางภาครัฐที่ใช้เวลานาน และยังส่งผลให้การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานจากส่วนงานอื่นให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีความล่าช้าเพราะการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนต้องเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดต้องดำเนินการตามลำดับการบังคับบัญชา ซึ่งมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานตามระเบียบและกฎหมายตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“จำนวนบุคลากรแต่ละส่วนงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ยังไม่เพียงพอต่อจำนวนงานที่มีของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งบางครั้งส่งผลให้การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“จำนวนภาระงานที่มีมากไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จึงทำให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปด้วยความล่าช้า และการที่จะจัดสรรบุคลากรเพิ่มให้เหมาะสมกับงาน ต้องใช้เวลาในการสรรหาตามกระบวนการของทางภาครัฐที่ใช้เวลานาน อาจไม่ทันต่อความต้องการขององค์กร”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“บุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงานจำนวนมากที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานจากส่วนงานอื่นให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีความล่าช้าเพราะการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนต้องเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดต้องดำเนินการตามลำดับการบังคับบัญชา ซึ่งมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานตามระเบียบและกฎหมาย”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ในส่วนยังให้ความเห็นว่า หากอัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานที่ได้รับนั้นมีความสมดุลและสอดคล้องกันย่อมส่งผลให้การดำเนินการหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วเนื่องจากส่วนงานอื่นในหน่วยงานสามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้แก่ส่วนงานได้อย่างเต็มที่ ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“หากมีบุคลากรของแต่ละส่วนงานเพียงพอกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลให้แต่ละส่วนงานสามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้อย่างเต็มที่ ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์สามารถปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนตามกรอบระยะเวลาที่ระเบียบและกฎหมายกำหนดได้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### ทักษะ (Skill)

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อยู่ในระดับสูง เช่น ความรวดเร็วและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ความรู้ในเรื่องของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารของแต่ละส่วนงานมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มากเพียงพอต่อการควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานของตนเอง จึงทำให้ระดับความสามารถและทักษะใน

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในหน่วยงานอยู่ในระดับที่ดี เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายและเมื่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายออกมามีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกมากขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ระดับความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์ พื้นที่กาฬสินธุ์ ถือว่าอยู่ในระดับที่สูงเนื่องจากผู้บริหารของแต่ละส่วนงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มากเพียงพอต่อการควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน จึงทำให้ระดับความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีเพียงพอต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่น ๆ”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ที่มีอยู่ในระดับที่ดี เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายออกมามีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการอำนวยความสะดวกมากขึ้นเพราะการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงานเป็นสำคัญ”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่เห็นว่า ควรให้มีการจัดอบรมเพิ่มทักษะความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มาบรรจุเข้าทำงานใหม่ โดยให้ได้รับการฝึกอบรมจากผู้บริหารทุกส่วนงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ยังมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานที่น้อย จึงอยากให้มีการอบรมเพิ่มทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มาบรรจุเข้าทำงาน

ใหม่ โดยเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ที่มีประสบการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style)

พบว่า ด้านรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าในปัจจุบันได้มีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่หน่วยงาน ทั้งในด้านของสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ได้รับ หรือการให้ของขวัญตอบแทนอื่น ๆ จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในด้านขวัญกำลังใจเป็นอย่างมาก ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ส่งเสริมการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงาน หรือการให้ของขวัญตอบแทนอื่น ๆ จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ เพราะส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่หน่วยงานทุกส่วนงานจึงต้องอำนวยความสะดวก”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“จากรูปแบบการบริหารงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การได้สวัสดิการเงินเพิ่มเติมจากเงินเดือน และมีการให้ของขวัญตอบแทนอื่น ๆ จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มากที่สุดทั้งในด้านของสวัสดิการตอบแทนต่าง ๆ หรือการให้ของตอบแทนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นส่วนงานที่จัดเก็บรายได้ให้แก่หน่วยงานเป็นจำนวนมาก”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

แต่ในทางตรงข้ามหากขาดการสนับสนุนในด้านขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มความสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดน้อยลงตามไปด้วย ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับสวัสดิการตอบแทนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างดี ซึ่งหากขาดการสนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มความสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดน้อยลงตามไปด้วย”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### ค่านิยมร่วม (Shared value)

พบว่า จากค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสในการทำงาน การมีความรับผิดชอบในการทำงาน และการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การกำหนดค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์เป็นเหมือนแนวทางในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกรมธนารักษ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กรมธนารักษ์ได้ตั้งไว้ และเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานและส่วนงานเป็นหนึ่งเดียวกันตามค่านิยมที่กรมธนารักษ์ได้กำหนดไว้ให้ จึงช่วยให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและส่วนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามค่านิยมร่วมที่กรมธนารักษ์ได้กำหนดไว้ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์และส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การกำหนดค่านิยมร่วมจากกรมธนารักษ์ที่ชัดเจน เป็นเหมือนแนวทางในการปฏิบัติงานที่ช่วยทำให้แนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและส่วนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามค่านิยมร่วมที่กรมธนารักษ์ได้กำหนดไว้”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์และส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ทราบดีว่าต้องปฏิบัติงานไปในทิศทางใดเพื่อให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กรมธนารักษ์ได้ตั้งไว้”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบภายใน บุคลากร ทักษะ รูปแบบในการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย McKinsey's 7S Model

| McKinsey's 7S Model   |                                                                                                                              |                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | ด้านบวก                                                                                                                      | ด้านลบ                                                                                                               |
| กลยุทธ์<br>(Strategy) | 1. กลยุทธ์ที่ใช้อยู่มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยสอดคล้องกับโครงสร้างของหน่วยงาน<br>2. กลยุทธ์ที่ใช้อยู่มีความเป็นปัจจุบันและ | 1. กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันขาดการสื่อสารกันในรูปแบบที่เป็นทางการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานทำให้การปฏิบัติงานมีความ |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ทันสมัยสอดคล้องกับบุคลากรของหน่วยงาน</p> <p>3.กลยุทธ์ที่ใช้อยู่มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของหน่วยงาน</p> <p>4.กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน</p> <p>5.กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงานของส่วนงานอย่างชัดเจน</p> | <p>ล่าช้า</p> <p>2.กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันขาดการสื่อสารกันในรูปแบบที่เป็นทางการระหว่างบุคคลภายในส่วนงานทำให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> <p>3.กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันขาดการสื่อสารกันในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า</p> <p>4.กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันขาดการสื่อสารกันในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลภายในส่วนงานทำให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> <p>5.กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในปัจจุบันทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนงานบางขั้นตอนทับซ้อนกัน</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

|                                  | McKinsey's 7S Model                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | ด้านบวก                                                                                                                                                                                     | ด้านลบ                                                                                                                                                                                          |
| <p>โครงสร้าง<br/>(Structure)</p> | <p>1.โครงสร้างของหน่วยงานมีการแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ มีความชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>2.ขอบเขตภารกิจของแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>3.ขอบเขตหน้าที่ของแต่ละส่วนงานมีความ</p> | <p>1.ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านกฎหมายโดยตรง</p> <p>2.ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานโดยตรง</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>4.ขอบเขตภารกิจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>5.ขอบเขตหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน</p> | <p>3.ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานของรัฐโดยตรง</p> <p>4.ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานระหว่างภาคเอกชนโดยตรง</p> <p>5.ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

|                    | McKinsey's 7S Model                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระบบภายใน (System) | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                     | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                             |
|                    | <p>1.การวางระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>2.การวางระบบหน้าที่ของส่วนงานมีความชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>3.การวางระบบภารกิจของเจ้าหน้าที่มีความ</p> | <p>1.หากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามการวางระบบการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>2.หากแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติตามการวางระบบหน้าที่ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>4.การวางระบบหน้าที่ของส่วนงานมีความชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานไม่ทับซ้อนกัน</p> <p>5.การวางระบบภารกิจของเจ้าหน้าที่มีความชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานไม่ทับซ้อนกัน</p> | <p>3.หากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามการวางระบบหน้าที่ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> <p>4.หากแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติตามการวางระบบภารกิจย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> <p>5.หากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามการวางระบบภารกิจย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานทับซ้อนกัน</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| McKinsey's 7S Model |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                  | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| บุคลากร<br>(Staff)  | <p>1.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานระหว่างส่วนงานเป็นอย่างดี</p> <p>2.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานระหว่างส่วนงานเป็นอย่างดี</p> <p>3.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีความ</p> | <p>1.อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า</p> <p>2.อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสอดคล้องกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า</p> <p>3.การให้ความช่วยเหลือระหว่างส่วนงานมี</p> |

|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี</p> <p>4.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีความสามารถ</p> <p>ต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี</p> <p>5.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีความทุ่มเทต่อ</p> <p>งานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี</p> | <p>ความล่าช้าเนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย</p> <p>4.การให้ความสนับสนุนระหว่างส่วนงานมี</p> <p>ความล่าช้าเนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย</p> <p>5.การจัดสรรบุคลากรเพิ่มให้เหมาะสมกับ</p> <p>ภาระงานต้องทำตามกระบวนการของทาง</p> <p>ภาครัฐที่ใช้เวลานาน</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| McKinsey's 7S Model |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                                           | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ทักษะ<br>(Skill)    | <p>1.ผู้บริหารมีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>ซึ่งทำให้การบริหารงานสำเร็จตาม</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <p>2.ผู้บริหารมีความสามารถในการ</p> <p>ปฏิบัติงานซึ่งทำให้การบริหารงานสำเร็จตาม</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <p>3.ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงาน</p> | <p>1.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุ</p> <p>เข้าทำงานใหม่ ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ</p> <p>หน่วยงานเท่าที่ควร</p> <p>2.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุ</p> <p>เข้าทำงานใหม่ ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ</p> <p>ส่วนงานเท่าที่ควร</p> <p>3.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุ</p> |

|  |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>มากเพียงพอในการดูแลเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>4.เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>5.เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p> | <p>เข้าทำงานใหม่ ยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>5.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ความสามารถในการปฏิบัติงานยังมีน้อย</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| McKinsey's 7S Model           |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                             | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                          |
| รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) | <p>1.รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารมีการสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>2.ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ แก่หน่วยงาน</p> <p>3.ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> | <p>1.การบริหารจัดการจัดสรรสวัสดิการภายในหน่วยงานยังขาดความเสมอภาค</p> <p>2.สวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานขาดความเสมอภาค</p> <p>3.สวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนขาดความเสมอภาค</p> <p>4.การจัดสรรของขวัญตอบแทนให้แก่ส่วน</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ให้แก่เจ้าหน้าที่โดยการสนับสนุนในด้านของสวัสดิการเพิ่มเติมจากเงินเดือน</p> <p>4.มีการมอบของขวัญตอบแทนอื่น ๆ เมื่อแต่ละส่วนงานบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนงาน ทำให้แต่ละส่วนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน</p> <p>5.มีการมอบของขวัญตอบแทนอื่น ๆ เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานสำเร็จ ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน</p> | <p>งานขาดความเสมอภาค</p> <p>5.การจัดสรรของขวัญตอบแทนให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนขาดความเสมอภาค</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| McKinsey's 7S Model        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | ด้านบวก                                                                                                                                                                                                                                                                              | ด้านลบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ค่านิยมร่วม (Shared value) | <p>1.ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรรมธรรักษ์มีทิศทางที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการนำไปใช้จริง</p> <p>2.ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรรมธรรักษ์ทำให้การทำงานของแต่ละส่วนงานในหน่วยงานเป็นหนึ่งเดียวกัน</p> <p>3.ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรรมธรรักษ์ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานเป็นหนึ่งเดียวกัน</p> | <p>1.หากมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมร่วมอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวของหน่วยงาน</p> <p>2.หากแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมย่อมทำให้การทำงานของแต่ละส่วนงานในหน่วยงานไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน</p> <p>3.หากเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมย่อมทำให้การทำงานของภายในส่วนงานไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน</p> |

|                                                                                            |                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์ทำให้การทำงานของแต่ละส่วนงานในหน่วยงานมีทิศทางเดียวกัน    | 4.หากแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมย่อมทำให้แนวทางการปฏิบัติงานไม่เป็นทิศทางเดียวกัน              |
| 5.ค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีทิศทางเดียวกัน | 5.หากเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานไม่ปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมย่อมทำให้แนวทางการปฏิบัติงานไม่เป็นทิศทางเดียวกัน |

**ส่วนที่ 2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** คือ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

#### การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าจุดแข็งขององค์กรคือ เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีทักษะ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสูงและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานออกมาอยู่ในระดับที่ดีและปริมาณของงานที่ได้มีจำนวนเหมาะสม และการที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐ ด้านทรัพยากรจึงทำให้มีที่ดินในการให้เช่ามากกว่าภาคเอกชนหรือหน่วยงานรัฐอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยดึงดูดในการขอเช่าที่ดินจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และยังสามารถเรียกเก็บค่าเช่าในราคาที่ต่ำได้เพราะเป็นการบริการจากภาครัฐ ทั้งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติ ทำให้มีกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อุปสรรคในการปฏิบัติงานน้อย ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีมากของเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงานไม่มีอุปสรรค คุณภาพของงานออกมามตรงกับความต้องการของผู้ที่เข้ารับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างมาก ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจ มุ่งมั่นและ

ทุ่มเททำงานให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้คุณภาพและปริมาณของงานที่มาจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีปริมาณงานที่เหมาะสมและคุณภาพที่ดี ผู้เข้ารับบริการมีความพึงพอใจต่อการเข้ารับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ขั้นตอนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้ โดยถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน เป็นปัจจัยหลักของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้เจ้าหน้าที่มีกรอบแนวทางการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบและเป็นแบบแผนเดียวกันทั้งหมดซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น สะดวก สบาย และเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานน้อย งานสามารถดำเนินการไปได้อย่างทันเวลาต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“จำนวนที่ดินของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ โดยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่ดินที่ให้เช่านี้จากภาครัฐเป็นอย่างดี ภาครัฐจัดสรรที่ดินให้เหมาะสมเพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทำให้สามารถเรียกเก็บค่าเช่าที่ดินได้ในราคาที่ไม่สูงมากนัก มีความสมเหตุสมผลเพื่อให้ประชาชนใช้ประโยชน์จากที่ดินตามวัตถุประสงค์ที่ขอเช่าเป็นอย่างดี”

(ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ขั้นตอนการทำงานส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โปร่งใส จึงทำให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนและตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรมต่อผู้ให้บริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“จำนวนที่ดินของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนมาก และการเรียกเก็บค่าเช่าที่ดินที่มีราคาไม่สูง เพราะเป็นการให้บริการจากภาครัฐประชาชนสามารถเข้าถึงได้ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าจากการใช้ที่ดินที่เช่าตามวัตถุประสงค์ที่ขอเช่าได้มาก และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่เช่าที่ดิน”

(ประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กร

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าจุดอ่อนขององค์กรคือ ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ทำให้งานเกิดปัญหาและอุปสรรค ซึ่งหากมีความเป็นหนึ่งเดียวกันจะทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มากขึ้นซึ่ง ณ ปัจจุบันยังขาดการสื่อสารภายในส่วนงานที่น้อยเกินไปทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลงจากคาดไว้ หากมีการสื่อสารที่ดีมากขึ้นย่อมส่งผลให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การพูดคุยในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีน้อยเกินไป ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ขาดทักษะการสื่อสารที่ดี หากมีการพูดคุยกันมากขึ้น ในส่วนงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะทำให้งานราบรื่น เสร็จได้อย่างรวดเร็วตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับบริการ ดังนั้น จึงควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มากขึ้นซึ่ง ณ ปัจจุบันยังขาดการสื่อสารภายในส่วนงานที่น้อยเกินไปทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลงจากคาดไว้ หากมีการสื่อสารที่ดีมากขึ้นย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ให้มีมากขึ้น โดยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่นเพื่อให้เข้ากับเป้าหมายของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดประสิทธิผลสูงสุด”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เจ้าหน้าที่ขาดความสามัคคี ไม่มีการปฏิบัติงานเป็นทีมภายในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ หากเจ้าหน้าที่มีความสามัคคีกันภายในเพิ่มมากขึ้น จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะดีมาก”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

#### การวิเคราะห์โอกาสขององค์กร

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่เป็นโอกาสในการทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการเข้ารับบริการเป็นอย่างดี จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและสามารถพัฒนาคุณภาพของงานให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ามาใช้บริการ รวมทั้งทำให้การดำเนินงานและความสามารถในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ที่เข้ารับบริการมีความพึงพอใจในการเข้ารับบริการ และเจ้าหน้าที่ยังได้รับขวัญกำลังใจจากภาครัฐเป็นสวัสดิการที่เพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นขวัญกำลังใจที่ดีและสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในส่วนงานตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“การได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ สามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น มีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพของงานให้ตรงกับผู้เข้ามาใช้บริการได้เป็นอย่างดี การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ที่เข้ารับบริการมีความพึงพอใจในการเข้ารับบริการ”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“การมีงบประมาณสนับสนุนและสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือน จากภาครัฐให้แก่เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ที่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

### การวิเคราะห์อุปสรรคขององค์กร

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า อุปสรรคขององค์กร คือ การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น ถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายเป็นจำนวนมากและยากต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของส่วนงานต้องเป็นไปตามลำดับการบังคับบัญชาตามที่ระเบียบและกฎหมายกำหนดทำให้การติดต่อราชการเป็นไปด้วยความยากลำบาก บุคคลภายนอกที่สนใจจะเข้ากับส่วนงานต้องศึกษาระเบียบและกฎหมายให้เข้าใจที่จะขอรับบริการจากส่วนงาน ทำให้ความน่าสนใจในการติดต่อขอเช่าจากส่วนงานลดลง จึงทำให้เป็นเรื่องยุ่งยากต่อบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอเช่า

อีกทั้งยังมีจำนวนของภาระงานที่เยอะเกินกว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากอัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับจำนวนภาระงานที่ได้รับนั้นไม่สอดคล้องกันเพราะภาระงานที่มีจำนวนมากกว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนน้อย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่างล่าช้าทำให้ปริมาณงานที่ได้ไม่ตรงตามความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการซึ่งเป็นอุปสรรคจากภายนอกที่ส่วนงานไม่สามารถควบคุมได้ ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

“บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ มาติดต่อขอรับใช้บริการเป็นจำนวนมาก ทำให้จำนวนงานที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับมีจำนวนมากเกินไป เกิดความล่าช้าและมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ง่าย เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย ไม่สามารถรองรับกับงานที่มีจำนวนมากได้ ทำให้ผลลัพธ์ของงานไม่ตรงตามความต้องการของผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ”

(ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“เจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนน้อย ตรงกันข้ามกับผู้เข้ามาติดต่อขอรับบริการที่มีจำนวนมาก ซึ่งทำให้การให้บริการมีความล่าช้าเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ง่าย ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับใช้บริการได้อย่างครบถ้วน ทำให้ปริมาณงานที่ได้ไม่ตรงตามความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อขอรับบริการ”

(เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ : กุมภาพันธ์ 2566)

“การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ที่มีระเบียบและกฎหมายในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระบบตามลำดับการบังคับบัญชา ทำให้การติดต่อราชการเป็นไปด้วยความยากลำบาก ยากต่อการทำความเข้าใจ ความล่าช้าในกระบวนการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ยาก เข้าใจได้ยาก ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการเข้ารับใช้บริการ”

(ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“จำนวนของภาระงานที่เยอะเกินกว่าจำนวนบุคลากรของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากอัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับจำนวนภาระงานที่ได้รับนั้นไม่สอดคล้องกันเพราะภาระงานที่มีจำนวนมากกว่าจำนวน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนน้อย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการหรือความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่างล่าช้า”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

“ระเบียบและกฎหมายในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีจำนวนมากและยากต่อการเข้าใจของบุคคลภายนอกที่สนใจที่จะเช่ากับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ บุคคลภายนอกต้องศึกษาระเบียบและกฎหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนการให้บริการ ทำให้ความน่าสนใจในการติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ลดลง”

(ประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ : กุมภาพันธ์ 2566)

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

| จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุดแข็ง<br>(s)                             | <p>s1 เจ้าหน้าที่ในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>s2 มีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน</p> <p>s3 การปฏิบัติงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติชัดเจนทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>s4 ผู้บริหารของแต่ละส่วนงานมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มากเพียงพอ</p> <p>s5 ผู้บริหารของแต่ละส่วนงานมีทักษะในการควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ในส่วนงานของตนเอง</p> <p>s6 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดมั่นตามค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์ในการปฏิบัติงาน</p> <p>s7 มีการแบ่งเป็น ส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนส่งผลให้ขอบเขตของแต่ละส่วนงาน</p> <p>s8 กำหนดการวัดผลและการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน</p> <p>s9 มีการสนับสนุนในด้านของสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือน</p> <p>s10 จำนวนเนื้อที่ของที่ดินและความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นหรือ</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | ภาคเอกชนอื่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| จุดอ่อน<br>(w) | <p>w1 ขาดการสื่อสารกันระหว่างบุคคลในหน่วยงานทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า</p> <p>w2 อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า</p> <p>w3 การให้ความช่วยเหลือระหว่างส่วนงานมีความล่าช้าเนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย</p> <p>w4 การจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ ต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหา</p> <p>w5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนงานบางขั้นตอนทับซ้อนกัน</p> <p>w6 ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่</p> <p>w7 ขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยตรง</p> <p>w8 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานเท่าที่ควร</p> <p>w9 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ ยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p> <p>w10 การจัดสรรสวัสดิการภายในหน่วยงานขาดความเสมอภาค</p> |

#### ตารางที่ 4 (ต่อ)

| จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โอกาส<br>(o)                              | <p>o1 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องของจำนวนที่ดินมากกว่าหน่วยงานอื่นเป็นจำนวนมาก</p> <p>o2 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านงบประมาณที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น</p> <p>o3 ได้รับการจัดสรรสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน</p> <p>o4 บุคคลและบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการติดต่อขอรับบริการอย่างดี</p> <p>o5 บุคคลซึ่งมาติดต่อขอรับบริการที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานมีความรวดเร็ว</p> <p>o6 บุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานมีความรวดเร็ว</p> <p>o7 เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมีความทุ่มเทและความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี</p> |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>O8 มีระเบียบและข้อกำหนดกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติงานของส่วนงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>O9 การเก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของส่วนงานมีอัตราที่ต่ำกว่าของภาคเอกชน</p> <p>O10 มีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่นและภาคเอกชนอื่น</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| อุปสรรค (T) | <p>T1 ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคคลและบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานที่แตกต่างกัน</p> <p>T2 การยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของบุคคลและบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ</p> <p>T3 เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังขาดความเสถียร</p> <p>T4 เทคโนโลยีที่มียังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของส่วนงานเท่าที่ควร</p> <p>T5 เทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค</p> <p>T6 นโยบายการทำงานอาจเกิดความไม่ต่อเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในทุก ๆ ปีงบประมาณ</p> |

#### ตารางที่ 4 (ต่อ)

| จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุปสรรค (T) (ต่อ)                          | <p>T7 การกำหนดนโยบายจากคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในแต่ละปีมีบางนโยบายที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค</p> <p>T8 ระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ</p> <p>T9 การให้บริการของภาคเอกชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าการให้บริการของส่วนงาน</p> <p>T10 ภาคเอกชนบางรายมีทำเลของการให้เช่าที่น่าสนใจกว่าการให้เช่าจากส่วนงาน</p> |

ส่วนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2.4 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้ข้อสรุปดังนี้

#### ตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรสินแผ่นดินอย่างเชี่ยวชาญด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งสู่ส่วนงานต้นแบบระดับภูมิภาคในปี พ.ศ.2570

#### ตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจ

- พันธกิจ :
- 1.บริหารทรัพยากรที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
  - 2.บริการด้วยความรวดเร็วจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ
  - 3.บริการด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
  - 4.สร้างความเข้าใจพื้นฐานแก่ผู้เข้ารับบริการให้มากยิ่งขึ้น

#### ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

### ตารางที่ 5 ตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis

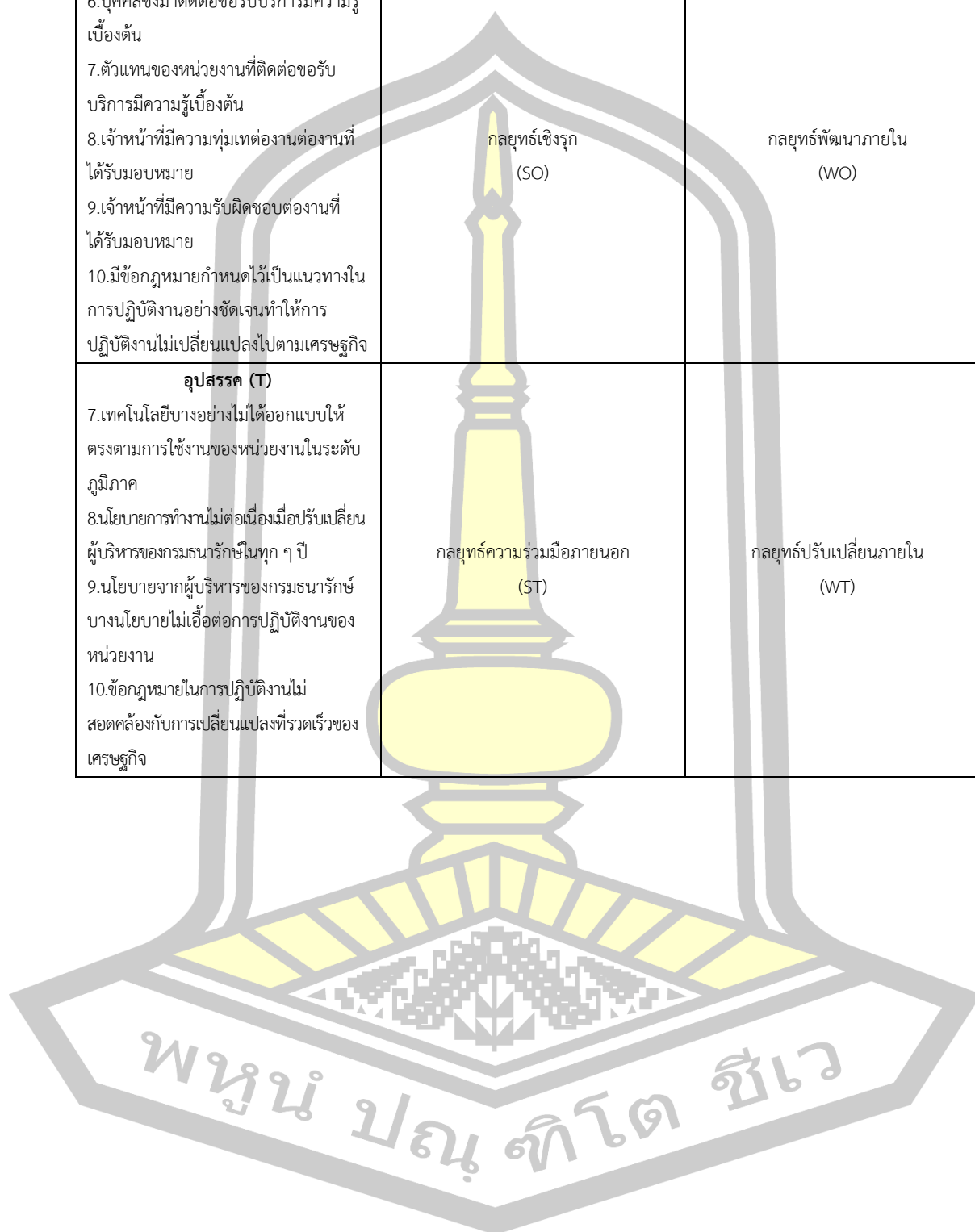
| SWOT Analysis |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | จุดแข็ง (S)                                                                                                                                                                                                                                                           | จุดอ่อน (W)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ปัจจัยภายใน   | 1.เจ้าหน้าที่มีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบ<br>2.มีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจน<br>3.การปฏิบัติงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน<br>4.ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์<br>5.ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ | 1.ขาดการสื่อสารกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน<br>2.อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่กับจำนวนภาระงานไม่สมดุลกัน<br>3.การให้ความช่วยเหลือระหว่างส่วนงานช้า เพราะเจ้าหน้าที่มีน้อย<br>4.การเพิ่มบุคลากร ต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหา<br>5.ขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนงานบางขั้นตอนทับซ้อนกัน |
| ปัจจัยภายนอก  |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.การสนับสนุนจากภาครัฐในด้านจำนวนที่ดินเป็นจำนวนมาก</li> <li>2.การสนับสนุนจากภาครัฐในด้านงบประมาณเป็นจำนวนมาก</li> <li>3.มีสวัสดิการเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่</li> <li>4.บุคคลซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือ</li> <li>5.ตัวแทนของหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือ</li> </ol>                                                                            | <p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p>           | <p>กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO)</p>       |
| <p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ระดับความรู้ของบุคคลที่มาใช้บริการ</li> <li>2.ระดับความรู้ของตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มารับบริการ</li> <li>3.การยอมรับฟังการอธิบายขั้นตอนของบุคคลที่มาใช้บริการ</li> <li>4.การยอมรับฟังการอธิบายขั้นตอนของตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มารับบริการ</li> <li>5.เทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขาดความเสถียร</li> <li>6.เทคโนโลยีที่มียังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเท่าที่ควร</li> </ol> | <p>กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST)</p> | <p>กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT)</p> |

### ตารางที่ 5 (ต่อ)

| SWOT Analysis                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | จุดแข็ง (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | จุดอ่อน (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6.การยึดมั่นตามค่านิยมร่วมที่ได้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>7.มีการแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจที่ได้มอบหมายอย่างชัดเจน</li> <li>8.กำหนดการวัดผลและการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ชัดเจน</li> <li>9.มีสนับสนุนสวัสดิการเพิ่มเติมจากเงินเดือน</li> <li>10.มีที่ดินและมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามาก</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6.ขาดส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมาย</li> <li>7.ขาดส่วนงานที่อยู่ในหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบข้อกฎหมาย</li> <li>8.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เข้าทำงานใหม่ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงาน</li> <li>9.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เข้าทำงานใหม่ขาดความเชี่ยวชาญ</li> <li>10.การจัดสรรสวัสดิการภายในหน่วยงานขาดความเสมอภาค</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>6.บุคคลซึ่งมาติดต่อขอรับบริการมีความรู้เบื้องต้น</p> <p>7.ตัวแทนของหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการมีความรู้เบื้องต้น</p> <p>8.เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ม่งเหต่งงานต่งงานที่ด่ำรับมอบหมาย</p> <p>9.เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ม่งเหต่งงานต่งงานที่ด่ำรับมอบหมาย</p> <p>10.มีข้อกฎหมายกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานไม่เปลี่ยนแปลงไปตามเศรษฐกิจ</p> | <p>กลยุทธ์เชิงรุก<br/>(SO)</p>           | <p>กลยุทธ์พัฒนาภายใน<br/>(WO)</p>       |
| <p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <p>7.เทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค</p> <p>8.นโยบายการทำงานไม่ต่งเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในทุก ๆ ปี</p> <p>9.นโยบายจากผู้บริหารของกรมธนารักษ์บางนโยบายไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน</p> <p>10.ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจ</p>                          | <p>กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก<br/>(ST)</p> | <p>กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน<br/>(WT)</p> |



จากตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้ผลสรุปกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) ดังนี้

#### กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

กลยุทธ์เชิงรุกที่ 1 เพิ่มความรวดเร็วด้วยความร่วมมือของประชาชน

(S1 + O4) บริการอย่างรวดเร็วจากความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่และด้วยความร่วมมือของผู้เข้ารับบริการ

กลยุทธ์เชิงรุกที่ 2 เพิ่มความรวดเร็วด้วยความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ

(S1 + O5) บริการอย่างรวดเร็วจากความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่และด้วยความร่วมมือของหน่วยงานที่เข้ารับบริการ

กลยุทธ์เชิงรุกที่ 3 จัดสรรที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ

(S4 + O1) บริหารจัดสรรทรัพยากรที่ดินอย่างเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์เชิงรุกที่ 4 จัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

(S4 + O2) บริหารจัดสรรงบประมาณอย่างเชี่ยวชาญให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

กลยุทธ์เชิงรุกที่ 5 สร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการ

(S8 + O3) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม

#### กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO)

กลยุทธ์พัฒนาภายในที่ 1 สื่อสารด้วยสันติทางการ

(W1 + O2) ส่งเสริมกิจกรรมสันติทางการเพื่อสร้างช่องทางในการพูดคุยกันของบุคคลในหน่วยงาน

กลยุทธ์พัฒนาภายในที่ 2 เตรียมพร้อมก่อนติดต่อ

(W2 + O4) ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ด้วยการให้ผู้เข้ารับบริการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับบริการ

กลยุทธ์พัฒนาภายในที่ 3 สัญญาจ้างงานชั่วคราวเพื่อลดภาระงาน

(W4 + O2) จัดสรรงบประมาณเพื่อทำสัญญาจ้างงานระยะสั้นกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์พัฒนาภายในที่ 4 เพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมาย

(W6 + O2) จัดอบรมการใช้กฎหมายสำหรับการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่จากผู้เชี่ยวชาญ

กลยุทธ์พัฒนาภายในที่ 5 เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานระดับต้น

(W8 + O2) จัดอบรมการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ซึ่งเริ่มปฏิบัติงานใหม่

### กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST)

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอกที่ 1 ความรวดเร็วด้วยความเชี่ยวชาญ

(S1 + T1) ยกระดับการรับบริการให้รวดเร็วด้วยการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอกที่ 2 ร่วมมือเพื่อรวดเร็ว

(S1 + T3) บูรณาการร่วมกันด้วยความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้ารับบริการเพื่อให้การเข้ารับบริการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอกที่ 3 พัฒนาเทคโนโลยีให้เหมาะสม

(S1 + T6) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีโดยเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานที่เชี่ยวชาญเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอกที่ 4 ยึดมั่นในองค์การ

(S6 + T8) ยึดมั่นในค่านิยมร่วมของกรมรณรงค์ต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอกที่ 5 บริหารด้วยความเชี่ยวชาญ

(S4 + T9) บริหารจัดการการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ

### กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT)

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในที่ 1 สร้างความรู้ให้ประชาชน

(W2 + T1) ส่งเสริมการให้ความรู้พื้นฐานในการเตรียมตัวก่อนเข้ารับบริการแก่ผู้ที่ประสงค์จะเข้ารับบริการเพื่อให้การเข้ารับบริการแต่ละครั้งมีความรวดเร็วมากขึ้น

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในที่ 2 สร้างความรู้ให้หน่วยงานต่าง ๆ

(W2 + T2) ส่งเสริมการให้ความรู้พื้นฐานในการเตรียมตัวก่อนเข้ารับบริการแก่หน่วยงานที่ประสงค์จะเข้ารับบริการเพื่อให้การเข้ารับบริการแต่ละครั้งมีความรวดเร็วมากขึ้น

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในที่ 3 บริการครบวงจรด้วยเทคโนโลยี

(W8 + T5) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการให้บริการให้ครบทั้งวงจรเพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วมากขึ้น

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในที่ 4 เพิ่มความรู้ด้านกฎหมายให้แก่ประชาชน

(W7 + T1) ส่งเสริมการให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่ประสงค์จะเข้ารับบริการเพื่อความเร็วในการเข้ารับบริการ

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในที่ 5 เพิ่มความรู้ด้านกฎหมายให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ

(W7 + T2) ส่งเสริมการให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่ประสงค์จะเข้ารับบริการเพื่อความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ

### 4.3 ผลสรุป

จากการวิเคราะห์ผลสรุปกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) จึงได้ผลสรุปกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับบริการได้รับบริการที่รวดเร็วและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้รับมีความเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- ตัวชี้วัด :
1. ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับบริการของผู้เข้ารับบริการ
  2. ทรัพยากรที่ดินมีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น
  3. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อได้รับการจัดสรรสวัสดิการ

กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้มีการมีการจัดอบรมการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ พร้อมทั้งลดภาระงานโดยการทำสัญญาจ้างงานระยะสั้น

- ตัวชี้วัด :
1. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อภาระงานลดลง
  2. ระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อได้รับการเข้าอบรม

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) คือ ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วมากขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการให้บริการ

- ตัวชี้วัด :
1. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการเมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น
  2. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) คือ ยกกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความเร็วในการเข้ารับบริการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างความรู้ของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการให้มีเพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความรู้พื้นฐานของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการให้มีมากขึ้น

2. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการเมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น

กลยุทธ์เสริม คือ ส่งเสริมกิจกรรมสันตนาการเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงานในทุกรูปแบบ

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันและเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้มีเพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรมสันตนาการ

2. ระดับการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานที่มีมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ผลสรุปกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) จึงตารางสรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 6 ตารางสรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

|                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>วิสัยทัศน์ :</b> บริหารทรัพยากรสินแผ่นดินอย่างเชี่ยวชาญด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย<br>มุ่งสู่ส่วนงานต้นแบบระดับภูมิภาคในปี พ.ศ.2570                                                                                                           |                                                                                                 |
| <b>พันธกิจ :</b> 1.บริหารทรัพยากรที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม<br>2.บริการด้วยความรวดเร็วจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ<br>3.บริการด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย<br>4.สร้างความเข้าใจพื้นฐานแก่ผู้เข้ารับบริการให้มากยิ่งขึ้น |                                                                                                 |
| กลยุทธ์เชิงรุก (SO)                                                                                                                                                                                                                          | ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด                |
| กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO)                                                                                                                                                                                                                       | เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่                      |
| กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST)                                                                                                                                                                                                                | ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ                          |
| กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT)                                                                                                                                                                                                                 | ยกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความเร็วในการเข้ารับบริการ |
| กลยุทธ์เสริม                                                                                                                                                                                                                                 | ส่งเสริมกิจกรรมสนทนากาการเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงานในทุกรูปแบบ                     |

พูน ปณ จิต ชีเว

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอสรุปผลและมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1 ความมุ่งหมายของงานวิจัย

5.2 วิธีการดำเนินการของงานวิจัย

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.4 อภิปรายผล

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะในนำไปใช้

5.5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

#### 5.1 ความมุ่งหมายของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5.2 วิธีการดำเนินการของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในเชิงคุณภาพในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของการศึกษา ซึ่งมีจำนวน 4 ชุด โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลัก PEST การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของ

องค์การตามหลัก Five-Forces การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model และการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เข้าที่ราชพัสดุ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองผู้เข้าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวม และความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นด้านแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมนอกเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กรณีประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้แก่ การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับองค์การ การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และ การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 5.3 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

(1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ได้แก่

1) การศึกษาด้วย PEST Analysis

#### P ปัจจัยทางการเมือง

พบว่า ปัจจัยทางการเมืองล้วนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการความยากง่ายของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับกำหนดนโยบายหรือแผนงานของคณะผู้บริหารว่ามีความชัดเจนหรือเอื้อต่อการการปฏิบัติงาน และตรงตามภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่

#### E ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น มีระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนไว้

#### S ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม

พบว่า ปัจจัยด้านสภาพสังคมที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คือ ความรู้ความเข้าใจของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการนั่นเอง ซึ่งหากบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ย่อมมีมากขึ้น

#### T ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

พบว่า เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีจำนวนมากแต่ยังขาดความเสถียรของระบบจึงส่งผลให้การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปด้วยความยากลำบากในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

## 2) การศึกษาด้วย Five-Forces Model

### คู่แข่งปัจจุบัน

พบว่า มีทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากการบริการของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้นได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าจึงส่งผลให้ค่าเช่าและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ต่ำกว่าภาคเอกชน และมีความหลากหลายของประเภทการให้เช่ามากกว่าหน่วยงานรัฐอื่น ๆ อีกด้วย

### คู่แข่งรายใหม่

พบว่า แม้มีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าทั้งในด้านข้อมูลต่าง ๆ และด้านงบประมาณซึ่งส่งผลให้สามารถเรียกเก็บค่าเช่าได้ต่ำกว่าภาคเอกชน และมีที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มากกว่าภาคเอกชน

### ผู้จัดหา

พบว่า การให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นส่วนใหญ่และให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่สังคมซึ่งส่งผลให้

การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีประสิทธิภาพ

### ลูกค้า

พบว่า ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน แม้จะมีการเข้ามาใช้บริการและมีความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้นแต่ความหลากหลายจากบุคคลหรือหน่วยงานที่มาติดต่อขอรับบริการซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าของส่วนงาน แต่จะไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

### บริการทดแทน

พบว่า แม้ปัจจุบันจะมีการให้บริการจากหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น แต่การให้บริการหน่วยงานเหล่านั้นไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากข้อได้เปรียบในเรื่องของจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน ประเภทของการให้เช่าและการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่มากกว่าของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

3) การศึกษาจากความเห็นหรือมุมมองโดยรวมของผู้เช่าที่ราชพัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ และประชาชนชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

#### มุมมองหรือความเห็นโดยรวม

ให้ความเห็นว่า ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เป็นส่วนงานที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามระเบียบและข้อกำหนดที่กำหนดไว้ และเป็นส่วนงานที่สำคัญต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดเก็บรายได้ให้แก่หน่วยงาน

#### ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ให้ความเห็นว่า ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีจำนวนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอเนื่องจากปริมาณงานที่ส่วนงานได้รับมีจำนวนมาก หากมีการเพิ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้น

#### (2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

##### 1) การศึกษาด้วย McKinsey's 7S Model

#### กลยุทธ์ (Strategy)

พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการปรับเปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์เชิงรุกซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น แต่ถ้าหากมีการพูดคุยหรือสื่อสารกันของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

#### โครงสร้าง (Structure)

พบว่า โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเป็นส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีขอบเขตที่ชัดเจน ไม่ปฏิบัติหน้าที่ทับซ้อนกับส่วนงานอื่น

#### ระบบภายใน (System)

พบว่า การวางระบบหน้าที่และภารกิจภายในหน่วยงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของส่วนงานแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกัน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรมธนารักษ์เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจนด้วยเช่นกันมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ส่งผลให้กรอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละส่วนงานมีความชัดเจนตามที่ได้รับมอบหมายและไม่ทับซ้อนหน้าที่ของกันและกันภายในส่วนงาน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้มอบหมาย

#### บุคลากร (Staff)

พบว่า จำนวนบุคลากรและจำนวนของงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากจำนวนงานที่มากกว่าบุคลากร

#### ทักษะ (Skill)

พบว่า ความรวดเร็วและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ความรู้ในเรื่องของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายและเมื่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายออกมามีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ได้รับการอำนวยความสะดวกมากขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของส่วนงานต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

#### รูปแบบในการบริหารจัดการ (Style)

พบว่า ด้านรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ โดยมีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้แก่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่หน่วยงาน ทั้งในด้านของสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ได้รับ หรือการให้ของขวัญตอบแทนอื่น ๆ จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนงานในด้านขวัญกำลังใจเป็นอย่างมาก

#### ค่านิยมร่วม (Shared value)

พบว่า จากค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสในการทำงาน การมีความรับผิดชอบในการทำงาน และการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นนั้น เป็นเหมือนแนวทางในการปฏิบัติงานของส่วนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกรมธนารักษ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่

กรมธนารักษ์ได้ตั้งไว้ และเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานและส่วนงานเป็นหนึ่งเดียวกันตามค่านิยมที่กรมธนารักษ์ได้กำหนดไว้จึงช่วยให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและส่วนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามค่านิยมร่วม

ส่วนที่ 2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ดังนี้

#### การศึกษาจุดแข็งขององค์การ

พบว่าจุดแข็งขององค์การ ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ในส่วนงานมีทักษะ ความรู้ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ภายในหน่วยงานมีการแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนโดยในส่วนงานมีการระบุน้ำที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้ชัดเจน และการปฏิบัติงานของส่วนงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งผู้บริหารของแต่ละส่วนงานนั้นมีความรู้ ประสบการณ์และมีทักษะในการควบคุม บริหารงานและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับที่สูง โดยมีการกำหนดการวัดผลและการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจน และมีการสนับสนุนด้านสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### การศึกษาจุดอ่อนขององค์การ

พบว่าจุดอ่อนขององค์การ ได้แก่ อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกันและการที่จะจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับต้องใช้เวลาในการสรรหา รวมถึงการสื่อสารกันภายในหน่วยงานของเจ้าหน้าที่ยังมีไม่มากพอจึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยตรง ทั้งยังมีเรื่องของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานและยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

#### การศึกษาโอกาสขององค์การ

พบว่าโอกาสขององค์การ ได้แก่ ภาครัฐให้การสนับสนุนในเรื่องของจำนวนที่ดินและด้านงบประมาณที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น และส่วนงานยังได้รับการจัดสรรสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการติดต่อ

ขอรับบริการอย่างดี รวมทั้งการที่บุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่จะเข้ามาติดต่อขอรับบริการ

### การศึกษาอุปสรรคขององค์การ

พบว่าอุปสรรคขององค์การ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานที่แตกต่างกัน รวมถึงการยินยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังขาดความเสถียร ยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของส่วนงานเท่าที่ควร รวมทั้งนโยบายการทำงานอาจเกิดความไม่ต่อเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในทุก ๆ ปีงบประมาณและการกำหนดนโยบายจากคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในแต่ละปีมีบางนโยบายที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค

ส่วนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้ข้อสรุปดังนี้

#### ตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรสินแผ่นดินอย่างเชี่ยวชาญด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งสู่ส่วนงานต้นแบบระดับภูมิภาคในปี พ.ศ.2570

#### ตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจ

- พันธกิจ :
- 1.บริหารทรัพยากรที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
  - 2.บริการด้วยความรวดเร็วจากเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ
  - 3.บริการด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
  - 4.สร้างความเข้าใจพื้นฐานแก่ผู้เข้ารับบริการให้มากยิ่งขึ้น

#### ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้เข้ารับบริการได้รับบริการที่รวดเร็วและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้รับมีความเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับบริการของผู้เข้ารับบริการ

2. ทรัพยากรที่ดินมีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น

3. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อได้รับการจัดสรรสวัสดิการ

กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO) คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้มีการมีการจัดอบรมการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ พร้อมทั้งลดภาระงานโดยการทำสัญญาจ้างงานระยะสั้น

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อภาระงานลดลง

2. ระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อได้รับการเข้าอบรม

กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก (ST) คือ ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วมากขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการให้บริการ

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการเมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น

2. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (WT) คือ ยกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความเร็วในการเข้ารับบริการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างความรู้ของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการให้มีเพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความรู้พื้นฐานของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการให้มีมากขึ้น

2. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการและหน่วยงานที่เข้ารับบริการเมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น

กลยุทธ์เสริม คือ ส่งเสริมกิจกรรมสันตนาการเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงานในทุกรูปแบบ

วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันและเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้มีเพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรมสันตนาการ

2. ระดับการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานที่มีมากขึ้น

#### 5.4 อภิปรายผล

**การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

(1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ได้แก่

1) การศึกษาด้วย PEST Analysis จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ได้ผลการศึกษาดังนี้

ด้านการเมือง พบว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองล้วนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการความยากง่ายของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับกำหนดนโยบายหรือแผนงานของคณะผู้บริหารที่มีความชัดเจนหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และตรงตามภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยทางด้านการเมืองเป็นปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลาตามคณะรัฐบาลหรือคณะผู้บริหารที่อาจเกี่ยวข้องกับคณะรัฐบาลนั้น ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของคณะรัฐบาลหรือคณะผู้บริหารย่อมส่งผลให้นโยบายหรือแผนงานเปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้หน่วยงานต้องคอย

ปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณะ ดาราเรือง (2561) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการเมืองเป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เพื่อยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางย่อมส่งผลให้การพัฒนาวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ประเด็นด้านการเมืองเป็นหนึ่งในประเด็นที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรเนื่องจากนโยบายทางด้านการเมืองขาดความเสถียรภาพส่งผลให้นโยบายด้านพลังงานเปลี่ยนแปลงตลอดและเกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน รวมทั้งยังมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองอีกด้วย

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น มีระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนไว้ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดการใช้จ่ายของผู้คนในพื้นที่แต่หากเป็นการใช้จ่ายที่ถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบและกฎหมายจึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายนี้ได้

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศซึ่งเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและเป็นตัวกำหนดขนาดของตลาดซื้อขายในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในนี้สามารถช่วยในการวางแผนว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวและแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณะ ดาราเรือง (2561) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นโอกาสที่สำคัญในการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ประเด็นด้านเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับประชากรผู้ใช้ไฟฟ้าเนื่องจากปัจจุบันมีจำนวนประชากรน้อยลงส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัวซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การ

ด้านสภาพสังคม พบว่า ปัจจัยด้านสภาพสังคมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คือ ความรู้ความเข้าใจของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ และการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละขั้นตอนของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการนั่นเอง

ซึ่งหากบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ย่อมมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยทางด้านสภาพสังคมที่สำคัญด้านหนึ่ง คือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละบุคคล รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่บุคคลเหล่านั้นอาศัยอยู่ ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ และระดับการเรียนรู้ที่จะเข้าใจในสิ่งที่สื่อสาร

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าปัจจัยทางสังคม คือ ปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ เช่น ความรู้ความเข้าใจของคนในชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณะ ดาราเรือง (2561) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอมะนัง นครสวรรค์ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีรสนิยมความชื่นชอบที่แตกต่างกันถือเป็นปัจจัยทางสังคม และเป็นปัจจัยภายนอกอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอมะนัง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ประเด็นด้านสังคมคือ ความรู้และความตระหนักถึงผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของภาคประชาชนที่มีความหวาดระแวงต่อโรงไฟฟ้า

ด้านเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการทำงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ มีจำนวนมากแต่ยังขาดความเสถียรของระบบจึงส่งผลให้การดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปด้วยความยากลำบากในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อหน่วยงานของรัฐในปัจจุบัน

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ คือ การพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีของกฤษณะ ดาราเรือง (2561) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน

วิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การพัฒนาเทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการตลาด ด้านการประชาสัมพันธ์ซึ่งจะตอบสนองผู้บริโภคเป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า การพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาองค์การให้รวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีเหล่านั้น

2) การศึกษาด้วย Five-Forces Model จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ได้ผลการศึกษาดังนี้

คู่แข่งปัจจุบัน พบว่า มีทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกันกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของการได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐที่มากกว่าทำให้ไม่ต้องเก็บค่าเช่าจากผู้เช่าในราคาที่สูง และยังมีจำนวนของที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของของสฺซุนนิ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขันของ Porter (1980) ได้เสนอให้แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry) เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจ ประเมินโอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็งและประเมินโอกาสทางธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรวิทย์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการอื่น ๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันมีการปรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้อยู่รอดได้จากการแข่งขันที่สูงขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลให้ธุรกิจสปามีขีดความสามารถในการทำธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

คู่แข่งรายใหม่ พบว่า แม้มีภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันแต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีความได้เปรียบในเรื่องของการได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐมากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนรายใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา

แข่งขันทั้งในเรื่องของงบประมาณซึ่งส่งผลให้สามารถเรียกเก็บค่าเช่าได้ต่ำกว่าภาคเอกชน และมีจำนวนของที่ดินและประเภทการให้เช่าที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของของซุซนนี่ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขันของ Porter (1980) ได้เสนอให้แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจ ประเมินโอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็ง และประเมินโอกาสทางธุรกิจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรรัักษ์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาสอุปสรรคและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พบว่า แม้จะมีผู้ที่เข้ามาประกอบธุรกิจรายใหม่ในอุตสาหกรรมนี้แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมประเภทนี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านคู่แข่งรายใหม่ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลให้ธุรกิจสปามีขีดความสามารถในการทำธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้จัดหา พบว่า การให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้วนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นส่วนใหญ่และให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ที่จัดหารายได้ให้แก่ภาครัฐและเป็นส่วนงานที่ให้บริการแก่สังคม ส่งผลให้อำนาจต่อรองของส่วนงานที่มีต่อผู้จัดหาจึงมีมาก

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของของซุซนนี่ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขันของ Porter (1980) ได้เสนอให้แรงกดดันจากอำนาจจากการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจ ประเมินโอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็ง และประเมินโอกาสทางธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรรัักษ์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่า มีการจัดทำสัญญากับผู้จัดหาจึงทำให้อำนาจต่อรองกับผู้จัดหาขององค์กรนั้นอยู่ในระดับต่ำ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านผู้จัดหาซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลให้ธุรกิจสปามีขีดความสามารถในการทำธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

ลูกค้า พบว่า แม้จะมีการเข้ามาใช้บริการและมีความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้นแต่ความหลากหลายเหล่านั้นไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีกรอบของกฎหมายให้ปฏิบัติโดยที่ผู้ซึ่งเข้ามาขอรับบริการต้องปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายนั้นเช่นเดียวกัน

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของของซูซันนี่ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขันของ Porter (1980) ได้เสนอให้แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจ ประเมินโอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็ง และประเมินโอกาสทางธุรกิจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรวัธ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท พรีเมียมแซนด์ พบว่า ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากจำนวนคู่แข่งในตลาดมีมากมีส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของนักท่องเที่ยวซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลให้ธุรกิจสปามีขีดความสามารถในการทำธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

บริการทดแทน พบว่า แม้ปัจจุบันจะมีการให้บริการจากหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น แต่การให้บริการหน่วยงานเหล่านั้นไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากข้อได้เปรียบในเรื่องของจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน ประเภทของการให้เช่าและการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่มากกว่าของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของของซูซันนี่ เมธิโยธิน (2555) ได้กล่าวว่า แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขันของ Porter (1980) ได้เสนอให้แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute) เป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันของธุรกิจ ประเมินโอกาสในการทำกำไรประเมินความเข้มแข็ง และประเมินโอกาสทางธุรกิจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย ศรีวรวัธ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกรณีศึกษา : บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่า มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถมาทดแทนสินค้าขององค์การได้เนื่องจากมีราคาต่ำกว่าและสะดวกต่อการใช้งานมากกว่า และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร อักษรไพโรจน์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การ

เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านสินค้าทดแทนซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจากแรงผลักดันในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ส่งผลให้ธุรกิจสปาที่มีขีดความสามารถในการทำธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

## (2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

1) การศึกษาด้วย McKinsey's 7S Model จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ได้ผลการศึกษาดังนี้

กลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการปรับเปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เนื่องจากการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่ากลยุทธ์ คือ แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า กลยุทธ์องค์กรเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า กลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยมของบริษัทสามารถทำให้บริษัทเติบโตอย่างก้าวกระโดดได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

โครงสร้าง พบว่า โครงสร้างของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการแบ่งเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีขอบเขตที่ชัดเจนไม่ปฏิบัติหน้าที่ทับซ้อนกับส่วนงานอื่น

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่าโครงสร้าง คือ การจัดรูปแบบขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไรซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมี

นัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่ของแต่ละแผนกไว้อย่างชัดเจนจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่และช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ระบบภายใน พบว่า หน้าที่และภารกิจของแต่ละส่วนงานของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินการต่าง ๆ หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่าระบบ คือ กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า ระบบการทำงานเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า ระบบขององค์กรมีการวางแผนทางของระบบให้พนักงานสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรเนื่องจากพนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ตามระบบที่วางไว้

บุคลากร พบว่า จำนวนบุคลากรและจำนวนของงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากจำนวนงานที่มากกว่าบุคลากร

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่าบุคลากร คือ พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า พนักงานเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า การจัดสรรบุคคลในการทำงานที่เป็นระบบของบริษัทตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การจัดสรรคนให้ตรงกับงาน การจัดสรรงานให้ตรงกับคน และการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีคุณภาพตามความต้องการขององค์กร

ทักษะ พบว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์อยู่ในระดับสูง และเพียงพอต่อการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่าทักษะ คือ ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวปีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า ทักษะเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรณีการ สิริชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า ทักษะการทำงานของพนักงานในองค์กรถูกเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้สามารถตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี

รูปแบบในการบริหารจัดการ พบว่า รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบันได้มีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างมาก เพราะเป็นส่วนงานที่จัดหารายได้ให้แก่หน่วยงาน

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้เสนอว่ารูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวปีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า รูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรณีการ สิริชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า รูปแบบในการบริหารงานขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรนั้น ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ค่านิยมร่วม พบว่า การกำหนดค่านิยมร่วมที่ได้จากกรมธนารักษ์เป็นเหมือนแนวทางในการปฏิบัติงานของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เพื่อให้เป็นหนึ่งเดียวกัน จึงช่วยให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในส่วนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2564) ได้เสนอว่าคุณค่าที่มีร่วมกัน คือ ความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมาซึ่งต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับองค์ประกอบภายในอื่น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของซัชมนต์ อุทัยเก่า (2559) ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวปืบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก พบว่า ค่านิยมร่วมกันเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า ค่านิยมร่วมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือและมุ่งมั่นปฏิบัติร่วมกันมานั้นช่วยส่งเสริมการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างชัดเจน

**การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** คือ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ จากการศึกษาและวิเคราะห์ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ผลการศึกษาดังนี้

ด้านจุดแข็งขององค์กร คือ การที่เจ้าหน้าที่ในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ภายในหน่วยงานมีการแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ ตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้มอบหมายของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนโดยในส่วนงานมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้ชัดเจน และการปฏิบัติงานของส่วนงานมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติที่ชัดเจน ทั้งผู้บริหารของแต่ละส่วนงานนั้นมีความรู้ ประสบการณ์และมีทักษะในการควบคุม บริหารงานและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับที่สูง โดยมีการกำหนดการวัดผลและการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนและมีการสนับสนุนด้านสวัสดิการตอบแทนในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำจุดแข็งเหล่านี้ไปออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานต่อไปได้

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของอภิชา ประกอบแสง (2555) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อค้นหาจุดเด่นในการดำเนินงานขององค์กรสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการกำหนดแผนงานขององค์กรในอนาคตต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์

(2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า จากจุดแข็งของโรงงาน เช่น การเป็นสินค้าของโครงการหลวง และการมีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอนนั้น สามารถนำจุดแข็งดังกล่าวไปวิเคราะห์กับจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้โรงงานสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย พบว่า จุดแข็งขององค์กร เช่น เอกสิทธิ์ของรสชาติ และความนิยมของกล้วยหอมทองที่เป็นที่ต้องการอย่างมากนั้น สามารถนำไปพิจารณาร่วมกับจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคายต่อไปได้

ด้านจุดอ่อนขององค์กร คือ อัตราของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนภาระงานขาดความสมดุลกันและการที่จะจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหา รวมถึงการสื่อสารกันภายในหน่วยงานของเจ้าหน้าที่ยังมีไม่มากพอ และขาดส่วนงานที่อยู่ประจำในหน่วยงานซึ่งให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบชี้ขาดปัญหาข้อกฎหมายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยตรง ทั้งยังมีเรื่องของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเข้ามาบรรจุเข้าทำงานใหม่ที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานและยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำจุดอ่อนเหล่านี้ไปออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานต่อไปได้

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของอริชา ประกอบแสง (2555) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อค้นหาข้อเสียเปรียบในการดำเนินงานขององค์กรสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการกำหนดแผนงานขององค์กรในอนาคตต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสุพงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า จากจุดอ่อนของโรงงาน เช่น ผู้จัดการโรงงานไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการนั้น สามารถนำจุดอ่อนดังกล่าวไปวิเคราะห์กับจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้โรงงานสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย พบว่า จุดอ่อนขององค์กร เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงินของกลุ่ม ความไม่แน่นอนของนโยบายการบริหารกลุ่มนั้น สามารถนำไปพิจารณา

ร่วมกับจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคเพื่อพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอฟ้าไร่ จังหวัดหนองคายต่อไปได้

ด้านโอกาสขององค์กร คือ ภาครัฐให้การสนับสนุนในเรื่องของจำนวนที่ดินและด้านงบประมาณที่มากกว่าหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนอื่น ส่วนงานยังได้รับการจัดสรรสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการให้ความร่วมมือในการติดต่อขอรับบริการอย่างดี รวมทั้งการที่บุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องที่จะมาติดต่อขอรับบริการ ซึ่งสามารถนำโอกาสเหล่านี้ไปออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานต่อไปได้

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของอริชา ประกอบแสง (2555) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์โอกาสขององค์กรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อค้นหาโอกาสที่จะส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และโอกาสที่จะส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการกำหนดแผนงานขององค์กรในอนาคตต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอดงอระ แสง จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า จากโอกาสของโรงงาน เช่น เป็นโรงงานภายใต้บริษัทดอยคำซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างดีนั้น สามารถนำโอกาสดังกล่าวไปวิเคราะห์กับจุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคของโรงงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้โรงงานสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอฟ้าไร่ จังหวัดหนองคาย พบว่า โอกาสขององค์กร เช่น ผลิตภัณฑ์ที่มีสามารถนำไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าได้นั้นสามารถนำไปพิจารณาร่วมกับจุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคเพื่อพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอฟ้าไร่ จังหวัดหนองคายต่อไปได้

ด้านอุปสรรคขององค์กร คือ ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการจากส่วนงานที่แตกต่างกัน รวมถึงการยินยอมรับฟังข้อเสนอแนะและการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของบุคคลหรือบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังขาดความเสถียร ยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีบางอย่างไม่ได้ออกแบบให้ตรงตามการใช้งานของส่วนงานเท่าที่ควร รวมทั้งนโยบายการทำงานอาจเกิดความไม่ต่อเนื่องเมื่อปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในทุก ๆ ปีงบประมาณและการกำหนด

นโยบายจากคณะผู้บริหารของกรมธนารักษ์ในแต่ละปีมีบางนโยบายที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับภูมิภาค ซึ่งสามารถนำอุปสรรคเหล่านี้ไปออกแบบกลยุทธ์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานต่อไปได้

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของอริชา ประกอบแสง (2555) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์อุปสรรคข้อจำกัดขององค์การเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อค้นหาอุปสรรคข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามในการดำเนินงานขององค์การสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และอุปสรรคข้อจำกัดขององค์การยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการกำหนดแผนงานขององค์การในอนาคตต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า จากอุปสรรคของโรงงาน เช่น คนในพื้นที่ไม่นิยมปลูกมะเขือเทศซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตของโรงงาน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั้น สามารถนำอุปสรรคดังกล่าวไปวิเคราะห์กับจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสของโรงงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้โรงงานสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ได้ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย พบว่า อุปสรรคขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ และปริมาณน้ำที่ไม่เพียงพอต่อการผลิตนั้น สามารถนำไปพิจารณาร่วมกับจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสเพื่อพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคายต่อไปได้

**การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ทำให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก คือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วและบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์พัฒนาภายใน คือ เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ กลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก คือ ให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวดเร็วและสอดคล้องกับการเข้ารับบริการ กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน คือ ยกกระดับความรู้ความเข้าใจในการเข้ารับบริการให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นเพื่อความเร็วในการเข้ารับบริการ และกลยุทธ์เสริม คือ ส่งเสริมกิจกรรมสันตนาการเพื่อเพิ่มช่องทางในสื่อสารภายในหน่วยงานในทุกรูปแบบ

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของสมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ และการพัฒนาแผนระยะยาวจากสภาพแวดล้อมขององค์การ ด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน องค์การนำมาประมวลผล เพื่อให้เกิดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ การ

กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะยาวเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยนำเอากลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และสุดท้ายนำไปสู่การประเมินผลกลยุทธ์ต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรศานต์ สหสพาศน์ (2565) ได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ไทยในรูปแบบไลฟ์ คอมเมอร์ซ พบว่า รูปแบบกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมอร์ซ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการวัตถุดิบ การพัฒนาเทคโนโลยีและการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยการจัดการธุรกิจและการตลาด การจัดระบบฐานข้อมูลอุตสาหกรรมวิจัยช่วยให้ผู้ประกอบการบริหารระบบและพัฒนากิจการดำเนินงานขององค์กรให้มีศักยภาพเต็มที่ในการทำงานและการสนับสนุนจากภาคผลิตภัณฑ์และหน่วยงานสาธารณะ โดยการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรควรทำควบคู่กับการวัดผลสัมฤทธิ์การทำงานด้านความประหยัด ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลการทำงานร่วมด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนครพบว่า ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงแก้ไขปรับปรุงที่มีประเด็นมุ่งเน้นการแก้ไขเรื่องการหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดและให้เต็มกำลังการผลิตของโรงงาน โดยการสร้างเครือข่ายเกษตรกรในการปลูกมะเขือเทศให้เพียงพอต่อกำลังการผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ปลูกมะเขือเทศเพิ่มมากขึ้น ปรับราคารับซื้อมะเขือเทศให้ตรงตามราคาตลาด และให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในเรื่องจำเป็นเร่งด่วน

## 5.5 ข้อเสนอแนะ

### 5.5.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์แล้วพิจารณาตามกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การวางแผนงานก่อนออกปฏิบัติงานจริง การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละเดือนของส่วนงาน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการทรัพยากรบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เชิงรุก
2. สร้างสื่อที่สามารถทำให้ผู้ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการหรือบุคคลทั่วไป เช่น สื่อวีดิทัศน์ที่สามารถเข้าชมได้ผ่านทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ซึ่งมาติดต่อขอรับบริการหรือบุคคลทั่วไปเข้าใจ

ขั้นตอนการเข้ารับบริการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับบริการได้รับบริการที่รวดเร็วมากขึ้นตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เชิงรุกและยังส่งเสริมการยกระดับความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายในให้ประสบผลสำเร็จอีกด้วย

3. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกมากขึ้น เช่น พัฒนาระบบให้ผู้เข้ารับบริการเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นและมีความเป็นปัจจุบันทันสมัย เพื่อส่งเสริมให้การบริการด้วยเทคโนโลยีบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ความร่วมมือภายนอก

4. จัดให้มีกิจกรรมสนทนากายในหน่วยงาน เช่น การออกกำลังกายร่วมกัน การร่วมกันทำบุญตักบาตรตามวันสำคัญทางศาสนา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ปลูกต้นไม้ร่วมกัน และร่วมกันทำความสะอาดบริเวณหน่วยงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ใช้เวลาร่วมกันมากขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงาน เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้มีโอกาสดูคุยพบปะกันนอกเวลางานมากขึ้น เป็นการส่งเสริมความสามัคคีภายในหน่วยงาน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เสริม

5. จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ให้เป็นปัจจุบันเสมอเพื่อให้ส่วนงานสามารถเป็นส่วนงานที่ทันสมัยและเป็นต้นแบบตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

### 5.5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มผู้ให้สัมภาษณ์การสัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เคยปฏิบัติงานในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ซึ่งได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่นหรือได้เกษียณอายุไปแล้ว เพื่อที่จะได้ทราบถึงจุดเริ่มต้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

2. การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการดำเนินการร่วมกับส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่น ๆ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุที่หลากหลายมากขึ้น

3. การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรเพิ่มกรณีศึกษาให้มีสำนักงานธนารักษ์พื้นที่จังหวัดอื่น ๆ หรือเป็นการศึกษาในระดับกลุ่มจังหวัดที่ใกล้เคียงเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ในแต่ละสำนักงานธนารักษ์พื้นที่อื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- กรมธนารักษ์. (ม.ป.ป.). *ประวัติความเป็นมา*. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [http://trdservice.treasury.go.th/web-assets/page\\_03/profile.php](http://trdservice.treasury.go.th/web-assets/page_03/profile.php)
- กรรณิการ์ สิทธิชัย. (2561). “การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*. 11(3): 1419-1435.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านมอญ ตำบลบ้านแก่ง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์*. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมธนารักษ์. (2565). *ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ พ.ศ. 2565*. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.treasury.go.th/web-upload/m\\_document/30/11760/file\\_download/15933244766efde6e951168a1ecf53fa.pdf](https://www.treasury.go.th/web-upload/m_document/30/11760/file_download/15933244766efde6e951168a1ecf53fa.pdf)
- กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง. (2559). “กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันความสำเร็จในการดำเนินงานส่วนประสมทาง การตลาดอาหารแปรรูป.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- จินตนา บุญบังการ และณัฏฐพันธ์ เจริญนรินทร์. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์ และวินิจ วีรยางกูร. (2558). “การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของโรงงานอาหารแปรรูปแห่งที่ 3 อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร.” *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 2(2): 109-140.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2552). *การจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ซัชนันต์ อุทัยเก่า. (2559). “ขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตน้ำมันมะพร้าวบีบสกัดเย็นเพื่อการส่งออก.” *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. 3(2): 119-130.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2553). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). *Competency – Based Human Resources Management*.

กรุงเทพฯ: HR Magazine.

ทิวากร นุกิจ. (2555). *แผนกลยุทธ์ เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหาร โดยมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัย*

*สงคราม “ซุนวู” ของจีน*. เข้าถึงได้จาก

<http://www.artillerymarines.mi.th/artillery/index.php?option=com>

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์กรและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธเนศร์ตรี รัตนเรืองยศ. (2565). *กลยุทธ์คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://thaiwinner.com/what-is-strategy/>

ธานินทร์ อุดม. (2540). “Competency-Based Training.” *จุลสารพัฒนาข้าราชการ*. 1: 17-19.

ธีรชัย ศรีวรวัชร. (2560). “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด.” *สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต*

มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธีรศานต์ สหัสสาสน์. (2565). “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการ

ธุรกิจออนไลน์ไทย ในรูปแบบไลฟ์ คอมเมิร์ซ.” *วารสารปัญญาวิวัฒน์*. 14(2): 44-56.

บรรยงค์ โตจินดา. (2542). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.

ประถม แสงสว่าง. (2537). *การบริหารการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: บางกอกสาสน์.

ปรีดี โชติช่วง. (2539). “SWOT กุญแจการวิเคราะห์งาน.” *วารสารพัฒนาชุมชน*. 35(6): 14-19.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2564). *7S Model (McKinsey)*. เข้าถึงได้จาก

<https://drpiyanan.blogspot.com-model-mckinsey.html>

พงษ์ศักดิ์ เสมอชัย. (2560). *กลยุทธ์การเสริมสร้างขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษา*

*หน่วยงานประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศ*. เข้าถึงได้จาก

[http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc)

พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช. (ม.ป.ป.). *การควบคุมกำกับและประเมินผลเชิงกลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก

[https://www.stou.ac.th/schools/shs/upload/unit12\\_send.doc](https://www.stou.ac.th/schools/shs/upload/unit12_send.doc)

พิทยาภรณ์ มานะจตุ. (ม.ป.ป.). *กลยุทธ์ นโยบาย และสภาพการวางแผนการประกันคุณภาพ*.

สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2565. เข้าถึงได้จาก

<http://www.qa.cmru.ac.th/web/UserFiles/files/PR/>

- พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พุทธพร อักษรไพโรจน์. (2560). “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.” *พินเนศวร์สาร*. 13(1): 177-191.
- ไพศาล กะกุลพิมพ์. (2561). “การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย.” *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 16(2): 17-28.
- วรรณรณ แสงมณี. (2544). *องค์และการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (ม.ป.ป.). *การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2549). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *การพัฒนางานองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนวิสาหการพิมพ์ จำกัด.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2553). *ความหมายของการบริหารจัดการ*. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/blog/kob-b/417805>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *พฤติกรรมผู้บริโภคฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิสิทธ์พัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2555). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- \_\_\_\_\_. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การทฤษฎี และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์. (2561). *วิสัยทัศน์/ภารกิจ/พันธกิจ*. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://kalasin.treasury.go.th/th/mission-mission/>
- สุชนนี เมธิโยธิน. (2555). “การเคลื่อนไหวทางการแข่งขันของธุรกิจนำเข้าเที่ยวแบบ outbound.” *วารสาร*

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 7(1): 1-8.

สุธิมา ชีวเกษมสุข. (2554). พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ  
ผลิตจำหน่ายชุดชั้นในสตรีในเขต กทม. - กรณีศึกษา บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน). เข้าถึงได้  
จาก [https://scholar.utcc.ac.th/bitstream/6626976254/1332/1/](https://scholar.utcc.ac.th/bitstream/6626976254/1332/1/297abstract.pdf)  
297abstract.pdf

สุนันทา เลานันท์. (2531). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.

สุพานี สฤณวานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรง  
พิมพ์จามจุรี.

เสรี พงศ์. (2548). เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มข้นชุมชนเข้มแข็ง. กรุงเทพฯ: โครงการ  
มหาวิทยาลัยชีวิตสถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน.

อนิวัช แก้วจาง. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

อภิชา ประกอบแสง. (2555). การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis). อะไร. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน  
2565. เข้าถึงได้จาก <https://thaiwinner.com/what-is-strategy/>

อรรถวิทย์ วิวัฒนาพรชัย. (2558). “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่าง  
ยั่งยืนของโรงเรียนกวดวิชาเจพี.” สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยมหิดล.

อุไรรัตน์ ทับทอง. (2563). “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอกชัย ศิวิลาศ. (2548). สมณะหลัก. ม.ป.ท.:

Barnard, & Chester, I. (1956). *Organization and Management*. Cambridge, Mass: Harvad  
University Press.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw - Hill.

Bryson, & John, M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization:  
A Guide to Strengthening Organization Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass  
Publishers.

Burgoyne, J. (1993). “The Competence Movement: Issues: Stakeholders and  
Prospects.” *Personnel Review*. 22(June): 6-13.

- Certo Samcl, C., & Paul Peter, J. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application*. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore: Mcgrow – Hill.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Charles, W. L. H., & Gareth, R. J. (2009). *Strategic Management An Integrated Approach*.
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Digicup. (2020). 5 FORCES MODEL วิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 ในมุมมองเศรษฐกริทยุคดิจิทัล. Available from <https://blog.ourgreenfish.com/digicup/5-forces-model>
- FitzRoy, P., Hulbert, J. M., & Ghobadian, A. (2012). *Strategic Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Goodmaterial. (2021). *PESTEL Analysis คือ แนะนำหลักการวิเคราะห์ การใช้งาน และประวัติของ PESTLE*. Available from <https://www.goodmaterial.co/pestel-analysis/>
- Gordon, Judith, R., & associates. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Hardcore. (2021). *Five Forces Model วิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 และโอกาสสำหรับผู้เล่นใหม่*. Available from <https://hardcoreceo.co/five-forces-model/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases*. 5<sup>th</sup> ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Lei, D. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. U.S.A.: South-Western.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Nick, W. (2013). *An introduction to Human Resource Management*. London: SAGE.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control*. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hall.
- Porter, & Michael, E. (1980). *Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial And Competitors*. New York: The Five Force, Free Press.
- Porter, M. E., & Mark, R. K. (2011). “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*. 89(1-2): 62-77.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application*. 3<sup>rd</sup> ed.

New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley.

Sergay. (2012). *Empiricism, Determinism, and Naturalism*. Available from <http://hdl.handle.net/10066/8135>

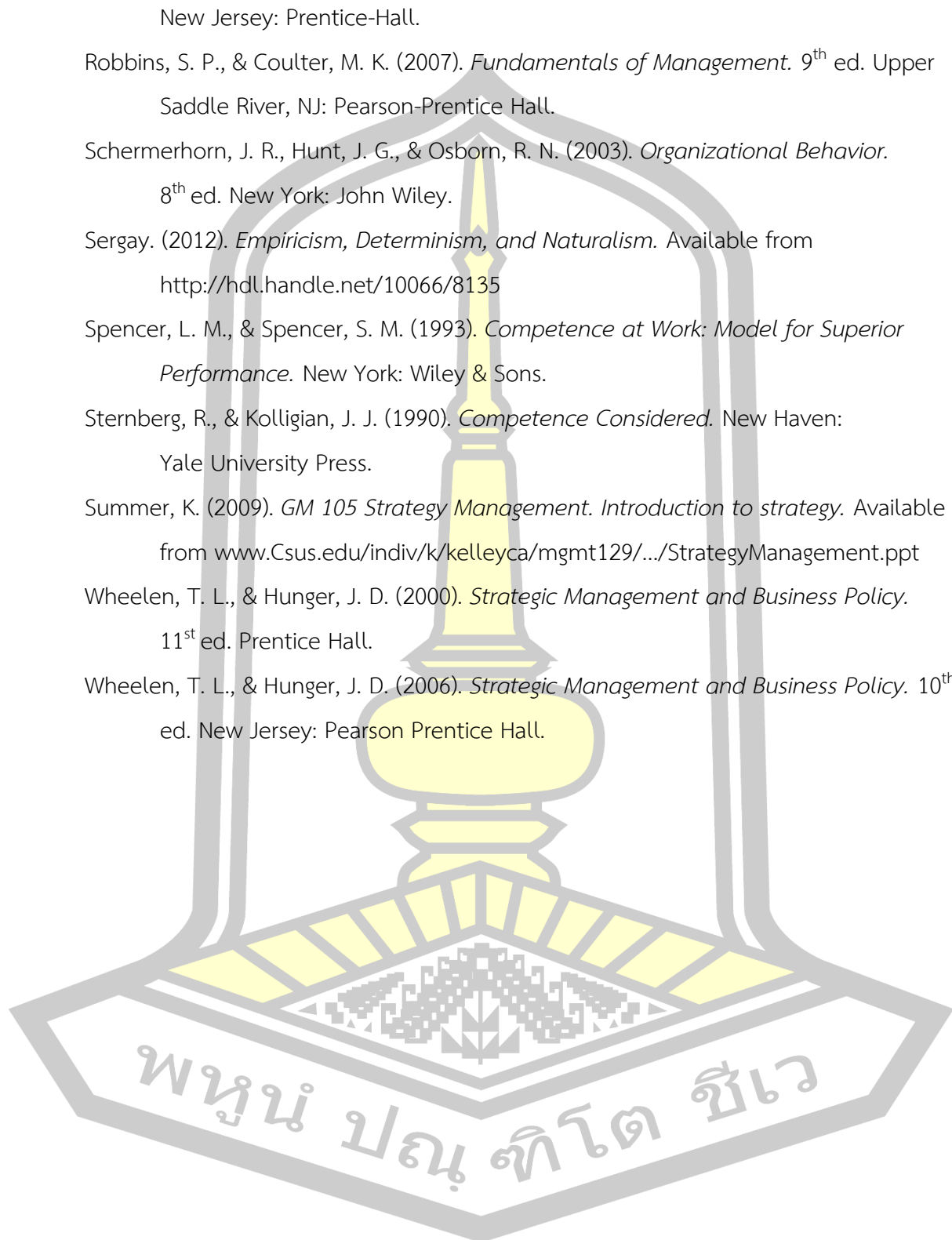
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.

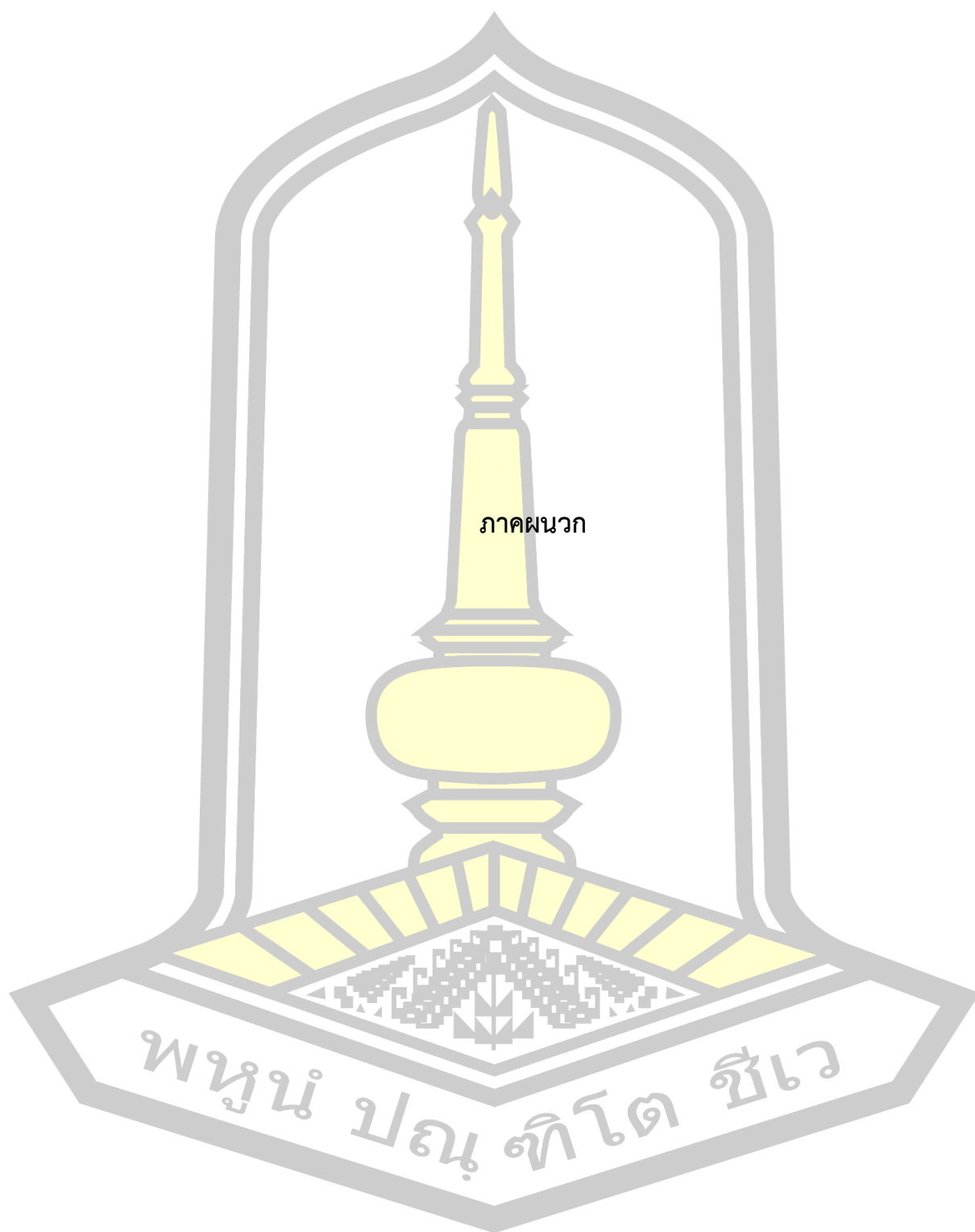
Sternberg, R., & Kolligian, J. J. (1990). *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.

Summer, K. (2009). *GM 105 Strategy Management. Introduction to strategy*. Available from [www.Csus.edu/indiv/k/kelleyca/mgmt129/.../StrategyManagement.ppt](http://www.Csus.edu/indiv/k/kelleyca/mgmt129/.../StrategyManagement.ppt)

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management and Business Policy*. 11<sup>st</sup> ed. Prentice Hall.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.





ภาคผนวก

พูน ปณ จิต ชีเว



### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

#### แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1.1 สำหรับผู้บริหารในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์  
2. ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อ โดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

### ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

#### 2.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่นระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่นระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์(ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชีว

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในบริบทสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติส่งผลอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานหรือขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

## 2.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร มีที่ใดบ้างในปัจจุบัน โดยการแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเหล่านั้นมีลักษณะอย่างไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือเช่าอาคารหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าว นั้น มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีใครบ้าง และส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามารับบริการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

.....

.....

.....

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคารที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนั้นมีลักษณะเช่นไรมีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

### 2.3 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรตามหลัก McKinsey's 7S Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งได้แก่ 1. การบริหารทรัพย์สินของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการสำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สินได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

#### 2.4 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์  
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

พูน ปณ ทิโต ชีเว



### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1.2 สำหรับเจ้าหน้าที่ในส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ
3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อ โดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

### ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

#### 2.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์(ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในปัจจุบันไปจนถึงในระดับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

## 2.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น กับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือเช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นในลักษณะเช่นเดียวกันหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าว นั้น มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามารับบริการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนจากสำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

### 2.3 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนากรักษ์ ซึ่งได้แก่ 1.การบริหารทรัพย์สินของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนากรักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการสำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สินได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

#### 2.4 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

พจน ปรณ จิตโต ชีวะ

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์  
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์





### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1.3 สำหรับเจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น ๆ ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่  
กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ
3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อ โดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

**ส่วนที่ 2** ประเด็นสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

#### 2.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรตามหลัก PEST

1) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันพื้นที่กาฬสินธุ์ไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

3) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในปัจจุบันไปจนถึงในระดับกรมธนารักษ์ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

## 2.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การตามหลัก Five-Forces

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น กับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์นั้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือเช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นในลักษณะเช่นเดียวกันหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าว นั้น มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามาให้บริการของประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่สามารถทดแทนความต้องการของประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามารับบริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

### 2.3 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตามหลัก McKinsey's 7S Model

1) ท่านคิดว่า กลยุทธ์ของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ที่นำมาจากยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ซึ่งได้แก่ 1. การบริหารทรัพย์สินของประเทศ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน 3.การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า โครงสร้างภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งส่วนงานเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ ส่วนบริหารทั่วไป ส่วนจัดการฐานข้อมูล และส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ระบบปฏิบัติการภายในของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการแบ่งภารกิจงานตามส่วนงานทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ 1.ด้านการควบคุม ดูแล การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ 2.ด้านบริหารงานทั่วไป การเงิน การคลัง งบประมาณและพัสดุ 3.ด้านการสำรวจและการส่งเสริมการรังวัด และดูแลควบคุมทะเบียนและหลักฐานที่ราชพัสดุ 4.ด้านการประเมินราคาทรัพย์สินได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า บุคลากรของของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของส่วนทั้ง 4 ส่วนงานนั้น ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

5) ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

พจน ภาณุ จิตโต ชิว

6) ท่านคิดว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารภายในสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

7) ท่านคิดว่า ค่านิยมร่วม (TRD , T = Transparency โปร่งใส , R = Responsibility รับผิดชอบ , D = Dedicationทุ่มเท เสียสละ) ของกรมธนารักษ์ ได้มีการสนับสนุนหรือส่งผลอย่างไรบ้างต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

#### 2.4 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อดีของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากข้อเสียของสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

พจนัน ปณ จิตโต ชูเว

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด (หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น โดยเรียงตามลำดับ)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์  
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

พูน ปณ จิตโต ชีเว



### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 สำหรับผู้เช่าที่ราชพัสดุ

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองผู้เช่าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อ โดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

### ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เข้าที่ราชพัสดุที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

#### 2.1 การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

.....

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์การในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

.....

.....

.....

.....

พจนัน ปณ จิตโต ชูเว

## 2.2 การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 2.3 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

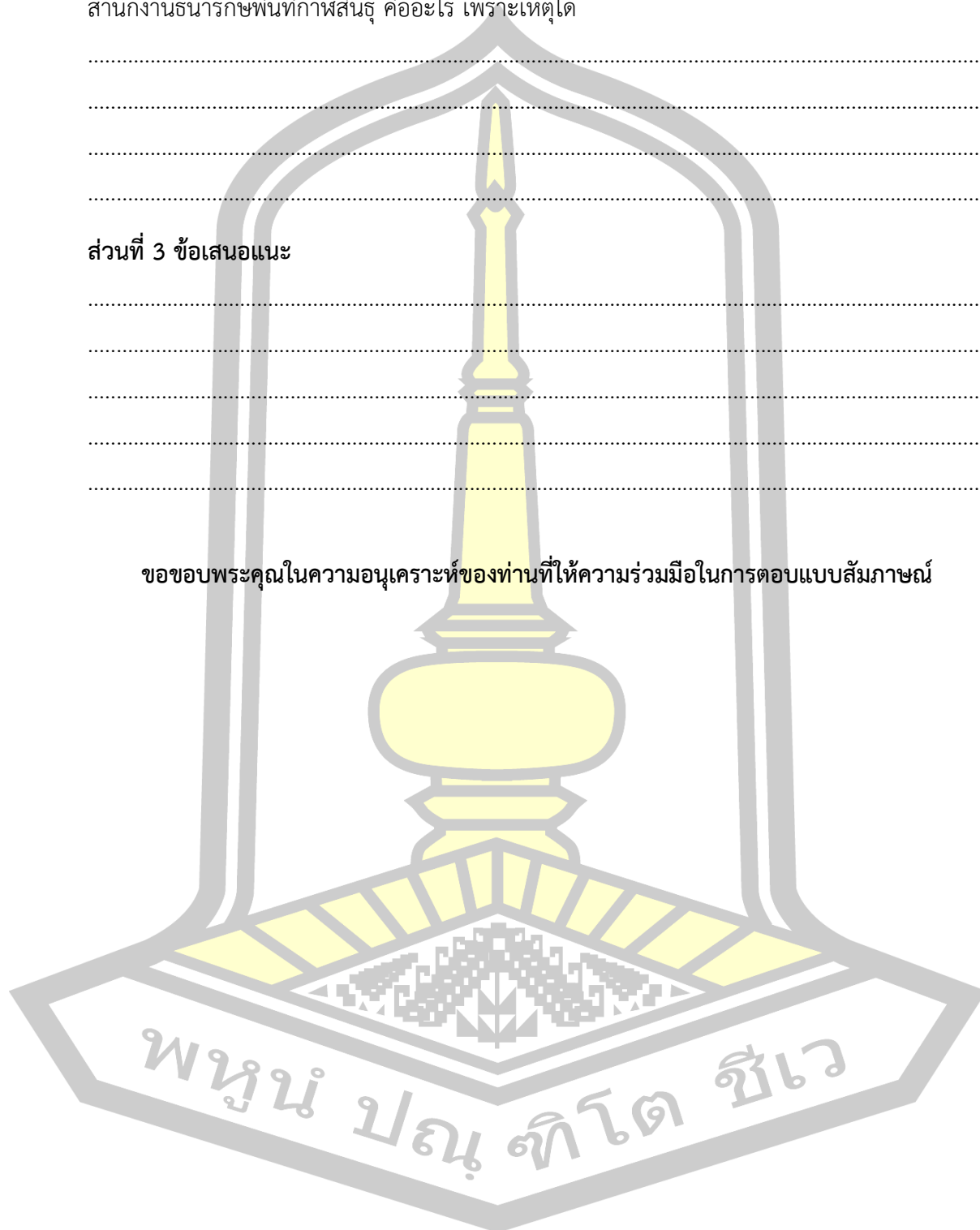
.....

พูน บณฺ ติโต ชีเว

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์





### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์  
แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุ

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อโดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

### ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านที่ราชพัสดุที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

#### 2.1 การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวม และความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์กรของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์กรในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

.....

.....

.....

3) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

## 2.2 การศึกษามุมมองหรือความเห็นด้านแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า การแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการเกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคาร มีที่ใดบ้างในปัจจุบัน โดยการแข่งขันของหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเหล่านั้นมีลักษณะอย่างไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

2) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์มีการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่ให้บริการด้านการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอาคารหรือไม่ ถ้าหากมี การให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

3) ท่านคิดว่า ผู้จัดหาที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ซึ่งได้จัดหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านอื่น ๆ ให้แก่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

4) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันการเข้ามาให้บริการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลอย่างไรบ้างต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

5) ท่านคิดว่า ในปัจจุบันมีบริการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่เกี่ยวกับการให้เช่าที่ดิน หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่สามารถทดแทนความต้องการของหน่วยงานรัฐ หรือประชาชนที่เข้ามาใช้บริการจากสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์หรือไม่ ถ้าหากมี บริการดังกล่าวนั้นมีลักษณะเช่นไร มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์อย่างไรบ้าง (ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ)

### 2.3 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของส่วนจัดการที่ราชพัสดุสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ  
สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุ

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

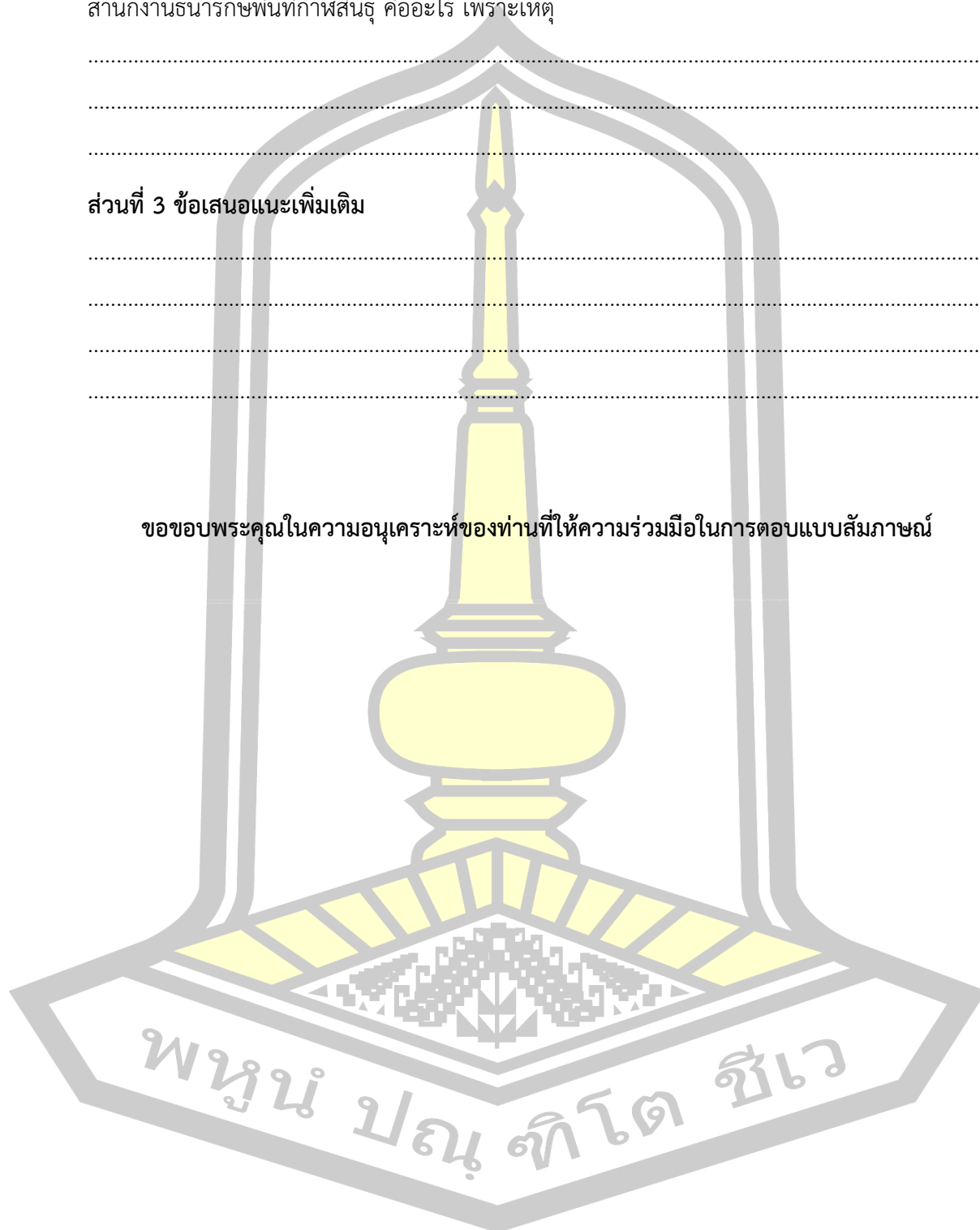
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์





### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร :  
การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ

สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

#### แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4 สำหรับประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กาฬสินธุ์โมเดล” กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการนำร่องส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เช่าที่ราชพัสดุ ที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์
3. ข้อเสนอแนะ

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะให้ครบทุกข้อ โดยผลของการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล .....

อายุ.....ปี                      เพศ.....                      อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่.....

ระดับการศึกษา    ต่ำกว่าปริญญาตรี.....

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

## ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ ความคิดเห็น มุมมองของประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้เข้าที่ราชพัสดุที่มีต่อสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

### 2.1 การศึกษามุมมองหรือความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์เป็นอย่างไร (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ)

.....

.....

.....

2) ทิศทางสำหรับการพัฒนาองค์การของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ตามมุมมองหรือความเห็นของท่าน ควรมีทิศทางในการพัฒนาองค์การในลักษณะใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

.....

.....

.....

### 2.2 การศึกษามุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับทิศทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์

1) มุมมองหรือความเห็นของท่านที่มีต่อส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

### 2.3 การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์

1) ท่านคิดว่า จุดแข็งของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

---

---

---

---

2) ท่านคิดว่า จุดอ่อนของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์คืออะไร เพราะเหตุใด

---

---

---

---

3) ท่านคิดว่า โอกาสที่ทำให้ส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

---

---

---

---

4) ท่านคิดว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและความสำเร็จของส่วนจัดการที่ราชพัสดุ สำนักงานธรรมาภิบาลพื้นที่กาฬสินธุ์ คืออะไร เพราะเหตุใด

---

---

---

---

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

---

---

---

---

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

## ประวัติผู้เขียน

|                      |                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ                 | นายกันตพงศ์ ใจวงศ์                                                                                                                                                         |
| วันเกิด              | 19 เมษายน 2539                                                                                                                                                             |
| สถานที่เกิด          | จังหวัดมุกดาหาร                                                                                                                                                            |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | 28 หมู่ 10 ตำบลดอนตาล อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร 49120                                                                                                                    |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ปฏิบัติการ                                                                                                                                         |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์<br>72/3 ถนนอภัย ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์<br>46000                                                               |
| ประวัติการศึกษา      | พ.ศ. 2562 วท.บ. (สาขาฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>พ.ศ. 2565 น.บ. (สาขาวิชานิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>พ.ศ. 2566 ร.ม. (สาขาวิชานโยบายสาธารณะ) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูน ปณ จิต ชีเว