

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสร้าง
การเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
**Putting Strategies Into Practice that Increase Efficiency
in Creating Change for Organizations**

รัตน์เขต พรหมประเสริฐ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Rattanaket Phromprasit
Ramkhamhaeng University, Thailand
E-mail: Rattanaket259@hotmail.com

Received: September 25, 2024; Revised: October 29, 2024; Accepted: October 30, 2024

บทคัดย่อ

แผนกลยุทธ์ (บางครั้งเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ : **strategic planning**) เป็นเทคนิคการวางแผนที่เคยถูกใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานที่ปรากฏอยู่ในตำราพิชัยสงครามของจีนที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ นักวางแผนภาคเอกชนได้ประยุกต์วิธีการของแผนกลยุทธ์ แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ

ข้อค้นพบ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรพบว่า แผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนทางการใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร เริ่มจากการกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก ดังนั้นการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการนำในองค์กร การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถขององค์กร มากกว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ แผนกลยุทธ์จึงเป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ที่อาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัด ความคุ้มค่าในการใช้ปัจจัยนำเข้าสำหรับองค์กร

สรุปโดยย่อ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์; ประสิทธิภาพ; การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

Abstract

Strategy (sometimes called strategic planning) is a planning technique originally used for warfare, evidenced in the Chinese Art of War, which compiled principles of military strategy. Private sector planners have adapted the methods and concepts of strategic planning to business competition.

The findings of the implementation of strategies that increase efficiency in creating changes for the organization found that the strategic plan is a guideline for using resources that are superior to competitors, changing weaknesses into strengths, creating crises into opportunities for the organization to achieve its goals, which is a decision-making process to determine the future direction of the organization, starting from determining the future situation that must achieve the goals and determining the guidelines for achieving the specified situation based on comprehensive information systematically. The implementation of the strategic plan is a step that has a great impact on the success of the organization. Therefore, the implementation of the strategic plan is a process of the organization's work and those involved in the organization's management in various dimensions, such as organizational structure, organizational leadership process, communication and control in the organization, which are factors that are considered factors in increasing the efficiency of the organization's operations. In addition, the implementation of the strategy also significantly increases the efficiency in creating changes for the organization. The implementation of the strategy to achieve success requires more time and the organization's capabilities than quality strategic planning. The strategic plan is therefore the center of the management system and work processes in increasing the organization's efficiency, which relies on the cooperation of members of the organization and the organization's work system, including the organization's management structure, resource allocation and operations, as criteria that emphasize the consideration of economy and value for money in using input factors for the organization.

Summary: Implementing strategies to increase efficiency in creating changes for an organization is a change of the entire organization or part of it, which may be a small, gradual change or a large change throughout the organization, which is quite difficult, complex, and may take a long time. Change is an increase in efficiency for the organization.

Keywords: Strategic plan; Efficiency; Organizational change

บทนำ

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและการต่างประเทศ รวมทั้งการที่คู่แข่งและกลุ่มที่มีส่วนได้เสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วจะพบว่า องค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการคาดการณ์อนาคตและการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ดังนั้นองค์การรู้จักในการวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์อย่างมืออาชีพ (ดำรงค์ วัฒนา, 2552 : 18) การเปลี่ยนแปลงในองค์การถือว่าเป็นคุณลักษณะขององค์การทุกแห่งจะต้องมี ไม่ว่าจะองค์การจะอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีความคงที่หรือราบรื่นอย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสเปลี่ยนได้เสมอด้วยขนาดที่มากหรือน้อยแตกต่างกันไป องค์การใดก็ตามสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นก็มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะถูกยอมรับและเห็นคุณค่า (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2556 : 254) การปฏิรูประบบการบริหารงานทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

แต่ปัญหาของการวางแผนในสังคมไทยอยู่ที่กระบวนการขาดความเข้าใจทางเทคนิค ทำให้การดำเนินการวางแผนขาดสมดุลระหว่างด้านเทคนิคและแนวคิด หลักการทางวิชาการที่แต่ละสาขาแต่ละองค์กรนำมาใช้ในการแผนจากการกระบวนการวางแผน โดยทั่วไป หน่วยงานมักจะกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนจากการระดมความคิดเห็นและความเข้าใจในหลักการทางการบริหารและหลักการทางวิชาการของสาขานั้น ๆ มากกว่าที่จะอาศัยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์และการวางแผนที่ถูกต้อง ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร แผนที่ได้จึงเป็นเพียงบันทึกสรุปผลจากการระดมความคิดเห็นในรูปแบบตามอย่างแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่ไม่ได้มีกระบวนการวางแผนที่ถูกต้อง แผนดังกล่าวจึงเป็นเพียงเอกสารที่ระบุความมุ่งหวังความต้องการที่ประชาชนส่วนใหญ่ขององค์กรที่อยากได้ แต่ขาดการระดมสมอง การคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้ความหวังนั้นเป็นจริงได้ กล่าวคือ เป้าประสงค์ของแผนที่ได้จากการระดมสมอง (ที่เน้นความคิดเห็นและหลักวิชาเท่านั้น) มักจะหวังสิ่งที่ต้องการเกินความสามารถขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (ช่วงการวางแผน) แต่แผนกลยุทธ์ของแผนดังกล่าวก็สร้างความผิดหวังและต่างเข้าใจผิดว่า แผนกลยุทธ์ไม่ใช่เครื่องมือที่เหมาะสม โดยต่างมองข้ามว่า กระบวนการวางแผนที่มีอยู่ไม่ได้ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม และสิ่งที่องค์กรได้จากการดำเนินงานดังกล่าวหาใช่กลยุทธ์ที่เป็นไปไม่ได้ (อุทิศ เจริญขาว, 2563 : 58-5) ดังนั้นผู้เขียนจึงได้ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอและข้อสงสัยให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องว่าแผนกลยุทธ์นั้นสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่อย่างไร

1. แนวคิดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์

1.1 ความหมายเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์

อุทิศ ขาวเจียร (2549 : 13) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ โดยเทคนิคนี้จะไม่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจร แต่เลือกวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสถานะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องเผชิญหากจะเร่งรัดพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดนั้น ภาคเอกชนเป็นผู้นำเทคนิคนี้จากการรบของทหารมาประยุกต์ใช้ เพื่อการแข่งขันในการดำเนินการทางธุรกิจ และได้พิสูจน์ให้เห็นว่า เทคนิคดังกล่าวสามารถสร้างเครื่องมือชี้แนะแก่การบริหารที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ดังนั้น นักวิชาการวางแผนของรัฐจึงได้นำมาประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการพัฒนาประเทศ และพบว่าแผนกลยุทธ์สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการของภาครัฐได้ทุกระดับ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง กรมและหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์” หมายถึงความสามารถในการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ด้วยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนท่ามกลางสภาพการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อเอาชนะสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อที่จะเอาชนะสถานการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ คือ แนวทางดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ กลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ข้อ ได้แก่ ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด ความต้องการไปถึงจุดใด และจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึงทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไประยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ จากนั้นจึงศึกษาว่าองค์กรของเราอยู่ที่ไหน ในขณะที่พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

Stephen P. Robbins (2007 : 121) นักทฤษฎีองค์กร ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การดำเนินเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรรวมถึง การกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

James Brain Quinn (2010 : 141) ได้ให้ความหมายของการแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึงรูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (goals) นโยบาย (policy) และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (action) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่จะต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบระเบียบและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Robbins (2003) กล่าวว่าแนวคิดของกระบวนการเชิงกลยุทธ์แต่เดิมได้แพร่หลายในวงการธุรกิจที่มุ่งคิดค้นในการแสวงหากำไรให้มากที่สุด แต่บางหน่วยงานหรือองค์กรที่มิได้แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการที่ไม่แสวงหากำไร เป็นต้น เริ่มให้ความสำคัญในแนวคิดนี้เพื่อนำมาประยุกต์ในองค์กรดังกล่าว และให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นภารกิจในระยะยาวขององค์กร โดยเป็นไปตามข้อกำหนดพื้นฐานของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) ขั้นกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ (Identifying the Organization's Current Mission and Strategies) เป็นขั้นแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กร จากนั้นนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่เสมือนเป็นเป้าหมายของการเดินทางไปสู่จุดมุ่งหวัง สำหรับองค์การราชการ วัตถุประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจ คุณภาพชีวิต หรือปริมาณผลผลิตประโยชน์สุขของประชาชน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินความมั่นคงของประเทศ เป็นต้น ซึ่งพันธกิจและวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันแต่การที่จะไปสู่เป้าหมายได้จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมองภาพรวมขององค์กร

2) ขั้นวิเคราะห์บริบทสิ่งแวดล้อม (Analyzing the Environment) กล่าวคือเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ไม่เพียงแต่องค์กรมีความแข็งแกร่งเท่านั้น แต่สถานการณ์ภายนอกที่เป็นบริบทสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญเหมือนกัน เช่น นโยบาย การเมือง กฎระเบียบ กระแสการเงิน เป็นต้น ผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามและต้องให้ความสำคัญเท่ากับบริบทภายในองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมนอกจากจะเป็นภัยคุกคามที่มองไม่เห็นและคาดคิดมาก่อน ดังนั้นการวิเคราะห์บริบทจึงเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขและปรับกลยุทธ์กับคู่แข่งภายนอกได้

3) ขั้นระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค (Identifying the Opportunities and Threats) ขั้นนี้เป็นผลมาจากการดำเนินการในขั้นที่ 2 กล่าวคือเมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ได้แล้ว ก็สามารถมองเห็นโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยจะเป็นข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ เช่น สิ่งใด

เป็นโอกาสจะต้องเติมเต็มขยายผลเพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ สิ่งใดเป็นอุปสรรคก็สามารถแก้ไขได้อย่างทั่วถึง

4) **ขั้นการวิเคราะห์ทรัพยากรองค์การและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities)** ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ รถยนต์ขำรดหรือใช้การได้เท่าไร และใช้ได้ชนิดที่ว่ามีประสิทธิภาพยอดเยี่ยมมีจำนวนเท่าไร ซึ่งเรื่องนี้ในหน่วยงานทหารให้ความสำคัญมาก เพราะถ้าทรัพยากรไร้ประสิทธิภาพนั้นหมายถึงความพ่ายแพ้ในการรบ

5) **ขั้นระบุจุดแข็งจุดอ่อน (Identifying Strengths and Weaknesses)** จากขั้นตอนที่ 1-4 ที่ได้ดำเนินการเป็นขั้น ๆ มาแล้ว จะเป็นข้อมูลทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของการปฏิบัติได้ค่อนข้างทะลุปรุโปร่ง กล่าวคือจะสามารถระบุได้ว่าองค์การมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร เมื่อมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การแล้ว ก็สามารถกำหนดทิศทางการก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับคามนิยมและรู้จักกันดี คือ **SWOT Analysis**

6) **ขั้นกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ (Formulation Strategies)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นแบบลงตัว ซึ่งอาจจะเป็นหลักการหรือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็แล้วแต่กรณีซึ่งถือว่าเป็นหัวใจที่ทำให้พันธกิจที่กำหนดไปสู่ผลสำเร็จ

7) **ขั้นนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)** มีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่า “การกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ง่ายกว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพราะเพียงแต่จะเริ่มปฏิบัติก็เกิดความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น” อาจกล่าวได้ว่าถึงแม้องค์การจะมียุทธศาสตร์ดีเลิศเพียงใด แต่หากความสามารถหรือไม่มี การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การกิจหรือโครงการที่สวดยหรูอาจล้มเหลว การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญที่ต้องใช้หลักการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผน การอำนวยความสะดวก การบริหารงบประมาณที่ดีเลิศในลักษณะความเป็นมืออาชีพ

8) **ขั้นประเมินผลยุทธศาสตร์ (Evaluating Strategies)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งวัฒนธรรมการบริหารในสังคมไทยมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อย โดยขั้นตอนนี้จะส่งผลให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือในระหว่างดำเนินการหากไม่มีการควบคุมติดตาม ประเมินผล เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคก็จะไม่สามารถแก้ไขได้ทันทั่วถึง อนึ่งแม้ว่าภารกิจจะสำเร็จเสร็จแล้วก็ตาม ก็จำเป็นต้องยังต้องมีการประเมินผลภาพรวมว่าการลงทุนนั้นมีข้อดี จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรค และผลที่ได้ มีความคุ้มค่าหรือไม่ อันจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (**Feedback**) ไปยังจุดเริ่มต้นของการบริหารเพื่อทบทวนหรือสร้างยุทธศาสตร์ใหม่

สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรทั้งภาครัฐ องค์กรเอกชน รวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วันชัย มีชาติ (2549 : 123) ได้กล่าวถึง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการนำในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์การ

แผนกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยที่สุด ได้แก่ แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นแผนในรายละเอียดที่มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนผู้ที่ปฏิบัติรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานในองค์การของแต่ละหน่วยงานว่า จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลตามแผนงานที่วางไว้ การกำหนดแผนปฏิบัติจึงเป็น ระดับของกลยุทธ์ระดับเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด และมีลักษณะที่ช่วยในการควบคุมและติดตามงานของผู้บริหารมากที่สุด การกำหนดแผนไปปฏิบัติ จะแยกแผนออกตามหน่วยงานว่า แต่ละหน่วยงานจะมีแผนปฏิบัติอย่างไร ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่อยู่ในหน่วยงานย่อยต่างๆ เช่น แผนงานด้านการผลิต แผนงานด้านการเงินและบัญชี แผนงานด้านการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2555 : 6) ได้ให้ความหมายของ คำว่า การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติราชการ หมายถึง แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่แสดงรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ทรัพยากร และงบประมาณ โดยระบุหน่วยงานรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งสำนักงาน จะใช้แผนปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการประสานการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน

วุฒิพงษ์ สีนทรัพย์ (2565) ได้กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนระดับในองค์การที่จะต้องเข้ามาดูและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จโดยการใช้ศิลปะเพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทั้งผู้บริหารจะต้องปรับสภาพภายในองค์การสอดรับกัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินงานด้านสื่ออื่นเพื่อสนับสนุน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำการปรับสภาพแวดล้อมในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินงานด้านอื่นเพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

Kaplan and Norton (2005 : 72-80) สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ จึงมีข้อเสนอให้แผนกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางในการขับเคลื่อนขององค์กรไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 5 ประเด็น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ปรับสร้างความเชื่อมโยงบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ 4) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการและกลยุทธ์ขององค์กร และ 5) การจัดวางระบบระเบียบให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

ดำรงค์ วัฒนา (2563 : 10) กล่าวว่า การแปลงกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปแผนปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรให้มุ่งไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้โดยผู้บริหารระดับสูงสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามแนวทางการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยหลักการแปลงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงาน และระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของผลงานในแต่ละด้านตามกรอบกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Management Process Framework : SNP)

สรุป การริเริ่มและการนำกลยุทธ์นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตัวชี้วัด การจัดทำโครงสร้างการแยกย่อยกิจกรรม หรือ WBS (Work Breakdown Structure) โดยเริ่มจากการกำหนดโดยให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ ครอบคลุมมิติสำคัญต่างๆ กรอบวิเคราะห์ที่นิยมดัดแปลงมาจากบัตรคะแนนสมดุล (Balance Scorecard) ในระบบราชการไทยนิยมกำหนดเป็นมิติ ได้แก่ มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยคนและเทคโนโลยีเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่นวัตกรรม มิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพบริการ และมิติด้านประสิทธิผลตามภารกิจ

3. การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนนำไปปฏิบัติ

ธีทัต ตรีศิริโชติ (2564 : 66-67) ได้กล่าวว่า การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนี้ (Donald Sull, Rebecca Homkes and Charles Sall., 2015)

1) การประสานในองค์กรที่สอดคล้องกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วได้ผล อาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ให้นำมาใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานอยู่คนละแผนก และเกิดความขัดแย้งกันจนไม่สามารถร่วมมือกันได้ อุปสรรค

สำคัญในการนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ไม่สามารถร่วมมือกันได้ และได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ ดังนั้นการประสานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่นๆ ในองค์กรเดียวกันเป็นแนวทางที่จะให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

2) การปฏิบัติโดยยึดตามที่วางแผนไว้ที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดรายละเอียดเรื่องต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงานและกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด (Unexpected Problems or Opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือบริษัทไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาแก้ไขหรือเหตุการณ์นั้นได้ทันทั่วทั้งทำให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด

3) ความเข้าใจคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่พนักงานในองค์กรไม่สามารถระบุภารกิจสำคัญทำอันดับขององค์กร ระบุได้เพียง 1-2 ภารกิจ จะแสดงว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

4) วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (Performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily Routines) ของวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (Reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานไปสู่เป้าหมายพฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร ดังนั้นหากมีพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้น จะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการ ควรนำความรู้ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ไปด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5) การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหารการแนะนำและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติไปอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลผลตอบแทน (Pay for Performance) กับผู้จัดการในทุกระดับพร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด เป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กรและที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic Implementation) จึงถือว่าเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่ง

ขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกๆ ต่างๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงการสื่อสารของผู้บริหาร หรือผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังได้ เช่น การนำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ มาปรับเข้ากับกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3.1 ความหมายและแนวคิด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556 : 195) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้น มองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (Machine Modal) ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกัน ในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับองค์ประกอบของเครื่องจักรนั้นเพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมดีขึ้น เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาดเป็นต้น ส่วนการลดต้นทุนนั้น เป็นการลดขั้นตอนและวิธีการดำเนินที่ไม่จำเป็น เพื่อที่จะลดต้นทุนการดำเนินงาน กรณีที่องค์การประสบวิกฤติหรือปัญหา องค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงาน และความอยู่รอด

2) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่นการปรับระบบ การอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารและการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การลดระยะเวลาของกระบวนการต่างๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง

3) ในขณะที่ยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบ

4) การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจากการควบคุมสั่งการ ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมอง การบริหารภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward-Looking Focus) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ประเภท ล้วนมีขึ้นการทำให้้องค์การตอบสนองกับความท้าทายของ เทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งนี้อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์้องค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง้องค์การตามมา

3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากเพื่อจะหาวิธีการที่ดีที่สุด (No One Best Way) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่สถานการณ์หรือบริบทเฉพาะ เสนอตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร มาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ สภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

วิเชียร วิทย์อุดม (2551 : 141) ได้ให้แนวคิดในเรื่อง การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ ซึ่งเป็นคำที่พบในทุกองค์กร ถ้าไม่ใช่ในคนทั่วไปในองค์กร ก็เป็นสิ่งที่มักจะเกิดขึ้นมาในแต่ละองค์กร ในบางองค์กรการเปลี่ยนแปลงนี้ไปในลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบแตกหัก (Frame Breaking Change) การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลต่อ การเปลี่ยนนี้จะมีผลต่อการยกเครื่องใหม่ขององค์กรหรือว่าเป็นส่วนประกอบของระบบในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจปัจจุบัน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553 : 254) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงอีกสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด มีความเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ แม้จะต้องพบกับปัญหาหรืออุปสรรคจากการขัดแย้งหรือการต่อต้านจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือแรงกดดันที่เกิดขึ้นก็ตาม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550 : 250) การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การนี้รวมถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้หลายระดับ คือ ในระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์การ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์การ อาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอีกด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การไปด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำแนกที่มาของการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดกลุ่มทฤษฎีออกได้เป็น 4 ประเภท คือ (วันชัย มีชาติ, 2549 : 75)

1) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายในองค์การเอง การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ เช่น ตัวแบบวัฏจักรชีวิต

2) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายนอกและเป็นไปโดยธรรมชาติ เช่น ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรในองค์การ

3) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายในและผู้บริหารจะมีบทบาทของการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน การพัฒนาองค์การ การจัดการคุณภาพโดยรวม

4) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายนอกและการตอบสนองจากผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการเผยแพร่ของนวัตกรรม

3.4 แนวคิดขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554 : 98-99) องค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้โดยการอาศัยสมาชิกขององค์การและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์จะเกิดขึ้นโดย

1) การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งในองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ทำให้องค์การสามารถอยู่ได้ และมีประสิทธิภาพเพราะความเข้าใจกันความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกัน เป็นสิ่งสำคัญระหว่างองค์การ

2) ความคล่องตัวที่ทำงานในองค์การ ความคล่องตัวของการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อถึงกันโดยไม่มีอุปสรรคขัดข้อง ความคล่องตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงาน มีอิสระของการทำงาน และการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การให้มีความรู้ที่สร้างสรรค์ของพนักงานจะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การดีขึ้น

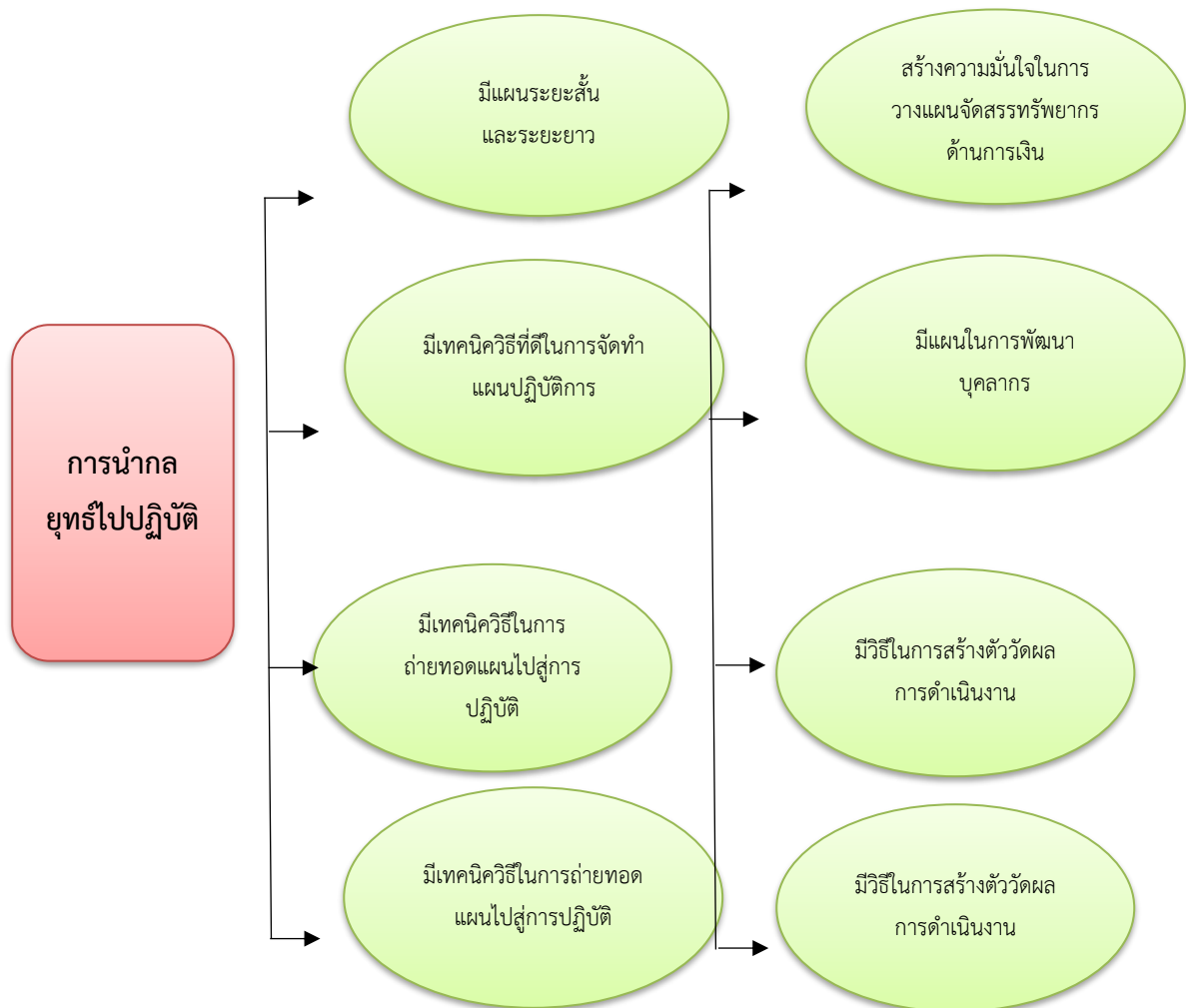
4) ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสัมพันธ์กับสมาชิกขององค์การ ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ปฏิสัมพันธ์ให้บรรลุเป้าหมาย งานสำเร็จได้ดีเพราะสมาชิกช่วยกันทำงาน และมีความสนทนากลุ่มเดียวกัน

อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 199-200) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัย (การลงทุน-การนำเข้า) และเป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity-Quality) ผลผลิตที่ได้แต่ละช่วงของการดำเนินการว่ามีแค่ไหน เพียงไร ตลอดจนองค์การที่ดำเนินงานในแต่ละช่วงเท่าที่จำเป็นหรือไม่ การดำเนินการมีสมรรถนะการผลิต (Productivity) แข่งขันกับองค์กรอื่นโดยใช้ปัจจัยเท่ากันหรือไม่

องค์ความรู้ใหม่

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรต้องออกแบบแผนระยะสั้นและระยะยาว และให้ความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีเทคนิควิธีที่ดีในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในขององค์กร ได้รับทราบและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และผู้นำองค์กรต้องสร้างความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้กับองค์กร ทั้งนี้ควรสร้างความมั่นใจในการวางแผนจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และ ด้านการดำเนินงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน พร้อมใช้งานและสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องต่อแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความสำเร็จและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในอนาคต ควรมีวิธีในการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานให้มีทิศทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีวิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว หากพบว่าผลการดำเนินการมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องมีวิธีในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินการนั้น ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุป

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนทางใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการนำในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานของ

องค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร เกิดขึ้นได้โดยการอาศัยสมาชิกขององค์การและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัยนำเข้าสำหรับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดริเริ่มโน้ตทัศน์: CONCEPTUAL THINKING*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ชัคแซสมิเดีย.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2552). *การบริหารจัดการยุทธศาสตร์*. เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2563). *การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์บริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ รัตนไตร กรุงเทพ.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. (2564). การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการทางสังคมศาสตร์ เครือข่ายวิจัยประชาชน*. 3 (2), 62-72.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2549). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *ทฤษฎีองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วุฒิพงษ์ สีนทรัพย์. (2565). การพัฒนาระบบและกลไกการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ จังหวัดอำนาจเจริญ. *Journal of Modern Learning Development*. 7 (8), 16-33.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2555). *คู่มือมาตรฐานปฏิบัติกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- James L. Gibson, Brain and Quinn. (2010). *Organization behavior structure process*. 8th USA: Richard D. Irwin Inc.
- Kaplan RS, Norton DP,. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. 83 (10), 72-80.
- Robbin, S.P. (2003). *Organization Theory : Structure Design and Applications*. New jersey: Prentice-Hall.
- Stephen P. Robbins. (2007). *Organization Theory : structure designs and applications*. 3rd edition. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc.