

๕๐๓

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการ
บริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3

นายสมปอง สุวรรณเพชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

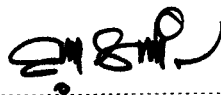
**Relation between Leadership, Organizational Culture and Strategy
Management : A Case Study of Region 3 Prison**

Mr. Sompong Suwanapet

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3
ชื่อและนามสกุล นายสมปอง สุวรรณเพชร
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



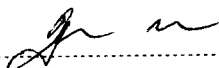
..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)



..... กรรมการ

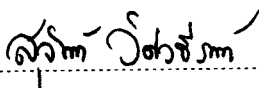
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3

ผู้วิจัย นายสมปอง สุวรรณเพชร **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธ์
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 (2) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 (3) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 และ (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นตัวแทนของข้าราชการในกลุ่มเรือนจำเขต 3 ซึ่งมีข้าราชการทั้งหมด 1,063 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม (2) ส่วนวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก (3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (4) การศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การพบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้งภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 59.50

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มเรือนจำเขต 3

Thesis title : Relation between Leadership, Organizational Culture and Strategy

Management : A Case Study of Region 3 Prisons

Researcher : Mr. Sompong Suwanapet; **Degree :** Master of Public Administration;

Thesis advisors : (1) Dr. Saneh Chuyto, Associate Professor; (2) Dr. Boonsri Prommapun, Associate Professor; **Academic year :** 2008

Abstract

The research objectives were to: (1) study the opinion of prisons' officers on the leadership of the administrators at region 3 prisons; (2) study the opinion of prisons' officers on organizational culture of region 3 prisons ; (3) study the opinion of prisons' officers on strategy management of region 3 prisons and (4) analyze the correlation of leadership, organizational culture and strategy management at region 3 prisons.

The samples of 290 officers were drawn from 1,024 region 3 prisons' officers. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient and multiple regression.

Research results could be summarized as follows: (1) the leadership of the administrators at region 3 prisons was strategic leadership with stabilization; (2) organizational culture at region 3 prisons the reactive – proactive culture; (3) overall strategy management at region 3 prisons was at medium level (4) as for the correlation, it was found that in the overall picture: the leadership and strategy management were accordingly correlated at the medium high level at 0.01 level of significance, while organizational culture and strategic management were accordingly correlated at the high level at 0.01 level of significance as well; in addition, both leadership and organizational culture had forecasting power at 59.50 percent.

Keywords: Leadership, Organizational culture, Strategic Management, Region 3 Prisons

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือและการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประยงค์ หันพงษ์กิตติกุล อาจารย์คณิตศาสตร์ ประจำวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีบุรีรัมย์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เสียนสลาย อาจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และนายเกษมศานต์ บุญจินดา นิลวงศ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ประจำกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร กรมราชทัณฑ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือทำการวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนข้าราชการทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือตอบแบบสอบถาม และให้คำแนะนำดีๆเสมอมา คุณค่าและคุณประโยชน์ใดๆ ที่เกิดจากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณแต่บิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน

สมปอง สุวรรณเพชร

กุมภาพันธ์ 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	29
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	45
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในงานราชทัณฑ์.....	119
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	125
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	135
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	137
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	139
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	139

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	141
ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ).....	143
ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ กับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	166
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	169
สรุปผลการวิจัย.....	169
อภิปรายผล.....	175
ข้อเสนอแนะ.....	187
บรรณานุกรม.....	190
ภาคผนวก.....	198
แบบสอบถาม.....	200
ประวัติผู้วิจัย.....	213

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	68
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของกลุ่มเรือนจำเขต 3.....	136
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	141
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ กลุ่มเรือนจำเขต 3.....	143
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน(ด้านวิเคราะห์สถานการณ์).....	144
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 (ด้านการกำหนดกลยุทธ์).....	149
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 (ด้านการดำเนินกลยุทธ์).....	151
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 (ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์).....	153
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลุ่มเรือนจำเขต 3.....	154
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและ สร้างสรรค์นวัตกรรม).....	155
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้ รักษาสถานภาพเดิม).....	157
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้ สร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม).....	159
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ).....	160

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ กลุ่มเรือนจำเขต 3	161
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์)	162
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านวัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ - เนื้อหา)	163
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ กลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกรายด้าน (ด้านวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ - เชิงรุก)	165
ตารางที่ 4.16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ)	166
ตารางที่ 4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ)	167
ตารางที่ 4.18	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	168

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างการจัดการเชิงกลยุทธ์	52
ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและลำดับ ขั้นตอนของกลยุทธ์	58
ภาพที่ 2.3 แสดงปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์	63
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การสร้างหรือประกอบขึ้นซึ่งกลยุทธ์	70
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	76
ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการกลยุทธ์ของธุรกิจ องค์กรที่จัดตั้งแล้ว	81
ภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอน การจัดการเชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์ ระหว่างขั้นตอน	86
ภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ SWOT	88
ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	92
ภาพที่ 2.10 การวิเคราะห์ SWOT	98
ภาพที่ 2.11 การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	99
ภาพที่ 2.12 ยุทธศาสตร์ระดับกรม	101
ภาพที่ 2.13 สรุปกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	104
ภาพที่ 2.14 ผลการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวม	109
ภาพที่ 2.15 ผลการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ประเภทสนองปัจจัยภายนอก	113
ภาพที่ 2.16 การกำหนดกลยุทธ์ประเภทเผชิญหน้า	115

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ทำให้ระบบราชการในหน่วยงานราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดตลอดเวลา ส่งผลให้ระบบราชการต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามา มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ภาครัฐจึงต้องปฏิรูประบบราชการเพื่อตอบโต้กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว (พสุ เศษรินทร์ www.opdc.go.th) การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ได้รับอิทธิพลจากกระแสแนวคิดหลัก 4 กระแสแนวคิด คือ กระแสแนวคิดเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก (Neo-classical economics) กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) สำนัก Managerialism กระแสประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory state) และกฎหมายมหาชน (Public Law) จากแนวคิดทั้ง 4 กระแสส่งผลให้ธนาคารโลก (The World Bank) รวมเรียกว่า “Good Governance” (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2548 : 456-462) แนวคิดหลักทั้ง 4 กระแสดังกล่าวทำให้ระบบราชการต้องบริหารราชการแบบระบบเปิด โดยการลดบทบาทภาครัฐลง เพิ่มบทบาทภาคประชาสังคมและภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนในภารกิจบางอย่างของรัฐ โดยเฉพาะภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ ทั้งนี้เพื่อเปิดช่องทางให้ประชาชนมีโอกาสและเพิ่มทางเลือกในการรับบริการสาธารณะมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแนวคิดของสำนัก Managerialism มีอิทธิพลต่อการเพิ่มอำนาจการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง โดยให้ผู้บริหารมีอำนาจมากขึ้นในการบริหารจัดการและใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการของภาครัฐและธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดของ “Business – like Approach” มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกลไก และเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เองได้พยายามที่จะนำเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในหน่วยราชการ

เครื่องมือดังกล่าวกลับเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยงานราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ โดยหน่วยงานราชการยังไม่เห็นภาพที่ชัดเจนว่า เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ จึงทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่า การพัฒนาหน่วยราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้จึงเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร และสำนักงาน ก.พ.ร. พยายามที่จะต่อยอดให้หน่วยงานราชการต่างๆ มุ่งหวังที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การที่หน่วยงานจะมีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ก็ต้องใช้การบริหารกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน (พสุ เศษะรินทร์ www.opdc.go.th 2549)

กรมราชทัณฑ์ซึ่งเป็นหน่วยงานลำดับสุดท้ายของกระบวนการยุติธรรม ก็ได้นำแนวทางการบริหารราชการที่มุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์เป็นหลักในการบริหารราชการ ผู้บริหารระดับสูงในกรมราชทัณฑ์พยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการกรม โดยพยายามหลอมวัฒนธรรมใหม่คนราชทัณฑ์ใฝ่ดี เรียนรู้ มีชีวิตที่พอเพียง (www.correct.go.th) ทั้งนี้ก็เพื่อปรับวัฒนธรรมองค์กรของงานราชทัณฑ์ให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์นั่นเอง และจากการสรุปผลการประเมินแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 ซึ่งกรมราชทัณฑ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนางานราชทัณฑ์ คือ กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรชั้นนำของอาเซียนในการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคม มีภารกิจ 2 ด้าน คือ ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ และบำบัดฟื้นฟูและแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) รุกป้องกัน เร่งปราบปรามอาชญากรรมและการทุจริตคอร์ปชัน 2) เปลี่ยนภาระให้เป็นพลัง 3) รวมพลังแก้ไขปัญหาอาชญากรรมให้ได้ผลอย่างยั่งยืน 4) เสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารทุกองค์กรด้วยระบบกิจการบ้านเมืองที่ดี 5) เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเรือนจำใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้เริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นมา ผลปรากฏว่า

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

-นโยบายเน้นหนักกรมราชทัณฑ์ นโยบายเน้นหนักกรมราชทัณฑ์ ประจำปี พ.ศ. 2548-2550 เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดถือปฏิบัติ โดยแต่ละปีจะกำหนดเนื้อหาสาระของนโยบายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ 4 ปี นโยบายกระทรวงยุติธรรมและรัฐบาล ซึ่งครอบคลุมสอดคล้องภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ คือการควบคุมดูแลและการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในช่วงดังกล่าวหน่วยปฏิบัติหลักของกรมราชทัณฑ์ คือเรือนจำ/ทัณฑสถานต่างๆ สามารถปฏิบัติงานตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบายของกรมราชทัณฑ์ได้ดีพอสมควร ในขณะเดียวกัน การขับเคลื่อนนโยบายของกรมราชทัณฑ์ยังมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณที่มีค่อนข้างจำกัด และผลผลิตการดำเนินงานที่ผ่านมายังได้ผลไม่เต็มที่มากนัก

-แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี การปฏิบัติราชการตามแผน 4 ปี นับว่ามีความก้าวหน้าสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แต่แผนปฏิบัติราชการฉบับดังกล่าวเป็นแผนระยะยาวที่กำหนดทิศทางการทำงานไว้เพื่อมุ่งสู่ความสัมฤทธิ์ผลตามแผน 4 ปี กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการที่ระบุไว้เป็นโครงสร้างหลักใหญ่ จำเป็นต้องปรับย่อยเป็นแผนปฏิบัติการ 1 ปี ที่สอดคล้องตอบสนองต่อบทบาทปฏิบัติราชการ 4 ปี ดังกล่าว ปรากฏว่าแผนปฏิบัติราชการระยะ 1 ปี หรือแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการติดตามและประเมินผลทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว สำหรับแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ 4 ปี มีข้อสังเกต ดังนี้

1. ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ไม่สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือไม่ เนื่องจากในการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพียงแต่บอกว่า “องค์กรชั้นนำ” แต่ไม่ได้นิยามศัพท์ว่า ชำนาญ หมายถึงอะไร

2. พันธกิจของกรมราชทัณฑ์ ไม่สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสำเร็จตามพันธกิจหรือไม่ เนื่องจากในการกำหนดพันธกิจไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ของกรมราชทัณฑ์มีความสอดคล้องกับนโยบายของคณะรัฐมนตรี แผนการปฏิบัติราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2548-2551 มากกว่ามีประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมายที่แท้จริง ทั้งที่กรมราชทัณฑ์มีหน้าที่หลักตามกฎหมายคือ ควบคุมและแก้ไข พัฒนาพฤตินิสัย ผู้ต้องขัง ทำให้บทบาทการทำงานเป็นองค์กรมุ่งเน้นการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดีมากกว่าเป็นองค์กรมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพเพื่อความคุ้ม แก่ไข
 ฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี

4. ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
 ไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสำเร็จ
 ตามประเด็นยุทธศาสตร์หรือไม่

5. กลยุทธ์ การปฏิบัติงานในกิจกรรม/โครงการ ตามกลยุทธ์ก่อนข้างได้ผลดี
 เพราะกิจกรรม/โครงการดังกล่าวเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว หรือเป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิง
 รับมากกว่าเชิงรุก ทำให้ยากต่อการประเมินว่าเป็นองค์กรชั้นนำหรือไม่

ด้านการปฏิบัติ

กรมราชทัณฑ์ปฏิบัติราชการตามแผน 4 ปี เป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติงานซึ่ง
 ให้ความสำคัญกับกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละลำดับให้สอดคล้องกับคำ
 รับรองการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ ผลปรากฏว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้คะแนน
 รวม 4.9407 จาก 5 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้คะแนนรวม 4.4202 จาก 5 คะแนน และ
 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้คะแนนรวม 4.34 จาก 5 คะแนน ซึ่งถือได้ว่ากรมราชทัณฑ์สามารถ
 ปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีมาก เกินร้อยละ 80 แต่คะแนนรวมมีแนวโน้มต่ำลง เนื่องจากการกำหนด
 เกณฑ์มาตรฐานแต่ละปีเพิ่มสูงขึ้น เป็นการยกระดับคุณภาพองค์กรให้สูงขึ้น อนึ่ง การปฏิบัติงาน
 ตามพันธกิจนั้น กรมราชทัณฑ์ยังมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของค่าคะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนดใน
 แต่ละตัวชี้วัด แต่ยังไม่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเป็นระบบหรือตามเกณฑ์
 คุณภาพ

การบริหารงานภายในกรมราชทัณฑ์เป็นการบริหารแบบระบบราชการ
 (Bureucracy) โดยเน้นหลักสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก วัฒนธรรมการทำงานของงานราชทัณฑ์
 โดยทั่วไปผู้บัญชาการเรือนจำ/ทัณฑสถาน มีอำนาจอย่างเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตามข้อ
 กฎหมายระเบียบวินัย ห้ามโต้แย้ง การแสดงความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ กิจการภายในเรือนจำ
 ผู้บังคับบัญชาชี้ขาดแต่เพียงผู้เดียว การปกครองผู้ต้องขังกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรง
 เฉียบขาด ความสัมพันธ์กับผู้ต้องขังเป็นลักษณะทางการเพราะต้องควบคุมให้อยู่ในระเบียบวินัย
 โครงสร้างองค์กรแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ สายการบังคับบัญชา (กุลธน ธนาพงศธร 2540 : 312)
 วัฒนธรรมการทำงานดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เรือนจำ/ทัณฑสถาน
 ยึดเป็นหลักการบริหารราชการ จึงทำให้ขัดขวางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
 โดยเฉพาะค่านิยมร่วมไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การดำเนินงานก็จะไม่บรรลุผล (สมยศ

นาวิกการ 2540 : 127) และหากผู้บัญชาการเรือรบ/ทัณฑสถานขาดภาวะผู้นำที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของเรือรบ/ทัณฑสถานแล้ว ก็จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ยาก บทบาทของผู้นำจึงเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นพลวัตสูงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 30) โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจและตีความหมายของสภาพแวดล้อมได้ดี แล้วสามารถเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 421)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีแนวคิดที่จะหาคำตอบด้วยการวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กลุ่มเรือรบจำเขต 3 เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเรือรบ/ทัณฑสถาน
เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเรือรบจำเขต 3

2.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือรบ
เขต 3

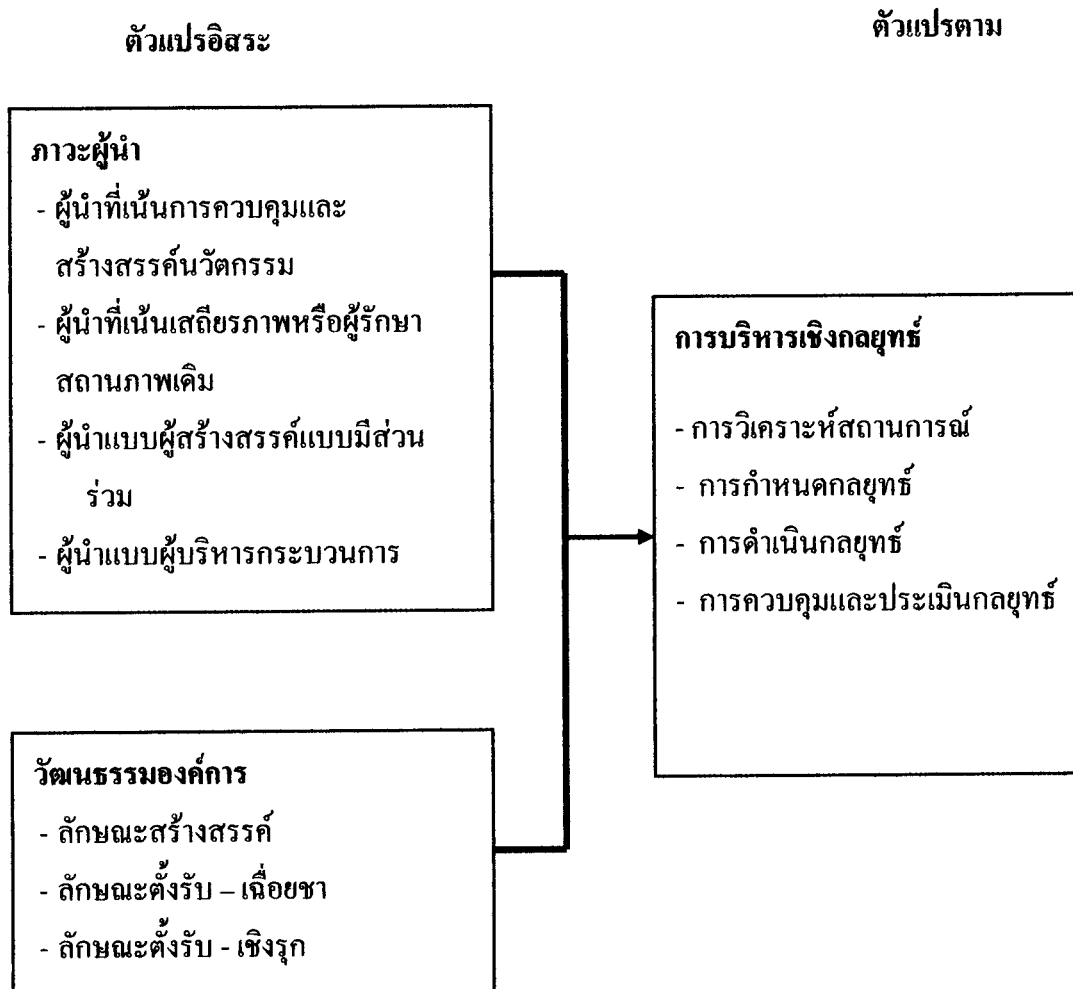
เขต 3

2.4 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือรบจำเขต 3

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือรบจำเขต 3 ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ศึกษาแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำศึกษาแนวคิดของ Nahavandi & Malekzdech, 1993
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาแนวคิดของ Cooke & Lafferty, 1989 ดังนี้



4. สมมติฐานในการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำองค์การของผู้บริหารกลุ่มเรีอนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

4.2 วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรีอนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของสเน่ห์ ชัยโต, 2547 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Measurement and Evaluation)

ด้านภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Nahavandi & Malekzdeh, 1993, ซึ่งกล่าวถึงประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types) แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม (High-Control Innovator หรือ HCI)
2. ผู้นำที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian หรือ SQG)
3. ผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม (Participative Innovator หรือ PI)
4. ผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager หรือ PM)

ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Cooke & Lafferty, 1989 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive styles)
2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive - defensive styles)
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก (Aggressive – defensive styles)

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ กลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน 1,060 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
- 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 ผู้วิจัยนิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

6.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์/การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะกำหนดการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด วิเคราะห์อนาคตเชิงการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

6.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร หมายถึง การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย คู่แข่งขันในงานราชการ พันมิตรงานราชการ สหิทธิมนุษยชน ผู้รับบริการเกี่ยวกับงานราชการประกอบด้วย ผู้ต้องขังญาติผู้ต้องขังและผู้มาติดต่อราชการต่างๆ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดมาจัดทำเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานของเรือนจำ/ทัณฑสถาน กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน งบประมาณ การจัดการพัสดุ ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมการทำงานของเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มาพิจารณาจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

6.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์ที่จะบรรลุ โดยมีการกำหนดกรอบระบุทิศทางดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ สิ่งที่องค์การคาดหวังให้หน่วยงานเป็นในอนาคต เป็นภาพความสำเร็จที่คาดหวัง ด้วยการระดมสมองจากบุคลากรในองค์การ
- 2) พันธกิจ ข้อความที่เป็นพันธะข้อกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ
- 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ กรอบแนวทางกว้างๆ ที่องค์การจะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์
- 4) เป้าประสงค์ สิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานคาดหวังที่จะให้เกิดเป็นผลลัพธ์หรือรูปธรรม โดยมีการวางเป้าหมายและระบุตัวชี้วัดผลงาน
- 5) กลยุทธ์ สิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจะทำหรือจะดำเนินการเป็นภาพใหญ่ที่ทำให้มองเห็นสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่มียละเอียดถึงระดับแผนงานหรือโครงการ

6.1.3 การดำเนินกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ พร้อมกับจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ แผนงบประมาณประจำปี และมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน สมรรถนะบุคลากร ภาวะผู้นำ ระบบจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สามารถดำเนินกลยุทธ์เป็นไปตามแผนที่วางไว้

6.1.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินกลยุทธ์โดยใช้ 4 มิติ ดังนี้ 1) มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 3) มิติด้านการให้บริการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ

6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถาน ประกอบไปด้วย ผู้บัญชาการเรือนจำ/ผู้อำนวยการทัณฑสถาน ผู้อำนวยการส่วน/หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบคือ 1) ผู้นำที่เน้นการควบคุมและการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ผู้นำที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม 3) ผู้นำที่เน้นสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 4) ผู้นำที่เน้นการบริหารกระบวนการ รูปแบบภาวะผู้นำเหล่านี้แสดงออกถึงความสามารถในการนำแตกต่างกัน ทั้งการแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ กันออกไป เพื่อให้การ

ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายขององค์กร และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามการแสดงออกรูปแบบต่างๆ ดังกล่าว มีดังนี้

6.2.1 ผู้นำที่เน้นการควบคุมและการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงและเน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเข้มงวด มองหาโอกาสจากสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงเข้าช่วยในการทำงาน แสวงหากลยุทธ์ใหม่ๆ และผู้นำแบบนี้ต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง ให้รางวัลตอบแทนเมื่อบรรลุเป้าหมาย พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อกันอย่างเหนียวแน่น บุคลากรเชื่อมั่นในวิธีการบริหารจัดการของผู้นำ

6.2.2 ผู้นำที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม หมายถึง ลักษณะผู้นำไม่แสวงหาความท้าทาย รวมอำนาจการสั่งการไว้ที่ตนเพียงผู้เดียว ปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่เสี่ยงไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ ยึดติดกับแนวคิดเดิมและกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น อนุรักษ์วัฒนธรรมองค์กรเก่าเอาไว้ ผู้บริหารและพนักงานจะปฏิบัติตามแนวทางที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ

6.2.3 ผู้นำที่เน้นการสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึงลักษณะผู้นำที่มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวมๆ มีความยืดหยุ่น มีลักษณะเปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ยอมรับความหลากหลายทางความคิด กระจายอำนาจในการบริหาร ผู้นำจะกระตุ้นสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

6.2.4 ผู้นำที่เน้นการบริหารกระบวนการ หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ยึดติดกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยม หลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่มีความเสี่ยง มีความต้องการอำนาจในการควบคุมต่ำ ยอมรับความหลากหลายทางความคิด พนักงานไม่ถูกบังคับยึดติดกับเป้าหมาย ให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน

6.3 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เรือนจำ/ทัณฑสถานที่มีวัฒนธรรม 3 รูปแบบ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของแบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการปฏิบัติที่ผู้คนในองค์กร โดยรวมยึดถือร่วมกัน แล้วใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะองค์กรที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการไมตรี

สัมพันธ์ บุคลากรในองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน ชอบความท้าทายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา องค์กรให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6.3.2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรลักษณะ ที่ผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลพฤติกรรมแสดงออกของ บุคลากรมีลักษณะคล้ายตาม ฟังพาผู้บริหารยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลักเคร่งครัด พยายาม หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับจากการมอบหมายของผู้บังคับบัญชาควบคุม ด้วยระบบราชการ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้ง รับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่สนใจคุณภาพงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

6.3.3 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรม ของบุคลากรที่แสดงออกลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร ผู้นำมีพฤติกรรมที่ มุ่งเน้นงาน พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรแสดงออกจะมีลักษณะการเผชิญหน้า แข่งขันที่ จะต้องแพ้-ชนะ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ ไว้วางใจ คำหยาบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการมีอำนาจที่จะนิเทศเพื่อนร่วมงานและ ควบคุมบุคคลอื่น ยึดกฎระเบียบในการทำงาน

6.4 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเรือนจำเขต 3 สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

6.5 องค์กร หมายถึง กลุ่มเรือนจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่อยู่ในเขต 3 ซึ่งเป็นการ แบ่งเขตการบริหารงานของกรมราชทัณฑ์

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 และองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง

7.2 เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่ม เรือนจำเขต 3 และองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง

7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือหน้าเขต 3 และองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง

7.4 กลุ่มเรือหน้าเขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 การวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานราชการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์ แต่โดยสรุปแล้วแนวคิดทฤษฎีแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระยะเวลาของการเกิด ดังนี้

1. กลุ่มแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1940
2. กลุ่มแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในช่วงปลายทศวรรษ 1940- 1960
3. กลุ่มแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 ถึงปัจจุบัน
 - 1) กลุ่มที่ว่าด้วยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำเกิดขึ้นมาพร้อมกับการเกิด หรือเกิดมาเป็นผู้นำโดยแท้ (Born to

be leader) กลุ่มนี้เชื่อว่าคุณลักษณะทางด้านร่างกายทำให้เป็นผู้นำ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล, คานธี, นโปเลียน เป็นต้น คุณลักษณะที่ค้นพบที่สำคัญ คือ มีแรงขับสูง มีแรงจูงใจสูง มีความสัจย์ซื่อ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นต้น 2) กลุ่มแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral styles Theory) กลุ่มนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถฝึกสอนกันได้ 3) กลุ่มที่ว่าด้วยแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership style) กลุ่มนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การบริหารในบริบทนั้นๆ

1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพลของผู้นำในการชักจูง/ชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในการชี้นำหรือชักจูงผู้ตามนั้น ผู้ตามต้องยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

สตอกคิลล์ (Stogdill, อ้างใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, เสน่ห์ จุ้ยโต 2544: 147) เห็นว่าภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (influence) กระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ โดยผ่านความศรัทธาและรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 7) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นอย่างมีศิลป์โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

อนันต์ บุญสนอง (2548: 6) ได้สรุปความหมายผู้นำ และภาวะผู้นำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในกลุ่ม ในหน่วยงาน หรือในองค์การไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิดหรือพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะในการบริหารงานเป็นพลังความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (www.ednet.ac.th) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปฏิบัติงาน บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ออร์เวย์ ทีด (Ordway tead, อ้างในพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ 2540: 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำคือศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ โดยที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบหรือพึงพอใจตัวเขาด้วย

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 3) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการค่อนข้างซับซ้อน เป็นสิ่งที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้ภารกิจ งาน และวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การบรรลุผล เป็นวิธีทำให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานสามัคคีในองค์การ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำนี้จะทำให้นุคนครมีความปรารถนาอยากทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของผู้นำในการชี้นำ แนะนำหรือบังคับ (อย่างมีศิลป์) ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำและหน้าที่และบทบาทของผู้นำ

1.2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานหลายประการ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, เสน่ห์ จัยโต (2548: 150-151)

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ประสบการณ์ในงานที่ทำมากมายเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวก็จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งภายในหน่วยงาน องค์กรหนึ่งๆ สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ “ความขัดแย้ง” เนื่องจากองค์กรต่างๆ ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งที่มารวมตัวกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานย่อมมีเป็นธรรมดา หากผู้นำมีภาวะผู้นำในการชักจูงโน้มน้าวผูกมัดเชื่อมโยงประนีประนอมประสานผลประโยชน์ในองค์กรได้ จะทำให้ลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เกิดศรัทธาเชื่อฟัง ทุ่มเทความรู้ความสามารถทำงานให้กับองค์กรได้

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขัน เมื่อหน่วยงานอยู่ในสถานะที่คับขัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะใช้เวลาหาญเด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจในการนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากอันตรายได้

1.2.2 หน้าที่และบทบาทผู้นำ

จอห์น คอทเตอร์ (John Kotter, 1990 อ้างใน อนันต์ บุญสนอง 2548: 17) ได้อธิบายถึงหลักการเป็นผู้นำและบทบาทการบริหารสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. สร้างทิศทางพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สำหรับอนาคต
2. สร้างความเข้าใจให้เกิดการยอมรับ ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
3. สร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร เข้าใจถึงคุณค่าและความต้องการพื้นฐาน

ส่วนบทบาททางด้านการบริหารควรเป็นดังนี้

1. วางแผนกำหนดงบประมาณ กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว
2. สร้างกระบวนการขั้นตอนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากร
3. จัดองค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกัน โดยออกแบบตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงาน มีการสื่อสารมอบหน้าที่และสร้างระบบในการทำงาน
4. ควบคุมดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดของ จอห์น เอแดร์ (John Adair 1988, อ้างใน อนันต์ บุญสนอง 2548: 18-19) สรุปได้ว่า หน้าที่หลักของผู้นำ (Leader) คือการสร้างวิสัยทัศน์ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และวาระสำคัญๆ แก่องค์กร การกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการและแนวทางกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย หน้าที่หลักของการจัดการ (Management) คือ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การประสานสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งผู้นำบางคนอาจมีทั้งสองอย่างนี้ หรือไม่มีก็ได้

1.3 ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) 2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) 3) ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach)

1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) สุนทร วงศ์วิเศษวรรณ, เสน่ห์ จัยโต (2550: 160-161) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นทศวรรษที่ 1940 โดยนักวิชาการกลุ่มนี้พยายามค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษที่จะเกิดมาเป็นผู้นำโดยเฉพาะ (Leader are born made) กลุ่มนี้จะศึกษาผู้นำที่สำคัญของโลกเช่น วินสตันเชอร์ชิล อิตินายกรัฐมนตรีอังกฤษ หรือ ไอเซนฮาวร์ อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา คุณลักษณะพิเศษที่พยายามค้นหาคือ 1) สติปัญญา 2) การมีส่วนร่วม 3) การพึ่งพาได้ 4) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ 5) กิจกรรม 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง 7) ทักษะการพูด เป็นต้น

1.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้เริ่มมีการศึกษาทศวรรษ 1940- 1960 อนันต์ บุญสนอง (2548: 9-12) จากการศึกษาคุณลักษณะอย่างเดียวไม่พอที่จะบอกว่า เป็นผู้นำที่ดีได้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการมากกว่าลักษณะเด่นที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยมีกลุ่มนักวิจัยที่สนใจทำการค้นคว้าพฤติกรรมความสำเร็จผู้นำ 4 กลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้งคำข่ายการจัดการหรือ ตะแกรงภาวะผู้นำ (Managerial or Leadership Grid) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เป็นหัวหน้าทีมวิจัย ได้ทำวิจัยกับเด็กที่ออกค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าใช้ภาวะผู้นำต่างกัน โดยมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้ชอบใช้อำนาจสั่งการ ตัดสินใจด้วยตัวเองแต่ผู้เดียว สมาชิกต้องทำตามคำสั่ง แบบที่ 2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ไม่นิยมใช้อำนาจ เพื่อให้คนหมู่มากได้ร่วมกันแก้ปัญหา และแบบที่ 3 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำประเภทนี้ จะให้เสรีภาพกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่เน้นการควบคุม เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอิสระที่จะบริหารงาน แต่ผู้นำแบบนี้มีความเสี่ยงมาก ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ จะทำให้งานเสียหายได้ ผลการวิจัยดังกล่าวสรุปว่า เด็กส่วนมากชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมเด็กไม่ค่อยชอบ

เพราะอาจให้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น จากการศึกษานี้ เคอร์ท เลวิน กล่าวว่า อาจนำไปปรับใช้กับสไตล์การนำของแต่ละองค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนในองค์กร

2) การศึกษานักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของกลุ่มนี้จะคล้ายกับมหาวิทยาลัยไอโอวา แต่เป้าหมายวิจัยต่างกัน การศึกษากลุ่มนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม **กลุ่มแรก** พฤติกรรมผู้นำที่ยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) โดยยึดสัมพันธภาพพนักงานเป็นศูนย์กลาง ผลปรากฏว่าระยะสั้นจะแย่กว่ากลุ่มที่สอง **กลุ่มที่สอง** พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered or production centered) กลุ่มนี้ผู้นำจะควบคุมอย่างเคร่งครัดให้ผลผลิตออกมาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลปรากฏว่า ในระยะสั้นผลงานจะดีกว่ากลุ่มแรก อย่างไรก็ตามสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอีก

3) การศึกษาของนักวิชาการมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ศึกษาพฤติกรรมการสั่งงานของผู้นำให้ทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หลายองค์การ จากผลการศึกษาพบมิติที่โดดเด่นสำคัญ 2 มิติ คือมิตินำถึงคน และมิตินำถึงงาน

(1) มิตินำถึงคน (Consideration) มิตินี้ผู้นำสร้างความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) มิตินำถึงงาน (Initiating Structure) มิตินี้ผู้นำจะตั้งเป้าหมายไว้และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงาน กำหนดรูปแบบการทำงาน วิธีการทำงาน ตารางเวลาการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จากมิติทั้งสองมิติดังกล่าว การ์ดอร์น และคณะ (Gordon and others, 1990 อ้างใน อนันต์ บุญสนอง 2548 : 10) ได้พิจารณาเป็นแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ

- 1) ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง
- 2) ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ
- 3) ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง
- 4) ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

4) ตะขวยการจัดการ ทฤษฎีนี้จัดเป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำ เสนอโดย โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส. มูตัน (Jane S. Muoton) 1978 : 10 อ้างถึงใน อนันต์ บุญสนอง 2548 :10) ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติ เรียกว่า “ตะแกรงการจัดการ” (Managerial Grid) ทฤษฎีนี้จะเน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองมิติสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ

1. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ผู้นำแบบนี้เป็นลักษณะผู้นำเผด็จการ เน้นผลผลิตมุ่งสนใจผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ค่อยสนใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มักตัดสินใจเกือบทุกอย่างด้วยตนเอง

2. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมากกว่างาน ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่อบอุ่นลดความขัดแย้ง ผู้นำมีความเชื่อว่าถ้าสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพตามด้วย

3. แบบผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องานและต่อคน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำไร้ความสามารถ ใช้ความพยายามน้อยมากในการบริหาร ไม่สนใจความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของกลุ่มคนที่ทำงาน

4. แบบของผู้นำที่เดินสายกลาง ผู้นำแบบนี้ไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องต่างๆ จะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงานควบคู่กันไป สนใจในเรื่องความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลผลิตขององค์กรควบคู่กันไปด้วย

5. แบบของผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญอย่างมากทั้งคนและงาน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีความเชื่อว่าความสำเร็จของการทำงานเกิดขึ้น โดยการสร้างทีมงานขึ้นมา มีการพึ่งพาอาศัยกันมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากรูปแบบผู้นำ “ตะข่ายการบริหาร” ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำแบบมุ่งให้ความสำคัญอย่างมากทั้งคนและงาน เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นภาวะผู้นำที่ร่วมสนับสนุนการทำงานอย่างจริงจังมอบงาน มอบอำนาจ กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนได้แสดงฝีมือการทำงานอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มพฤติกรรมนี้ มีความเชื่อว่า “พฤติกรรมผู้นำ” สามารถฝึกได้เรียนรู้กันได้ ถ้าหากผู้นำได้เรียนรู้และฝึกฝนแล้วจะทำให้มีความสามารถในการบริหารได้ ทฤษฎีของกลุ่มนี้จะศึกษาเกี่ยวกับ “มุ่งคน และมุ่งงาน” ถึงอย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ยังขาดการนำปัจจัยด้านสถานการณ์มาร่วมวิเคราะห์ด้วย จึงทำให้ทฤษฎีนี้ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร จึงเกิดกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เข้ามาเติมเต็มในส่วนที่ขาดของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

1.3.3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach)

จากการศึกษาของนักวิชาการทั้งสองกลุ่มทฤษฎีข้างต้น ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นแบบเดียวหรือไม่ เนื่องจากขาดการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำด้วย ดังนั้นจึงเกิดกลุ่มทฤษฎีที่นำสถานการณ์มาร่วมพิจารณาด้วย จึงเป็นที่มาของทฤษฎีต่างๆ คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทาง – เป้าหมายของ House โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (*Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness*) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 101-102) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมขององค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อบังคับบัญชาผู้ตามที่เหมาะสม รูปแบบทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ คือ รูปแบบผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน สร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน และผู้นำแบบมุ่งงาน เป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน ส่วนปัจจัยสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

เฟรด อี ฟีลเดอร์ (Fred E. Fiedler อังโน อนันต์ บุญสนอง 2548 : 12-13) ได้พัฒนางานวิจัยโดยศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เครื่องมือนี้ชื่อว่า Least Preferred Co-Worker (LPC) ใช้ประเมินตนเอง โดยมีกรอบความคิดว่าจะแนบ LPC ของแต่ละคน จะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญปัจจัย 3 ประการ

- 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) คือ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผู้นำได้หรือไม่
- 2) โครงสร้างของงาน (Task structure) เป้าหมายของงานที่ต้องทำ การกำหนดหน้าที่งานเป็นตัวอย่างหนึ่ง (แข็ง หรือ อ่อน)
- 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ เหมือนตัววัด (มากหรือน้อย)

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard เนตรพัฒนายวิราช (2550 : 103) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญไปที่คุณลักษณะผู้ตามเป็นสำคัญ เพราะพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องปรับตามความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานที่มีความพร้อมในการ

ทำงานต่ำจะต้องการผู้นำที่แตกต่างกันจากพนักงานที่มีความพร้อมในการทำงานสูง ดังนั้นลักษณะของผู้นำของ Hersey – Blanchard แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ

(1) ภาวะผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมพนักงานต่ำ

(2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมพนักงานปานกลาง

(3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงาน ความพร้อมของพนักงานปานกลาง

(4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทาง – เป้าหมายของ House รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 105-106) ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำมีหน้าที่จูงใจสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน มีรางวัลจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่สู่เป้าหมายได้ โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจนแล้ว ทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

(1) ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ (Matching the leadership style to the situation) โดยผู้นำจะต้องเลือกรูปแบบของตนเองให้เหมาะสมกับปัจจัยที่เป็นสถานการณ์ที่เกี่ยวกับพนักงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานต้องการการควบคุมมากน้อยเพียงใด มีประสบการณ์ในการทำงานมากน้อยเพียงใด และความสามารถในการรับรู้การสั่งงานของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ ซึ่งไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เช่น โครงสร้างงาน ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและกลุ่มงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยมี 4 รูปแบบ

ก. ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำวางแผนการทำงานแล้ว และสั่งให้พนักงานทำงานตามตารางงานที่กำหนด เป็นลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน

ข. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งถึงความต้องการพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

ค. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิดให้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยน ก่อนการตัดสินใจ

ง. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement – oriented style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน สำหรับพนักงานมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นว่า พนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

(2) วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติของพนักงาน กระตุ้นความต้องการของสมาชิก เพิ่มการทำงานเป็นทีม และกำหนดเส้นทางให้ง่ายสอนงานและจัดทิศทาง ลดอุปสรรคการทำงานให้น้อยลง จัดหารางวัลจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ เสร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบยึดสถานการณ์เป็นหลัก ให้ความสำคัญที่สถานการณ์เป็นสำคัญ กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน หรือมุ่งคน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยบังคับ จึงกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ผสมผสานทั้ง 3 กลุ่มทฤษฎีเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรม และกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อปกปิดข้อด้อยของแต่ละทฤษฎี

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญที่สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรกำหนดให้เลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่ง Bass, 1985 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 368-378) เป็นผู้สร้างตัวแบบภาวะผู้นำนี้ขึ้น และได้ให้คำนิยามของผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leader) ว่า ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชมให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เห็นต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (higher order needs)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) จะจูงใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยน แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความต่อเนื่องกัน ไม่สามารถแยกอิสระจากกันได้ เช่น ใน

สถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีดังนี้

1. พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Behaviors)

- 1.1 ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (idealized influence)
- 1.2 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration)
- 1.3 การจูงใจด้วยแรงคลใจ (inspirational motivation)
- 1.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีคุณลักษณะที่ยืนอยู่ในหลักการ เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เมื่อผู้ตามเห็นแล้วเกิดความศรัทธาส่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นคนที่มีแนวคิดสร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่เสมอ และจะทำการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น พร้อมกันนี้จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) ประกอบด้วย

- 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
- 2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)
- 2.3 การบริหารแบบเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)
- 2.4 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้จะไม่พัฒนาหน่วยงานให้เจริญงอกงาม สิ่งใดใช้ได้ก็ใช้ต่อไป เมื่อเกิดความเสียหายก็จะเข้ามาตรวจสอบดูแลช่วยเหลือ และสั่งลงโทษผู้นำลักษณะนี้จะจับผิด จะใช้สิ่งของเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน เช่น หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดีจะได้สองจัน แล้วผู้นำจะได้ผลงานของลูกน้องไปเป็นผลงานคน

จากแนวคิดของบาส (Bass, 1985) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งเป็นผู้นำแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (leadership continuum) ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การพร้อมทั้งส่งเสริมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีใหม่ๆ ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเปรียบเสมือนนักบริหาร เพราะทำงานให้มีประสิทธิภาพ (efficiency) ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เป็นผู้นำ เพราะมุ่งประสิทธิผล (effective) แต่อย่างไรก็ตามลักษณะผู้นำทั้งสองแบบนี้ต้องใช้ด้วยกัน

สรุปได้ว่า บาส (Bass) ได้สร้างแบบภาวะผู้นำสองแบบคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leader) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) ซึ่งแบบภาวะผู้นำสองอย่างนี้จะเชื่อมโยงต่อกันแบบแยกต่อเนื่องไม่ได้แยกออกจากกันเด็ดขาด ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้เป็นผู้นำยืนอยู่ในหลักการมีคุณธรรมจริยธรรมสูง เปรียบเสมือนผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะใช้สิ่งของเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยน เพื่อให้ผู้ตามทำให้บรรลุเป้าหมายเปรียบเสมือนเป็นผู้บริหาร เพราะทำงานมุ่งประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามตัวแบบภาวะผู้นำทั้งสองอย่างนี้ ต้องใช้ด้วยกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้นำเลือกใช้ภาวะผู้นำ ถ้าหากผู้นำเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การบริหารงานก็จะบรรลุผล

1.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในยุคปัจจุบันรูปแบบของความเป็นผู้นำเปลี่ยนไป เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 : 44) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร โดยมีลักษณะวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ และผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และต้องกระตุ้นการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง Nahavandi และ Malekzadeh, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 414) มีความเห็นสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช ว่า บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีบทบาทที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรและ 2) เป็นผู้นำเอากลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ส่วน Hitt, Ireland, Hoskisson อ้างใน เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรศนะ บุญขวัญ (2549: 355-356) มีความเห็นสอดคล้องกับนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น และเห็นเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) นอกจากจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้แล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ตลอดจนกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากทศวรรษที่ 21 ถูกทำนายให้พัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่สลับซับซ้อนแตกต่างกัน การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญเพราะอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้วิสัยทัศน์กระตุ้นพนักงาน

และต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูง เข้มแข็ง เพื่อให้พนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์ของผู้นำบรรลุผล ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องประกอบไปด้วย 1) กำหนดกลยุทธ์ 2) นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล 3) กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบทั้งสามขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่ไม่สามารถมอบให้ผู้อื่นทำแทนได้ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ซับซ้อนล่อแหลมมาก การปฏิบัติงานของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Hitt, Ireland, Hoskisson อ้างใน เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรคนะ บุญขวัญ (2549: 369-385)

1. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นการกำหนดเป้าหมายกว้างๆ ที่องค์กรจะให้ไปในอนาคตอย่างน้อย 5-10 ปี วิสัยทัศน์ระยะยาวในอุดมคติขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน 1) สิทธิหลัก ใช้เป็นตัวกระตุ้นพนักงานผ่านตำนานขององค์กร 2) ภาพในอนาคต จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานทำตามกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ด้วยการกระตุ้นความเป็นผู้นำ การมอบอำนาจให้พนักงาน และออกแบบของค์การให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ด้วยการกระตุ้นความเป็นผู้นำ การมอบอำนาจให้พนักงาน และออกแบบของค์การในการขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์วิสัยทัศน์

2. จัดตั้งควบคุมองค์การที่สมดุล (Establishing balanced Organizational) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องควบคุมการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง โดยการใช้หลัก Balanced Scorecard คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) 3) กระบวนการภายในของค์การ (Internal business) 4) การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and growth)

3. บริหารกลุ่มทรัพยากรของค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively managing firm's resource portfolio) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องบริหารจัดการทรัพยากรของค์การให้มีประสิทธิผล ต้องมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในของค์การด้าน การดำเนินการจัดโครงสร้างของค์การ การพัฒนาของค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรักษาความสามารถหลักขององค์กรและรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอาไว้ และพัฒนาปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้อยู่รอดในการแข่งขัน

4. สนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นกฎระเบียบหรือ วิถีทางที่บุคคลในของค์การสร้างขึ้นมา เพื่อช่วยควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยนยาก ต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างสูงในการปรับเปลี่ยน

5. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical practices) การปฏิบัติงานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมเป็นส่วนสำคัญ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นพฤติกรรมบรรทัดฐานในบุคลากรในหน่วยงานได้ปฏิบัติตาม

1.5.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2542: 14-16) กล่าวว่า การจัดวางกลยุทธ์ในองค์การมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความซับซ้อนขององค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก และดำเนินงานด้านเดียว โครงสร้างองค์การก็จะไม่ซับซ้อน ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์การและการวางกลยุทธ์จะซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปกลยุทธ์ก็จะมี 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับรวม (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับส่วนงาน (Functional strategy) ดังนั้นระดับภาวะผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 411-412) ได้แบ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ระดับ

1. ภาวะผู้นำระดับสูง (Upper-echelon leadership) จะดูทิศทางโดยการจัดวางกลยุทธ์ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากรระหว่างงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสมโดยรวมขององค์การ เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวอยู่เสมอ มีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน เช่น รัฐมนตรี ประธานบริหาร อธิบดี เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งเป็นผู้รับแผน กลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง นำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานหน้าที่เฉพาะ ผู้บริหารเหล่านี้จัดวางกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติ และในปัจจุบันปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ผู้บริหารเหล่านี้จำเป็นต้องมีแผนเฉพาะกิจขององค์การเพื่อตอบโต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

1.5.2 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นาฮาวานดี และ มาร์เลคซาร์ด (Nahavandi and Malekzadch, 1993 a อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 :419-424) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พิเศษ ที่นำมาสร้างเป็นตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเด่น 2 ลักษณะด้วยกัน

1. ขอบแสวงหาความท้าทาย (Degree of challenge seeking) กล่าวคือ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมัก

พยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่วนผู้นำที่แสวงหาความท้าทายต่ำ มักไม่ชอบหรือปฏิเสธต่อความเสี่ยง ดังนั้น มิติด้านการแสวงหาความท้าทายจึงสอดคล้องต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์ของผู้นำ

2. ระดับความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of control) ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูงมักจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993 a, 1993 b) จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกัน และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptable Culture) พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการบูรณาการความคิดของบุคคลต่างๆ มากกว่า จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็นต่อการรับฟังความคิดที่หลากหลายของผู้อื่น

เมื่อทำการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะด้านการแสวงหาความท้าทาย เข้ากับคุณลักษณะด้านความต้องการมีอำนาจในการควบคุมแล้ว จะเกิดผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator HCI)

เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มองสิ่งแวดล้อมเป็นโอกาสและเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงช่วยในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากลยุทธ์ริเริ่ม และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงาน เพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ ในส่วนที่ตรงข้ามกับคุณสมบัติในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ภายนอก คือ มีการอนุรักษ์การบริหารจัดการในองค์การ เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง จึงสร้างวัฒนธรรม การควบคุมที่เข้มงวดในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน การบรรลุเป้าหมายและการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน มีการตัดสินใจค่อนข้างรวมอำนาจ โดยผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจที่สำคัญน้อยมาก องค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้คือ องค์การที่สร้างสรรค์แต่ควบคุมมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อกันอย่างเหนียวแน่น และเชื่อมั่นในวิธีการบริหารจัดการของผู้นำ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian หรือแบบ SQG)

ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทาย แต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็น

ผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม กลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น องค์การจึงจะดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้ จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ ลักษณะองค์การในอุดมคติแบบนี้ จะดูแลกันอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการต่างๆ แบบอนุรักษนิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่ถูกต้องกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว ซึ่งผู้บริหารพนักงานจะปฏิบัติตามแนวทางที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ การตัดสินใจเป็นลักษณะรวมอำนาจ ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจที่สำคัญโดยตรง

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม (Participative Innovator PI) ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมที่มีส่วนร่วมและเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นว่าเป็นโอกาสใหม่ๆ ให้แก่องค์การพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลจากภายนอก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นผู้นำมุ่งแสวงหาความท้าทาย จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง องค์การที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหารและนวัตกรรมใหม่ๆ องค์การในอุดมคติตามทัศนะผู้นำแบบนี้เปิดกว้างและกระจายอำนาจการตัดสินใจต่างๆ จะดำเนินการเปิดเสรีที่ระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำมีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ระดับต่ำ จึงมักกระจายการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะยืดหยุ่นแบบหลวมๆ แต่มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นวิธีปฏิบัติที่หลากหลายของบุคคลอื่นได้ดี พนักงานองค์การจะถูกกระตุ้นสนับสนุน กระบวนการในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และได้รับความอิสระในการนำเสนอและตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วมนี้ จึงช่วยสร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการพัฒนาปรับปรุงด้านโครงสร้างและเกิดสิ่งริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่เกี่ยวกับการสร้างผลผลิต งานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager PM) เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษนิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบ

หลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่มีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำแบบนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์การ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยสร้างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อม ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อที่จะนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การของตน ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 4 ตัวแบบ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator HCI) 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian SQG) 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม (Participative Innovator PI) 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการกระบวนการ (Process Manager PM) ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแบบภาวะผู้นำนี้เป็นกรอบในการวิจัย โดยศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมในวิชาองค์การ ได้รับอิทธิพลจากวิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา (Ouchi, 1985) เดิมนักจิตวิทยาใช้คำว่า “บรรยากาศ” (Climate) มาเป็นเวลานาน โดยหมายถึงวัฒนธรรมระดับผิวเผิน ซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดเข้าใจในมิติลึกของวัฒนธรรม (Schein, 1990) ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) ได้มีการศึกษามากขึ้น แต่ก็ยังไม่มีการเชื่อมโยงกับความหมายของวัฒนธรรม (Smircicth, 1983)

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การทำหน้าที่เสมือนกาวทางสังคม (Social glue) ที่จะประสานกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน และวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกฎ ข้อบังคับ เป็นสิ่งกระตุ้น เครื่องมือกำลังของคนในองค์การและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ

เอดการ์ไชน์ (Edgar Schein, 1990 : 111 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2546: 199) วัฒนธรรมองค์การคือ (ก) รูปแบบสมมติฐานพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้างค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้คั้งจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

เอดการ์ไชน์ (Edgar Schein, 1985: 19-20) การให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง ควรจะเน้นให้เห็นวัฒนธรรมในระดับลึก ซึ่งจะแสดงให้เห็น โดยคติฐานเบื้องต้นอยู่ในระดับลึกของการรับรู้และเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึกผลักดันให้เกิดพฤติกรรม โดยมีการถ่ายทอดสืบต่อไปยังคนรุ่นต่อไป เป็นการที่คนในองค์การมององค์การเอง และมองไปถึงสิ่งแวดล้อม โดยคติฐานและความเชื่อนี้ได้รับการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองในการแก้ปัญหาของกลุ่มเพื่อให้เกิดการปรับตัวสำหรับความอยู่รอดได้ในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและปัญหาการบูรณาการภายใน

ดราฟ (Daft, 2001: 314) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำความในและวิธีการของการคิดซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

روبบินท์ (Robbins, 2005 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548: 179) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ

กรีซ สืบสนธิ์ (2538: 2-3) วัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคยเป็นนิสัย (habits) และแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ภาษา ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบแนวคิด เมื่อสมาชิกเข้าร่วมในกลุ่มก็จะเรียนรู้วัฒนธรรมที่กลุ่มยอมรับและยึดถือร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นภาษาสัญลักษณ์ ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ

เสนห์ จุ้ยโต (2548: 7) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นซึ่งประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ในองค์การ

โคร์ป รอบบิน และ ออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland 1991: 370) วัฒนธรรมองค์การ คือ รูปแบบของคติฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิด ประดิษฐ์พัฒนา แก้ปัญหาในการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายในองค์การ

ลูธาน (Luthan, 1992 อ้างใน สุพานี สฤณภูวนิช 2549: 512) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์การนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้นๆ ด้วย

พิภพ วังเงิน (2547: 134) วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่มีบุคคลในองค์การใด องค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การนั้น

ซาร์มานัว และ แฮคเกอร์ (Zamanou, and Hacker อ้างใน Maria Falcone www.uwec.edu/sampsow/measures/culture-GZH.htm) วัฒนธรรม หมายถึง รูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีในศาสนาและตำนานที่ประดิษฐ์ขึ้นมาเป็นเวลานาน ซึ่งมีหน้าที่ยึดโยงคนในสังคมหรือองค์การเข้าไว้ด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วม สิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนี้ทำหน้าที่เสมือนกาวทางสังคม (Social glue) ที่จะประสานกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกันให้ยึดถือปฏิบัติเป็นแบบแผนเดียวกัน และถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ

2.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องค่อนข้างเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540: 14-19)

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมของกลุ่มคนภายในองค์การ หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ ไม่ใช่ความคิด ความ

เชื่อ ของคนคนเดียว เนื่องจากว่าสังคมสมัยใหม่เป็นสังคมระบบเปิด วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคม หรือ องค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่ประกอบด้วยกลุ่มหลายกลุ่ม ที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยเป็นของตนเอง แต่ก็มีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกัน จากการศึกษาของ โจแอนและเดบรา เมเยอร์ (Martin & Meyerson., 1988 : 93-125) พบว่าองค์การสมัยใหม่ มีวัฒนธรรมหลายลักษณะควบคู่กัน 1) วัฒนธรรมหลักขององค์การ (Integration Perspective) คือคนส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน 2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (Differentiation Perspective) 3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์การอย่างเด่นชัด (Ambiguity Perspective) สมาชิกองค์การมีความเชื่อตรงกันบ้างแตกต่างกันบ้าง (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540 : 16-17)

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานาน และยอมรับร่วมกันว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social interaction) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การค่อยเรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย เป็นการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีการทำงานการวางตัวที่ถูกต้อง เป็นการถ่ายทอดทางสังคม

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง ไชน์ (Schein, 1992: 10-15) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (drop out of awareness) ของคนในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลาอันจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและฝังแน่นไปยังจิตใจจนไม่อาจตระหนักถึง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของนามธรรม เมื่อสมาชิกในองค์การยอมรับ ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปนานสมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่สิ่งนี้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การ ฝั่งพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี กรณีแรก พนักงานเข้าใหม่จะถูกถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การด้วยสัญลักษณ์ เช่น เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ภาษา เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย กรณีที่สอง เป็นการสืบค้นของบุคคลภายนอกที่แปลความหมายสัญลักษณ์ต่างๆ ที่อาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้น เช่นการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจเป็นสิ่งบ่งชี้ให้บุคคลภายนอกทราบว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้เน้นความเข้มแข็งของวิชาการหรือไม่

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี บุคลากรในองค์การก็ต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอาจจะเปลี่ยนได้ค่อนข้างยาก

อย่างไรก็ตาม พิกพ วชิงเงิน (2547 : 138-139) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า มีนักวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การควรมีลักษณะพื้นฐาน 7 ประการ คือ 1)ความมั่นคง (Stability) บำรุงรักษากิจกรรมองค์การ มุ่งเจริญเติบโต 2) มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล (People orientation) การจัดการและตัดสินใจเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ 3) ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง (Innovation and risk taking) มีความท้าทายในการทำงาน ซึ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงในการทำงาน 4) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome orientation) การจัดการมุ่งทำให้สำเร็จมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ 5) การรุก มุ่งให้บุคคลทำงานในลักษณะเชิงรุก และมีการแข่งขันมากกว่าทำงานไปเรื่อยๆ 6) ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) ในระดับของพนักงานที่ถูกคาดหวัง 7) มุ่งเน้นที่ทีมงาน (Team orientation) การทำกิจกรรม จัดองค์การในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานส่วนตัว

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของกลุ่มคนไม่ใช่คนๆ เดียว บุคคลในองค์การใช้เวลาสั่งสมเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ระยะเวลาจนทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน ถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติร่วมกัน และทำการหล่อหลอมวัฒนธรรมในองค์การให้กับสมาชิกใหม่ได้เรียนรู้เข้าใจวิถีปฏิบัติ อาจจะอยู่ในรูปสัญลักษณ์หรือเรื่องเล่า บทเพลงประจำองค์การ เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เข้าใจในแนวปฏิบัติ เมื่อสมาชิกทุกคนร่วมยึดถือเป็นข้อปฏิบัติจนเกิดความเคยชินจนอาจลืมไปว่า เป็นวัฒนธรรมขององค์การ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์การ วัฒนธรรมองค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ก็สามารถเปลี่ยนได้

2.3 หน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว คลัคคอนและเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่าเป็นแบบหรือวิถีการ

ดำเนินชีวิตที่ทำให้ องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง แตกต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบแผนการดำรงชีวิต สามารถเผยแพร่ไปยังหมู่สมาชิกอื่นของสังคม โดยการผ่านกระบวนการจัดเกลาของสังคม (Socialization) วัฒนธรรมจึงเปรียบเสมือนกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลาย เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 7) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนใหญ่วางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะกลายเป็น วัฒนธรรมวางเฉย กลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมในองค์กรนั้นๆ ไป

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเหตุ และพฤติกรรมองค์กรเป็นผล วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างอาจเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานขององค์กรได้ เช่น บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงาน ก็จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น และถ้าคำสั่งบางอย่างหรือพฤติกรรมผู้นำที่ทำตัวไม่เหมาะสม บุคลากร ไม่ให้การยอมรับ กลุ่มดังกล่าวก็จะต่อต้านผู้นำได้

3. วัฒนธรรมองค์กรชักนำให้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ได้

นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 29-30) ได้มีความเห็นถึงหน้าที่วัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า

4. แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร Schein (1992: 51) เห็นว่าทุกองค์กรมักมีปัญหา 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540 : 29)

5. จัดระเบียบในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงาน คิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่า วิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

6. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ ส่งเสริมให้สมาชิกใหม่เรียนรู้วิธีปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ตามแบบแผนที่กลุ่มสมาชิกเก่าในองค์กรได้วางกฎเกณฑ์วิธีปฏิบัติเอาไว้ อีกทั้งช่วยชี้แนวทางในการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติตัวของสมาชิกใหม่ หรือ

ที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization) เพื่อให้สมาชิกใหม่ขององค์การได้รับการสืบสานวัฒนธรรมองค์การให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันของหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกตระหนักดีว่า เป็นพวกเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติคล้ายคลึงกัน เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากวิถีก่อตั้งอื่น เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

2.4 ระดับของวัฒนธรรม

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาประกอบเป็นชั้นๆ เรียกว่า ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ (The levels of culture) หรือเรียกอีกอย่างว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (The structural components of organization culture) (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540: 40)

ไซน์ (Schein, 1985: 13-21) ได้แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ชั้น แต่ละชั้นมีความยากง่ายในระดับการมองเห็น โดยจะเรียงจากสิ่งที่มองเห็นที่อยู่ชั้นนอกสุดคือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ถัดมาเป็นชั้นกลางเรียกว่า ค่านิยมที่อวดอ้าง (Values) และชั้นในสุดเป็นชั้นที่สามซึ่งเป็นชั้นที่สังเกตเห็นยากที่สุดเรียกว่า ข้อสมมติฐาน (Basic assumption) (Nelson & Quick, 1997: 477-480)

1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นสัญลักษณ์ที่อยู่นอกสุดของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เช่น โครงสร้างรูปแบบอาคาร การแต่งกาย สำนวนภาษา ตราประจำหน่วยงาน เป็นต้น

2. ค่านิยมที่อวดอ้าง (Values) เป็นชั้นที่สองของวัฒนธรรมองค์การถัดจากสิ่งประดิษฐ์ขององค์การ เป็นค่านิยมที่สมาชิกในองค์การอวดอ้างขึ้นมา และสมาชิกในองค์การนั้นมีความเห็นร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์การยังตระหนักถึงอยู่เพราะสิ่งนี้ยังไม่ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังนั้น บางโอกาสสมาชิกในองค์การอาจถกเถียงกัน ถึงความเหมาะสมของค่านิยมที่อวดอ้างกับบุคคลภายนอก

3. สมมุติฐาน (Basic assumption) สมมุติฐานนี้จะอยู่ในระดับลึกสุดของระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การ สมมุติฐานเป็นความเชื่อที่จะทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมและรับรู้ถึงความคิดของที่อยู่ลึกในระดับจิตใต้สำนึกของวัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องปกติที่สมาชิกสามารถกระทำได้

โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในระดับเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึก ที่คนทั่วไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ไชน์ (Schein) เห็นว่า สมมุติฐานนี้เป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น สมาชิกไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน สมมุติฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมจับต้องไม่ได้ แต่ฝังลึกในระดับจิตใจจึงไม่สามารถเข้าไปถึงข้อสมมุติฐานได้โดยตรง ทำได้จากการตีความจากสิ่งประดิษฐ์และค่านิยมเท่านั้น (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540: 43)

2.5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

สมเมอร์ซิช (Smircich, 1983) กล่าวว่า วัฒนธรรมหน่วยงานอาศัยพื้นฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ จึงมองวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรหรือระบบย่อยภายในองค์การ เช่นเดียวกับเทคโนโลยีโครงสร้างและขนาดขององค์การ แนวคิดนี้จึงพยายามจะหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและตัวแปรอื่นๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 207) ดังนั้น “วัฒนธรรมหน่วยงาน” จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จได้ ประกอบกับยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคกระแสโลกาภิวัตน์มีการไหลเวียนเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย เมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งองค์การภาครัฐและองค์การเอกชน องค์การเหล่านี้ต้องมีปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (เสนห์ จุ้ยโต 2548: 23) ดังนั้นองค์การต้องมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันออกไป

เทอร์เรน อี คีล และ อเลน เอ เคนเนดี้ (Terrence E. Deal และ Allan A. Kennedy) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะตลาด โดยแบ่งตลาดตามลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ระดับของความเสี่ยง (degree of risk) และความเร็วในการได้รับข้อมูลย้อนกลับว่า การตัดสินใจหรือกลยุทธ์ที่องค์การใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยเสนอว่าองค์การมี 4 ประเภท แต่ละประเภทจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 207-208)

1. วัฒนธรรมที่ห้าวหาญ (Tough Person) เป็นองค์การที่มีความเสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์การประเภทนี้ควรมีวัฒนธรรมชอบความเสี่ยง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง

2. วัฒนธรรมอุตสาหกรรม (Work Hard/Play Hard) เป็นองค์การที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลป้อนกลับรวดเร็ว เช่น ร้านแมคโดนัลด์ เวลาทำงานจะทำอย่างจริงจัง เวลาพักก็จะสนุกเต็มที่ วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเน้นปริมาณยอดขายเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์การ (Bet Your Company) เป็นองค์การที่มีความเสี่ยงสูงแต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น นาซ่า (NASA) เป็นองค์การที่ลงทุนสูงแต่ผลการศึกษาค้นคว้าจะเห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์การเน้นการลงทุนในอนาคต

4. วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความเสี่ยงต่ำและความรวดเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย เช่น มหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2540 : 82-84) กล่าวถึงการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้เกณฑ์การมุ่งความเสี่ยงขององค์การและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็น วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) และวัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน อนุรักษ์นิยม เชื่อฟังต่อกฎเต็มใจเล่นเป็นทีม มีความจงรักภักดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) ความอดทนต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน 2) การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่า อะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราไม่กระทำมัน 3) การทำตามกัน 4) กฎข้อบังคับระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 5) ความจงรักภักดีต่อระบบ 6) การขาดความเสี่ยง

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลาย กฎข้อบังคับจะมีน้อย และเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) มีความอดทนต่อความหลากหลาย 2) มีความไว้วางใจ 3) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย 4) การพบต่อความเป็นส่วนบุคคล 5) มีความคล่องตัวกับการเปลี่ยนแปลง 6) การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อบังคับของวัฒนธรรมแบบนี้คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงาน ที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง และพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัว

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 24-48) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ ที่ควรนำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐมี 4 แบบ ที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นบริการและวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นทีมงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นเวลา (Time-Based Culture) เป็นการทำงานในกรอบเวลา โดยมีการวางแผนในอนาคตอย่างชัดเจน องค์การแบบนี้ให้ความสำคัญ 4 ประการ

1.1 ให้ความสำคัญเรื่องการผลิตแบบทันเวลา (Just in time) เป็นการผลิตสินค้าให้ทันเวลาพอดีกับความต้องการของลูกค้า ลดสินค้าค้างสต็อก ปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพ และมีสมรรถนะพร้อมแข่งขัน

1.2 ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่เร็วกว่าเดิม (Speed) โดยทำงานใช้เวลา น้อยที่สุด (One best way) ทำก่อนและเร็วกว่าคู่แข่ง โดยการปรับปรุงพฤติกรรมระบบการทำงานและทำงานให้เร็วกว่าเดิม

1.3 ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา (Time management) เป็นการปลูกฝังให้พนักงานรู้จักคุณค่าของเวลา ให้มีการบริหารเวลา โดยจัดระเบียบในการทำงานใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนเพื่องานในอนาคต

1.4 ให้ความสำคัญต่อการทำตารางการปฏิบัติงาน (bar chart) เป็นการปลูกฝังแนวคิดความเชื่อ ให้ทำตารางการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความชัดเจนในการทำงาน ควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา โดยให้เรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน ความเร่งด่วน และสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับระยะเวลาโครงการ

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality organization) แนวคิดวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันและอนาคต มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งคุณภาพให้ความสำคัญ 3 ประการ กลุ่มคุณภาพงาน การบริหาร โดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยมีคุณลักษณะสำคัญ 12 ประการ

2.1 ปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก การทำงานของพนักงานต้องมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

2.2 วัดผลงานด้วยข้อเท็จจริง กล่าวคือ ใช้ข้อมูลตัวเลขที่เป็นจริงเพื่อนำมาสร้างโอกาสและปรับปรุงแก้ไข

2.3 ปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นสำคัญ

- 2.4 มุ่งเน้นการกระทำ โดยเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
- 2.5 มีผู้บริหารเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารองค์การมีภาวะผู้นำสูงที่จะมุ่งและนำพาสู่ความสำเร็จขององค์การ
- 2.6 กิจกรรมคุณภาพต้องเกี่ยวกับทุกระดับของหน่วยงานและทุกคน
- 2.7 ทุกคนในองค์การต้องเรียนรู้เรื่องคุณภาพ บุคคลต้องมีการเรียนรู้และปรับแนวคิด ทักษะคติ ความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
- 2.8 มุ่งมั่นและยืนหยัดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ
- 2.9 มองการณ์ไกล องค์การแห่งคุณภาพ ต้องมุ่งมั่นอดทนรอคอย เพื่อความสำเร็จในระยะยาว
- 2.10 จัดการปัญหาเรื่องร้องอย่างเป็นระบบ องค์การขนาดใหญ่มักมีปัญหาซ้ำซาก เกี่ยวกับสินค้าและบริการ และแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ
- 2.11 มุ่งเน้นการป้องกันล่วงหน้า
- 2.12 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ปลูกฝังแนวคิดจิตวิญญาณด้านคุณภาพให้กับพนักงานในองค์การทุกคน

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นบริการ วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันและอนาคต มุ่งเน้นการบริการเป็นแก่นหัวใจสำคัญ ถูกค้าเกิดความประทับใจ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นบริการให้ความสำคัญใน 3 จุดเน้นที่สำคัญ ดังนี้

3.1 สร้างจิตสำนึกการบริการ โดยใช้ตัวแบบ ซีคิวอาร์เอส (CQRS Model) Customer ถูกค้าเป็นคนสำคัญที่สุด Quality ผลิตภัณฑ์และบริการยอดเยี่ยม Relation มีอัยาศัย ไมตรีผูกพันประจําใจนิรันดร์ Service พนักงานบริการเยี่ยมอำนวยความสะดวก

3.2 ปรับกระบวนการทัศน์สู่การบริการที่เป็นเลิศ อดีตการรับราชการ ผู้รับราชการมีกระบวนการทัศน์ “เป็นผู้ปกครอง” ปัจจุบันการรับราชการมีกระบวนการทัศน์เปลี่ยนไป ผู้บริหารต้องปรับกระบวนการทัศน์จาก “ผู้ปกครอง มาเป็น การให้บริการ” ทั้งนี้เพื่อผู้มดลูกค้าให้กลับมาใช้บริการซ้ำอีก และให้ลูกค้าเข้ามาเป็นหุ้นส่วน (Partnering) เพื่อสร้างเครือข่ายซื้อซ้ำ ซื้ออีก

3.3 พัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริการที่พึงประสงค์ เพื่อมุ่งสู่การบริการยอดเยี่ยม โดยส่งเสริมพฤติกรรมทำถูกต้อง คล่องแคล่วว่องไว พึงพอใจให้บริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือสิ่งแปลกใหม่ ก้าวไกลสู่มาตรฐาน เชี่ยวชาญความสัมพันธ ผนึกกันเป็นเครือข่าย

สร้างความประทับใจนิรันดร์ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

4. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากให้ความสำคัญทั้งทีมงาน ไม่ใช่รายบุคคล วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มุ่งเน้น 4 เรื่อง

4.1 การรู้จักตนเองและผู้อื่น โดยใช้หลักการของซุนวู “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” มาทำการศึกษา สมาชิกในทีมที่จะได้ทำงานประสานกันอย่างดีเยี่ยม ไม่เกิดข้อขัดแย้งกันในทีม โจเซฟ ลูฟท์ และแฮร์รี่ อินแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) ได้สร้างโมเดลศึกษาให้รู้ตัวเองและรู้คนอื่น โดยแยกเป็น 4 ลักษณะ 1) ลักษณะแบบเปิดเผย รู้ตัวเองและคนอื่นก็รู้ด้วย 2) ลักษณะแบบ จุกบอด ไม่รู้ตัวเองแต่คนอื่นรู้ ตัวเองควรศึกษาตัวเองเพิ่มขึ้น 3) ลักษณะแบบปกปิด รู้ตัวเอง แต่คนอื่นไม่รู้ แต่คนอื่นมองว่าเราไม่เปิดเผยปกปิดตลอดเวลา การทำงานเป็นทีมจะลำบาก 4) ลักษณะแบบลึกลับ ตัวเองไม่รู้ตนเอง และคนอื่นก็ไม่รู้เช่นกัน มีความลึกลับ ไม่รู้ความคิดและเหตุผล

4.2 การพัฒนาทีมงาน โดยให้พนักงานอิมเม้นแจ่มใสอยู่เสมอ ใช้วาจาไพเราะรื่นหู ยกย่องชมเชยผู้อื่นอย่างสุจริตใจ เป็นนักฟังที่ดีคอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ

4.3 การสร้างการมีส่วนร่วม สร้างการทำงานร่วมกันโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเข้าใจกัน ใ้วางใจซึ่งกันและกันรับผิดชอบร่วมกัน เป็นบรรยากาศทำงานที่น่าพึงพอใจ มีผลคิดังนี้ 1) ทำให้ความผูกพันของสมาชิกต่อทีมงานมีเพิ่มขึ้น 2) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ทำให้เกิดการสื่อสารความได้ดีขึ้น

4.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ต้องปลูกฝังการทำงานเป็นทีม แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลทั้งทีมงาน “Synergism” โดยมุ่งหวังให้มีการฉีกกำลังทุกส่วนทุกฝ่ายช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เฮริเจล, สโลคัม และ วูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman, 2001 : 523-526) ได้กล่าวถึงตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ตัวแบบ โดยใช้แกนแนวตั้งและแนวนอนเป็นกรอบในการสร้างตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ แกนแนวตั้งแสดงถึงการควบคุมอย่างเป็นพิธีการ จากความสัมพันธ์แบบถาวรไปสู่ความสัมพันธ์แบบเปลี่ยนแปลง และแนวนอนเรียงจากความสัมพันธ์ภายในสู่ภายนอก และได้ตัวแบบ วัฒนธรรมระบบราชการ วัฒนธรรมเครือญาติ วัฒนธรรมผู้ประกอบการ และวัฒนธรรมตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมในเรื่องพิธีการ กฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานยึดกฎระเบียบเป็นหลัก ใช้หลักการปกครอง และการประสานงาน โดยระบบราชการทำงานยึดความมั่นคง มีประสิทธิภาพ เป็นพิธีการ มีทัศนคติที่ในแง่ของการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างองค์กร การบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกฎหมายระเบียบ มีการกำหนดหน้าที่การทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน **ทำงานเคร่งครัดในกฎระเบียบ**

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเกี่ยวกับการจรรีกรักดีต่อบุคคล เป็นประเพณีที่สืบทอดและผูกมัดสังคมนาน สมานมิตรรักและคุ้นเคยกันมีข้อตกลงไม่สลับซับซ้อน สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจกัน โดยทำงานอุทิศตนให้กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับคนมีความสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำของตนต่อองค์กร สมาชิกในวัฒนธรรมแบบเครือญาติจะคอยให้คำแนะนำกฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานแก่สมาชิกใหม่ ให้รู้จักค่านิยม ปทัสถานและความสัมพันธ์ในองค์กร สมาชิกมีความอิสระในเรื่องความนึกคิด การแลกเปลี่ยนความคิด รูปแบบในองค์กรแสดงให้เห็นพฤติกรรมความมีคุณค่าเพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สมาชิกมีการทำงานตามลำดับขั้นตอนถูกต้องตามแบบแผน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในลักษณะ โคร่งขำ คอยเป็นที่ปรึกษาอุปถัมภ์สื่อสารและประสานงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) มีค่านิยมในเรื่องของความเสี่ยงสูง การประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ความกระตือรือร้น การพัฒนานวัตกรรม พยายามเป็นผู้นำในแนวหน้าด้านการแข่งขัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การมีความคิดริเริ่ม มีความอิสระความเป็นตัวของตัวเองสิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการจะเป็นวัฒนธรรมของบริษัท ที่ประกอบธุรกิจมักมุ่งเน้นผลกำไรจึงนิยมความเสี่ยง

4. วัฒนธรรมแบบระบบตลาด (Market Culture) มีค่านิยมในด้านการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน ทำงานเชิงรุกมุ่งมั่นจริงจัง มีความขยันขันแข็งมุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ส่วนใหญ่จะเป็นยอดขาย (ผลกำไร) วัฒนธรรมตลาดไม่เน้นพิธีการ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายไม่เน้นกระบวนการ

คุก และ ลาฟเฟอร์ที (Cooke & Lafferty, 1989) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแม็คเคลแลนส์

(McClelland) และนำทฤษฎีของแคทซ์ เมซีโอปีและโมร์ส (Katz, Maceoby, & Mores) และสโตกคิล (Stogdil) ที่แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง ซึ่งคุคและลาฟเฟอร์ที่ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างตัวแบบวัดพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory: OCI) ซึ่งแบ่งได้ 3 ตัวแบบ

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) องค์กรจะมีความนิยมในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากร ความต้องการสำเร็จ ความต้องการโมตรีสัมพันธ์ ความต้องการสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน บุคลากรจะมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายตลอดเวลาที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จแบ่งออกเป็น 4 มิติ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (achievement) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

1.2 มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (self-actualization) คือ องค์กรมีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกให้ความสำคัญกับบุคลากรตามความนึกคิดคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานจะมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์กรและบุคลากรสอดคล้องกัน บุคลากรได้รับความสนับสนุนจากองค์กรตลอดเวลา ทำให้สามารถพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (humanistic-encouraging) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์กรคาดหวัง

ว่าจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงความรู้สึก โดยจะมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (affiliative) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive culture) มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตาม ฟังพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลัก และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปแบบปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับแนวความคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพงาน มุ่งปกป้องตนเอง โดยปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเห็นพ้องด้วย (approval) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยการเห็นด้วยและคล้ายตามความคิดเห็น

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (conventional) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งการฟังพา (dependent) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะปฏิบัติตามการตัดสินใจผู้บริหาร เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการลงโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ก็จะไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรพยายามปิดความรับผิดชอบ

และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด เนื่องจากกลัวถูกตำหนิ ถ้ามีการตัดสินใจพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานตัดสินใจ

3. ลักษณะคั่งรับ-เชิงรุก (aggressive – defensive styles) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร ผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน บุคลากรมีพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะและจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบต่อต้านและมีข้อตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและแข่งขันการทำงานจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (oppositional) คือองค์กรมีค่านิยมพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง เนื่องจากบุคลากรเกิดความ รู้สึกว่าการ ได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ อยู่เสมอ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (power) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลากรนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่ได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร คือ การ ได้เลื่อนขั้น การ ได้เลื่อนตำแหน่ง เพื่อจะได้มีอำนาจในการ ควบคุมและปกครองผู้อื่นมากขึ้น ยังมีอำนาจเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามั่นคงเท่านั้น

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (competitive) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่า บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่มๆ และบุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic) องค์กรมีค่านิยมและ พฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยง สิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบละเอียดและต้องใช้เวลาในการ ปฏิบัติงานยาวนานสมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ (2542 :12-15)

กล่าวโดยสรุป คุณและลาฟเฟอร์ที่สร้างทฤษฎีโดยอาศัยทฤษฎีด้านการดำเนิน ชีวิตและทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของแต่ละ บุคคลในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตัวแบบ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

(Constructive Culture) 2) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive culture) 3) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive – defensive styles) ซึ่งจะทำให้ความสำคัญในแต่ละลักษณะเท่าๆ กัน รวมทั้งลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม ตัวแบบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของคุกและลาฟเฟอร์ที่เป็นตัวแบบในการศึกษา โดยศึกษาในเชิงปริมาณ

จากตัวแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ได้นำเสนอข้างต้นนั้น ผู้บริหารสามารถใช้เป็นตัวแบบพร้อมกับประยุกต์และปรับวัฒนธรรมองค์การของตนให้สอดคล้องกับภารกิจองค์การตนได้ อย่างไรก็ตามไม่มีวัฒนธรรมใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การของตน เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 200)

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้มีมานานแล้วประมาณปี ค.ศ. 1950 โดยมูลนิธิฟอร์ดและ Carnegie Corporation ได้ให้ทุนอุดหนุนพัฒนาวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรของ Business School ในสหรัฐอเมริกา และมีการพัฒนาจนกลายเป็นวิชา นโยบายธุรกิจ (Business Policy) ต่อมาได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการธุรกิจจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ สุพานี สฤกษ์ภูวานิช (2544: 2-3) เพื่อพัฒนาองค์การทั้งระบบไปพร้อมๆ กัน ไม่ได้ให้ความสำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ แต่ด้วยความเป็นสากลของทฤษฎีด้านการบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการของภาคธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดของ “Business – like Approach” มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกลไก และเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

3.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter, 2002 อ้างใน สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ, 2545:14) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดในระยะยาว และการสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ

ธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ในทางธุรกิจประกอบด้วย 2 ประการ 1) เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึง 2) การกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ อันจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

กึ่งพร ทองใบ (2545: 5) ได้ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง แผนระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “กลยุทธ์” บางตำราหรือวิชาชีพก็ใช้ว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นคำนิยมใช้ทางทหารมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ แต่ปัจจุบันสถานะแวดล้อมเป็นลักษณะโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มาใช้ขยายคำว่า การจัดการเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกระยะยาว

ไมเคิล เอ เอท (Michael A. Hitt และคณะ อังโน สุพานี สฤญภูวนิช 2544: 8) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่า เป็นชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น

วิทยา คำนัธรังกุล (2546:149-150) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่กำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์การและกำหนดการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ และแผนกลยุทธ์ต้องมองไปไกลในอนาคต คิดสร้างสรรค์และจินตนาการ เพื่อเลือกในสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นและหาวิธีนำองค์การไปสู่จุดที่ต้องการนั้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:29) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือการจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการ หรือดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผน และเป็นขั้นตอน มีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด 1) กลยุทธ์ (Strategy formulation) 2) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) 3)การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การประสาน การจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยพัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ

ประยงค์ มีใจชื้อ (2542: 6-7) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือกระบวนการการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อยๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นๆ จากคำนิยามดังกล่าวสามารถสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. Continuous Process เป็นการเน้นลำดับความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานภายในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และการควบคุม ดูแล และประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับให้เหมาะสมในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2. Iterative Process กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นวงจร (Cycle) มีการวนเวียนมายังจุดเริ่มต้นเหมือนการเดินทางตามเส้นทางกลม

3. Cross – Function Process กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องการรวมพลังทรัพยากร และให้ความสำคัญกับการผสมผสานทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดพลังสามัคคีภายในองค์กร ไม่ได้มุ่งฝ่ายใดเป็นพิเศษ แต่มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อให้้องค์การ

สามารถปรับตัวได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ สามารถอยู่รอดเจริญเติบโตได้หรือกล่าวอีกอย่างคือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งที่จะให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมทุกสภาวะการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาคเรียนนี้) ล้วนมีความหมายเหมือนกัน เพราะเป็นการบริหารที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กรเช่น กระบวนการทำงานต่างๆ การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสและข้อจำกัดที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาดำเนินการวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นก่อนและหลัง มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ โดยขับเคลื่อนทั้งองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างเป็นระบบ และผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มองการไกลอย่างเหนือชั้น

3.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่หน้าที่หรืองานของสิ่งเดียวที่มีขอบเขตจำกัดงานใดงานหนึ่งเฉพาะซึ่งถือว่าเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่จะต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์กรทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic management is aimed to ward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (Overall strategic management process)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นและการกำหนดนโยบายของ

องค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น กลุ่มเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์และความสำเร็จขององค์การ ฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งที่พนักงาน ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจะมุ่งที่ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ผู้บริหารการขายจะมุ่งที่ลูกค้า แต่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงาน ต้องเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์การทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทางโดยอาศัยความคิดทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

(ศิริวรรณ, 2542: 47-48)

กึ่งพร ทองใบ (2545: 6-8) มีความเห็นสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์/การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสรุป มีดังนี้ การเริ่มต้นของธุรกิจส่วนใหญ่เริ่มจากกิจการเล็กก่อน เมื่อมีทุนรอนที่มากพอ มีโอกาสที่เหมาะสมก็จะขยายไปสู่ธุรกิจระดับกลางและระดับใหญ่ในที่สุด การขยายธุรกิจนั้นอาจเป็นแบบสินค้าประเภทเดียว หรือหลายประเภทก็ได้ เมื่อธุรกิจมีการเจริญเติบโตดังกล่าว การควบคุมดูแลกิจการเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจอื่นก็เกิดขึ้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันอาจจะอยู่ลักษณะเตรียมการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ (Formal strategic planning) หรืออาจแฝงในนโยบาย การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แล้ว

กำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์การอย่างกว้างขวาง กล่าวคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การที่ดำเนินธุรกิจอยู่ (Stakeholders) เช่น ลูกค้า พนักงาน สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า ผู้ลงทุน ชุมชนในท้องถิ่น เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์จะต้องสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวก่อน หลังจากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลาง นำกลยุทธ์ระยะยาวไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติตามที่ทางธุรกิจแต่ละด้าน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความสอดคล้องของแผนทุกระดับ อย่างสัมพันธ์สอดคล้องกัน

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะจะเป็นเครื่องมือนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาโอกาสรุก และรับอย่างมีศิลป์ ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจเป้าหมายองค์การ และต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

3.3 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้อประโยชน์มากมายต่อองค์การ บางครั้งอาจกล่าวได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่นๆ ที่มีคุณค่าและสามารถก่อให้เกิดผลกำไรตามมาภายหลัง เนื่องจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะสามารถทำกำไรให้กับกิจการได้อย่างมาก นอกจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรจะได้รับแล้ว ยังมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต่างๆ ซึ่งเกิดจากการนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ประยงค์ มีใจชื่อ (2542: 10-11) เช่น

1. องค์กรมีระบบบริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้รู้เขา รู้เรา ทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องมีความเที่ยงตรงแม่นยำของข้อมูล หากได้ข้อมูลไม่เพียงพอและวิเคราะห์ไม่ถี่ถ้วนสมบูรณ์ก็จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

กึ่งพร ทองใบ (2545: 6-8) มีความเห็นเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1. ช่วยให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สร้างความสอดคล้องการทำงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรที่ได้กำหนดไว้
3. เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
5. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

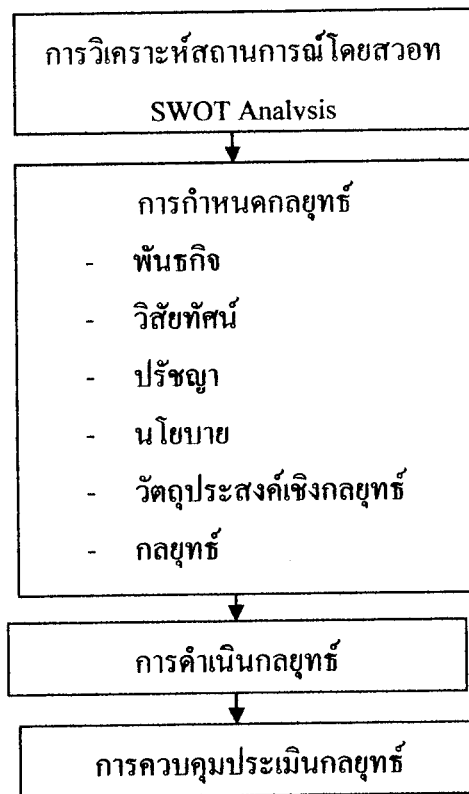
เดวิด (David, 2007 อ้างใน สารโธมัส โอพิทท์ชีวิน 2550 : 17-19) มีความเห็นสอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้น โดยกล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานล่วงหน้า (Proactive) มากกว่าการตอบสนอง (Reactive) ในการกำหนดอนาคตของตน คือทำให้องค์กรทำงานอย่างริเริ่ม โดยการควบคุมชะตากรรมของตนเอง และสร้างผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ผลการดำเนินงานด้านการเงินระยะยาวจะเหนือกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ และองค์กรที่ไม่ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะพบกับการแก้ปัญหาภายใน เมื่อผลงานออกมาไม่ดีก็จะอ้างถึงปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ส่วนประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นเป็นการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้เข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับรางวัลชัดเจนขึ้น และยังส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ป้องกันปัญหา เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ที่เกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ องค์กรได้ปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในการบรรลุถึงเป้าหมาย ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์อย่างมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรในองค์กรลดความขัดแย้ง เดินสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3.4 กระบวนการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process)

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือองค์การที่บริหารอยู่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 29) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) “วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐกิจ*
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้เป็นสายโซ่สอดคล้องสัมพันธ์กัน 4 ประการ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิค SWOT

ผู้นำองค์การการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เรียกว่า (SWOT Analysis) เพื่อนำเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์

3. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดองค์การใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัย ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงานพนักงานกำลังร่วมกันทุกฝ่าย การจัดองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร ควบคุมกระบวนการ ควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า BSC Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้นำการประเมินสมดุลไปใช้ในภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายในและภายนอกองค์การ ว่ามีผลอย่างไรต่อองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กร โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ที่ปัจจัยที่อยู่ในองค์กร กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ในขั้นตอนแรกนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญาและนโยบาย มีรายละเอียดดังนี้

ภารกิจหรือ พันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายธุรกิจที่องค์กรจะผลิตสินค้าและบริการในอนาคต ภารกิจจะคู่กับองค์การวิสัยทัศน์ (Vision) จะคู่กับผู้นำองค์กร ภารกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร ไปสู่ออนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำองค์กรมองอนาคตเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวของการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร

วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มี การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดีมักจะเป็นผู้ที่ม่ีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (Critical mind) อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตน ประกอบกับการได้เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานของข้อมูลสารสนเทศ (Information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้ว ก็ยังจะทำให้วิสัยทัศน์มีความนุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น องค์กรที่คืนันผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นภารกิจขององค์กร

อันตรายขององค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์การสิ้นผู้นำก็จะกลายเป็นองค์การที่ขาดชีวิตและวิญญาณ และขาดทิศทาง

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) ซึ่งหมายถึง ผลสำเร็จที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามภารกิจขององค์การ ผลสำเร็จนี้สามารถวัดความก้าวหน้าขององค์การได้

การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งกลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณ หมายถึง “หลักกว้างๆ หรือศิลปะแห่งหลักกว้างๆ” หรือความหมายปัจจุบัน “ศิลป์และศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย”

การดำเนินงานกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (Implement) หลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้ว ต้องมีการรวมพลังของทุกแผนกงานทุกคนภายในองค์การ เพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำขององค์การเป็นสำคัญ ผู้นำองค์การต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอ จึงจะทำให้การดำเนินงานกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และในขั้นสุดท้ายเป็นการควบคุมประเมินกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:20 – 45) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ประการ คือ กำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และ การประเมินผลกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)
- 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.3 ข้อความภารกิจ (Mission)
- 1.4 วัตถุประสงค์ (objective)
- 1.5 นโยบายขององค์การ (Organizational policy)

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

- 2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)
- 2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses)

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (The input stage)

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation(IFE) matrix)

2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation(EFE) matrix)

3. เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Profile (CPM) matrix)

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่ (The matching stage)

4. เมทริกซ์อุปสรรค – โอกาส – จุดอ่อน – จุดแข็ง (Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths (Tows Matrix)

5. เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix)

6. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : เมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consultion Group (BCG) matrix)

7. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External (IE) matrix)

8. เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic (GS) matrix)

ขั้นที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจ (The decision stage)

9. เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative strategic planning matrix (QSPM)

นอกจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัทด้วยเครื่องมือดังกล่าวมาแล้ว ก็อาจใช้เมทริกซ์ความดึงดูดของอุตสาหกรรม ตำแหน่งธุรกิจ (The industry attractiveness – business position matrix) และเมทริกซ์วงจรชีวิตตลาด จุดแข็งของการแข่งขัน (The market life cycle – competitive strength matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์ได้เช่นกัน

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)
3. การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick – response)
4. การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus)

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) สร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าประกอบด้วย

1. การตลาด (Marketing)
2. การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
3. การวิจัยและการพัฒนา (Research and development)
4. การบัญชี (Accounting)
5. การเงิน (Financial)
6. การจัดซื้อ (Purchasing)
7. การบริหารงานบุคคล (Human resource management)

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. การผสมผสาน (Integration)
2. โครงสร้างองค์การ (Organization structure)
3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls)
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

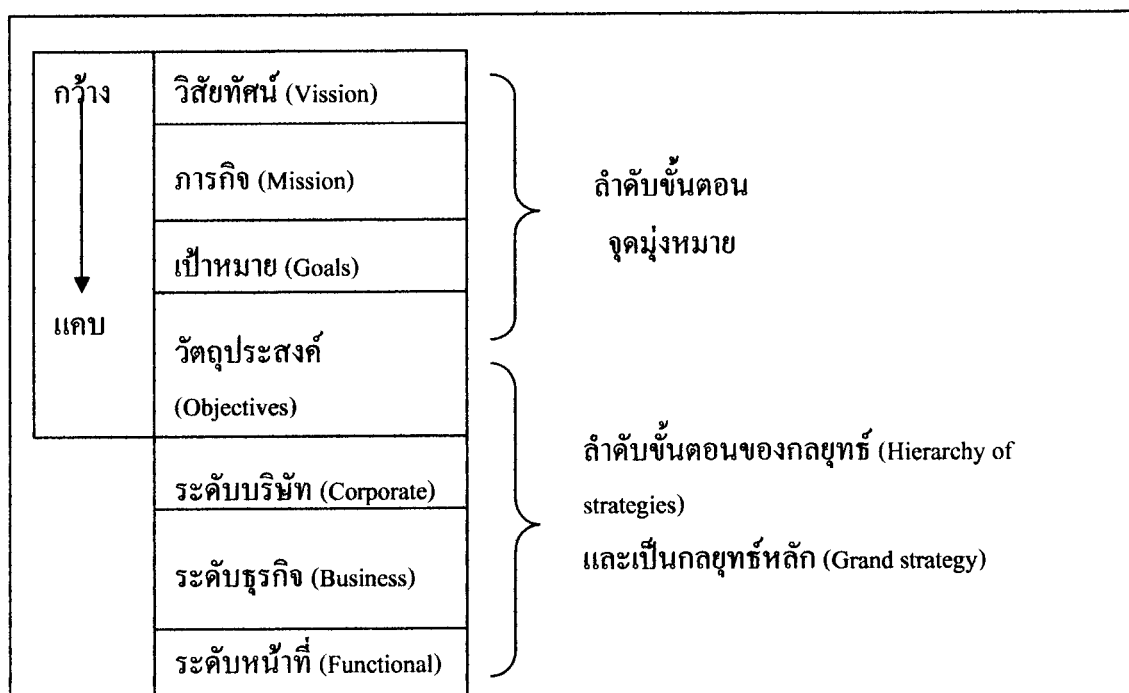
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจและวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 จุดมุ่งหมาย (Purpose)

จุดมุ่งหมาย หมายถึงอนาคตที่องค์การต้องการที่จะไปในอนาคต มีลำดับ 4 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจ (Mission) 3) เป้าหมาย (Goals) 4) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมายจากวิสัยทัศน์ จะลงน้อยที่สุดไปจนถึงวัตถุประสงค์ที่เจาะจงมากที่สุด

ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้เป็นแนวทางสำคัญในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จากแนวความคิดอย่างกว้างไป
ยังการกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์มและ
ไซเท็ก

1. ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมาย (Hierarchy of purposes) 4 ประการ ดังภาพข้างต้น
จะเป็นแนวคิดอย่างกว้างขวางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง
วัตถุประสงค์นี้จะช่วยกำหนดแนวทางการปฏิบัติการและควบคุม

2. ลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategies) มี 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับ
บริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์และการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision)
วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้

กำหนดวิธีเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นความคิดโดยการใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง

1.3 ภารกิจ/พันธกิจ (Mission)

ภารกิจหรือพันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบ ในจุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหารการออกแบบ โครงสร้างการบริหาร ข้อความของภารกิจ/พันธกิจจะเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงาน เป็นการระบุขอบเขตการปฏิบัติการของธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด ข้อความภารกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร การพัฒนาข้อความภารกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อประเมินการมุ่งใจที่มีศักยภาพของตลาดและกิจกรรมในอนาคต ข้อความภารกิจจะกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้า และข้อความภารกิจจะต้องตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย ความสำคัญในการกำหนดภารกิจให้ชัดเจน มีดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้
2. เพื่อกำหนดลักษณะมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรขององค์กร
3. เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
4. เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร
5. เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงานและกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร
6. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและแปลความจุดมุ่งหมายเป็นจุดประสงค์

การกำหนดภารกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ 1) จุดมุ่งหมายพื้นฐานคืออะไร มีเหตุผลสำคัญอะไร 2) ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์เกี่ยวกับองค์กรคืออะไร 3) ความแตกต่างของบริษัทในช่วง 3-5 ปีเป็นอย่างไร 4) ลักษณะลูกค้าหลักหรือส่วนตลาดที่สำคัญคืออะไร 5) ผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร 6) ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร 7) ความเชื่อ ค่านิยม ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาธุรกิจ เป็นต้น

1.4 เป้าหมาย (Goal)

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง การกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารได้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ธุรกิจต้องการบรรลุผล

การกำหนดเป้าหมายและการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) เป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์การเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเข้าไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ไม่ควรพิจารณาแยกส่วนอื่นของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายจะพิจารณาถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าต้องการบรรลุผลโดยสัมพันธ์กับโอกาส และอุปสรรคในสิ่งแวดล้อม และความสามารถขององค์การ

1.5 วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์ต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้ 1) อาจเป็นได้ทั้งวัตถุประสงค์การเงินและมีใช้เงิน 2) เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องเกี่ยวข้องกับเวลา 4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล 5) วัตถุประสงค์จะลดความขัดแย้ง 6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้น วัตถุประสงค์ระยะยาว และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short - range objectives) เป็นเป้าหมายการทำงานระยะสั้นขององค์การ เป็นการปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการจัดการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวได้

2. วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-range objectives) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เป็นภายใน 3-5 ปี โดยระบุเป็นวัตถุประสงค์ในแต่ละปี วัตถุประสงค์สามารถกำหนดเป็นผลลัพธ์เฉพาะอย่างที่ต้องการให้บรรลุภารกิจพื้นฐาน วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ท้าทาย สามารถวัดได้ มีความสอดคล้องกัน

3. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่กำหนดเฉพาะอย่างที่สามารถระบุได้ วัตถุประสงค์จะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าหมาย และจะกำหนดทิศทางขององค์การเกี่ยวกับภายใน SWOT ของธุรกิจ วัตถุประสงค์ขึ้นกับภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย ผู้กำหนดกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ต้องระบุถึงตำแหน่งที่ต้องการจะอยู่ในรูปของการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จะต้องกำหนดข้อความเฉพาะอย่าง ที่กำหนดลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

1.6 นโยบายขององค์การ (Policy)

นโยบายขององค์การ (Organizational policy) ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุม คำถามที่ใช้กำหนดกลยุทธ์และนโยบายในสถานการณ์ทั่วไปคือ 1) ธุรกิจในปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are we now?) 2) ธุรกิจต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be?) 3) ธุรกิจจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) นโยบายจะมีลักษณะกว้างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุมกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ นโยบายจะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของสมาชิกองค์การ ผู้บริหาร ผู้จัดการชั้นต้น

1.7 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดการจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัทให้เหมาะสมกับ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) เป็นการวิเคราะห์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล แนวโน้มการแข่งขัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถให้ประโยชน์และอันตรายต่อองค์การในอนาคตได้ ซึ่งปัจจัยภายนอกนี้้องค์การไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ จะเป็นการทราบโอกาสที่จะรุกรายได้ และทราบข้อจำกัดที่จะพองตัวหรือตัดทอนธุรกิจลง หรือยุบเลิกกิจการ

จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งในองค์การเช่น ความสามารถในการผลิตสูง มีคุณภาพดีเหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง มีการวิจัย

และพัฒนาเชื่อมโยง เป็นต้น และหาข้อที่เป็นจุดอ่อนในธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อหาข้อป้องกันในธุรกิจของตน กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ จุดแข็งจุดอ่อนที่ค้นพบจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งกันถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งกันถือเป็นจุดอ่อน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : การกำหนดกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์

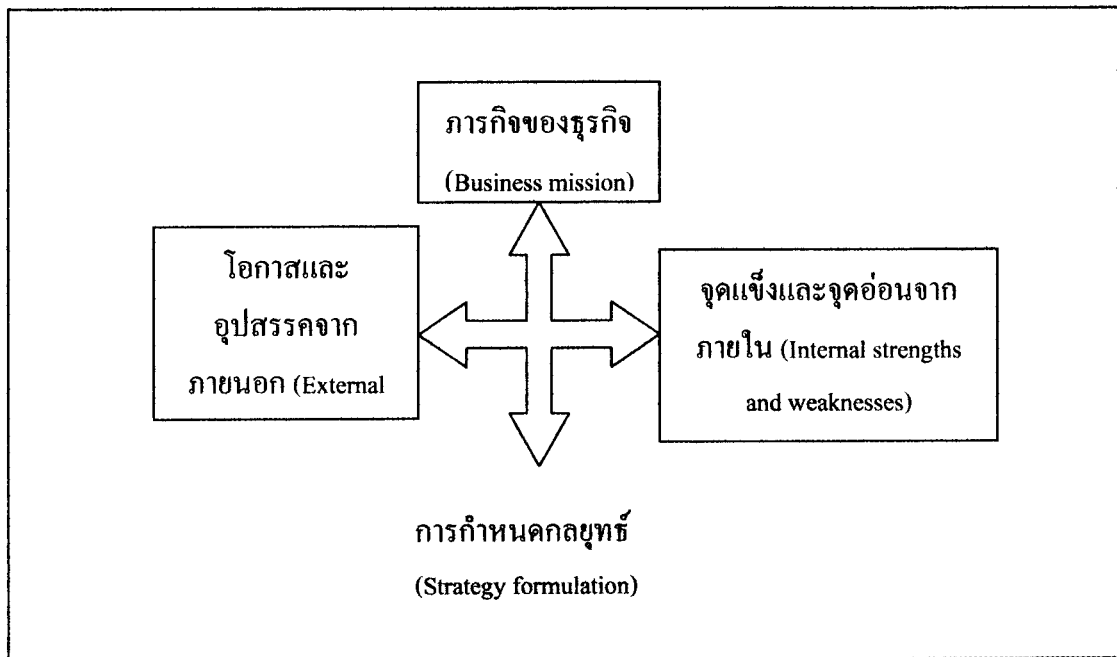
กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ซึ่งบริษัทได้วางแผนไว้ และใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะเป็นผู้บริหารองค์กร เช่น ประธานบริษัท ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์จะรับผิดชอบ 3 ประการ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร 3) การสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงและนวัตกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นหน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ก็คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขอบเขตของกิจกรรมการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ โดยนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulation strategies) 1) ภารกิจของธุรกิจ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ 2) โอกาสและอุปสรรคภายนอก 3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว



ภาพที่ 2.3 แสดงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ 4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัททั้งหมดสำหรับทุกหน่วยธุรกิจ มีกลยุทธ์แยกแต่ละหน่วยธุรกิจ ในแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีกลยุทธ์ของหน้าที่ต่างๆ จึงต้องมีกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และอื่นๆ ขั้นสุดท้ายจะต้องมีกลยุทธ์อย่างแคบสำหรับหน่วยการปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารที่สำคัญ/
คณะกรรมการ อำนวยการ เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์มีดังนี้

1.1 การสร้างและการจัดการกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ของหน่วยธุรกิจ (การ
ขยายกิจการ การสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจเดิม การลด/ตัดธุรกิจที่มีปัญหา

1.2 สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 จัดลำดับการลงทุนและจัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยธุรกิจที่มีโอกาสสูงใจ
สูงสุด

1.4 สํารวจ/ปรับปรุง/ประสมประสานกลยุทธ์ที่สำคัญแล้วนำเสนอผู้บริหาร
หน่วยธุรกิจ

กลยุทธ์สำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนด

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix IFE)
เป็นตัวประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) ขององค์กร

2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation EFE)
matrix) เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของปัจจัยภายนอกที่
มีผลกระทบต่อบริษัทในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น

3. เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Profile Matrix CPM) เมท
ริกซ์นี้จะแสดงคู่แข่งหลักบริษัท โดยเฉพาะจุดแข็งจุดอ่อนและความสัมพันธ์ของตำแหน่ง
เชิงกลยุทธ์ของบริษัท น้ำหนักและคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม

4. เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดแข็ง-จุดอ่อน (Threats-Opportunities-
Weaknesses-Strengths TOWS matrix) เป็นเมทริกซ์หาความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (T)
โอกาส (O) จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W)

5. ทัศนยะเวลาและเมทริกซ์ TOWS (Time dimension and the TOWS Matrix)
ปัจจัยในเมทริกซ์นี้เป็นการวิเคราะห์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

6. เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic Position and
Action Evaluation Matrix SPACE) เป็นเมทริกซ์ที่แสดงการประเมินตำแหน่งธุรกิจ โดยถือ
เกณฑ์การประเมินจากปัจจัยภายนอก

7. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy) เมทริกซ์การเจริญเติบโต-
ส่วนครองตลาด BCG (Growth-share matrix) เป็นการค้นหาส่วนประสมการลงทุนที่ดีที่สุดจาก

บรรดาโอกาสที่เป็นทางเลือกของธุรกิจ ส่วนเมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสทางธุรกิจ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด

8. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External Matrix IE) เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE) และปัจจัยภายนอก (EFE)

9. เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic Matrix GS) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) (2) กลยุทธ์คงที่ (Stability strategies) (3) กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies) ผู้บริหารทั่วไป/หัวหน้าหน่วยธุรกิจ ผู้บริหารอาวุโส หรือคณะกรรมการอำนาจการ เป็นผู้ตัดสินใจ ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์มีดังนี้

2.1 คิววิธีการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือสร้างความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์มุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคามากนัก

2.2 กำหนดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในระดับธุรกิจจะเผชิญกับคู่แข่ง และแผนการแข่งขันในด้านแสวงหาลูกค้า ยอดขาย บริษัทจะต้องแข่งขันและปรับตัวที่รวดเร็ว

2.3 การใช้ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่/ฝ่ายต่างๆ

2.4 การระบุปัญหาเฉพาะอย่างของบริษัทและปัญหาการปฏิบัติการ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategies) ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการตามหน้าที่ เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในหน้าที่ต่างๆ จะต้องสอดคล้องกันเป็น โครงสร้างงาน ทุกหน้าที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า เช่น การตลาด (Marketing) ใช้เครื่องมือการตลาดสร้างความพึงพอใจสำหรับลูกค้า ใช้ต้นทุนที่เหมาะสม การวิจัยและการพัฒนา (Research and development) เป็นการประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นต้น

4. กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operating strategies) ความรับผิดชอบจะเป็นหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจหรือหัวหน้าแผนก จัดการ โดยสร้างความชำนาญในการปฏิบัติการ มีเป้าหมายให้การสนับสนุนกลยุทธ์หน่วยธุรกิจ โดยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยปฏิบัติ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นกลยุทธ์จริงในการปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ จะต้องเกี่ยวข้องกับ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization)
2. การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation systems)
3. การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style)
4. การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมให้เหมาะสม (Managing organizational culture or shared values)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ
- 2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. การประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์เกิดจากการประสานประสานกันภายในองค์กรเดียวกัน
2. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างขององค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ ความเป็นรูปแบบ ความสลับซับซ้อนตลอดจนการสร้างข้อ

ได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg และ Waters (1985) ได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม โดยกล่าวว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กลยุทธ์จะดำเนินการไปได้ด้วยดี ต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการใช้กลยุทธ์ โดยจำแนกองค์การเป็น 5 แบบโครงสร้าง ดังนี้

1. แบบง่าย (Simple structure) เป็นการบริหารงานตามแบบฉบับของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นของการประกอบการ

2. แบบราชการ (Machine bureaucracy) เป็นการออกแบบองค์การให้การปฏิบัติงานโดยกำหนดเป็นกฎระเบียบให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และรวบอำนาจสู่ส่วนกลาง เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

3. แบบราชการวิชาชีพ (Professional bureaucracy) เป็นองค์การที่มีโครงสร้างแบบราชการ แต่มีลักษณะแตกต่างจากระบบราชการทั่วไป คือมิได้รวบอำนาจสู่ส่วนกลาง การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีเข้ามาจากส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีอำนาจเหนือกว่า (Unconnected) เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น

4. แบบกลุ่มหน้าที่ (Division) เป็นแบบองค์การที่มีอยู่ระหว่างองค์การแบบวางแผน แบบกระบวนการและแบบรุ่ม (กาง) โดยจะให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Group model) ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551 : 145)

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน 2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังไว้

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ผู้นำมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพราะผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและเป็นไปตามแผนการ ที่ได้วางไว้แล้ว ตลอดจนสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจนี้ มีกระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์องค์การ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปรูปการบริหารเชิงกลยุทธ์

ลำดับกลยุทธ์	กระบวนการของกลยุทธ์และวิธีการ
<p>ขั้นที่ 1. วิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)</p>	<p>1. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อหาช่องทางในการรุกและรับหรือป้องกันการดำเนินงานอย่างมีศิลป์</p> <p>2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การ เพื่อสร้างแผนและนโยบายให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นสำคัญ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ</p>
ลำดับกลยุทธ์	กระบวนการของกลยุทธ์และวิธีการ
<p>ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)</p>	<p>กลยุทธ์ระดับบริษัท</p> <p>ด้วยการนำเครื่องมือกลุ่มเมทริกซ์ IFE , EFE , CPM วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า หลังจากนั้นทำการจับคู่เพื่อหาโอกาสทางการแข่งขันทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยใช้เครื่องมือกลุ่มเมทริกซ์ TOWS Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, GS Matrix เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็ทำการตัดสินใจวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วย QSPM Matrix</p> <p>กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</p> <p>เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ การปรับตัวที่รวดเร็วและการมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก เป็นต้น</p> <p>กลยุทธ์ระดับหน้าที่</p> <p>เป็นการสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า โดยให้กลุ่มหน้าที่ในหน่วยงานเช่น การตลาด การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การบัญชี การเงิน การจัดซื้อ การบริหารบุคคล เป็นต้น ให้มีศักยภาพในการผลิตและดำเนินงานให้ลูกค้าเป็นสำคัญ</p>
<p>ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation and controls)</p>	<p>ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และสร้างการประสานประสานการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกแผนกงาน ให้มีภาวะผู้นำในการมุ่งนำวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างเป็นระบบในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนควบคุมดำเนินการกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้</p>

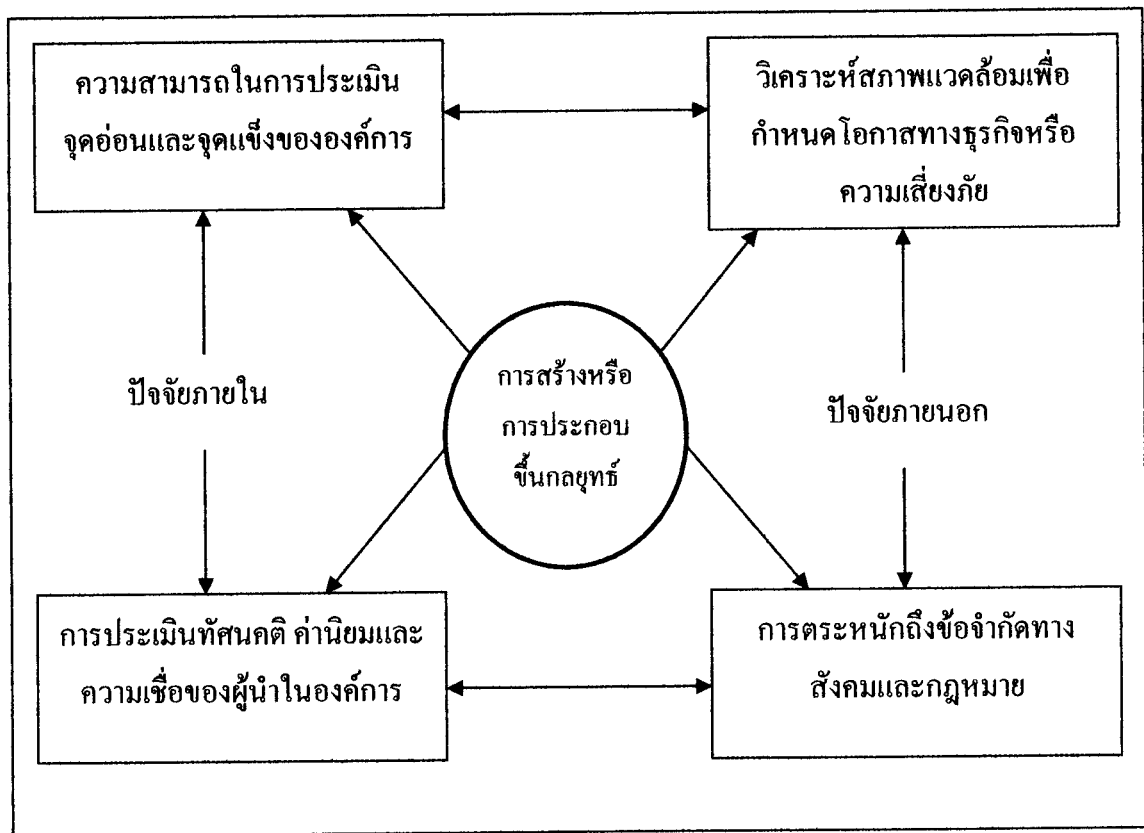
ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E Porter อ้างใน สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ 2545:14-19) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1) ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และ 2) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ (Strategy implementation) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างหรือการประกอบขึ้นกลยุทธ์

ขั้นตอนแห่งการสร้างหรือการประกอบขึ้นของกลยุทธ์ เป็นลักษณะต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานการณ์ในแง่มุมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอด การเจริญเติบโตหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ขององค์การจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษานั้น ไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางธุรกิจ การวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยใดๆ ทางธุรกิจตลอดจนการพัฒนาวิธีการที่จะจกจ่ายประโยชน์จากโอกาสที่เปิดกว้างหรือหลบภัยต่างๆ ที่มีขึ้นในอนาคต สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะครอบคลุมถึงสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวองค์กรมากที่สุด เช่นภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรมที่องค์การธุรกิจประกอบกิจการอยู่ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ผลิต และผู้ป้อนวัตถุดิบ เป็นต้น ไปจนถึงภาวะแวดล้อมที่ห่างตัวออกไป เช่น ภาวะแวดล้อมสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายระเบียบต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากภาวะแวดล้อมดังกล่าวเหล่านี้ไม่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งเร็วและช้า แต่ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบไม่มากนักน้อยต่อฐานะการดำเนินงานขององค์การ

องค์การธุรกิจใดมีการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ย่อมอยู่ในฐานะได้เปรียบของการแข่งขัน เพราะได้ศึกษาและวิเคราะห์หาโอกาสของการแข่งขันและการรู้จักหลบหลีกอยู่ตลอดเวลาจะเป็นประโยชน์ไม่น้อย ถ้าธุรกิจใดขาดการติดตามศึกษาสภาพแวดล้อม จะเสมือนคนตาบอด จะใช้แต่ประสบการณ์และสัญชาตญาณเข้าแก้ไขเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเมื่อองค์การธุรกิจได้ประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรแล้ว ก็จะประเมินหาปัจจัยภายในองค์กร หรือเรียกว่าประเมินตนเองถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนหรือความอ่อนแอในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ก่อน หรือเรียกว่าการประเมินกำลังตนเอง องค์การธุรกิจก็จะใช้จุดแข็งของตนเข้าจกจ่ายโอกาสที่เปิดกว้าง แทนการเลือกจุดอ่อน ซึ่งมีต่อความเสี่ยงสูงมาเลือกปฏิบัติ ภายหลังจากเรียนรู้ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและประเมินกำลังตนเองแล้ว องค์การธุรกิจอาจมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางเลือก หนทางนี้มีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ ปัจจัยแรกคือ ทัศนคติ ค่านิยม ความมีชื่อเสียงของกิจการ ซึ่งมีอิทธิพลสูงมาก ที่จะผลักดันให้องค์การธุรกิจเลือกทางเลือกที่สอดคล้องกับ

ทัศนคติ ความเชื่อของผู้นำ ปัจจัยที่สองคือ ความตระหนักข้อจำกัดตามกฎหมายของสังคม ซึ่งอาจทำให้หนทางเลือกต่างๆ เป็นไปได้น้อยลง เพราะข้อจำกัดดังกล่าว นอกจากนั้นผู้นำต้องหมั่นตรวจดูทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของตนมีความถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด เพื่อมิให้ทางเลือกถูกเบี่ยงเบนไปในทางที่ผิดที่เกิดจากทัศนคติและความยึดมั่นที่ไม่ถูกต้อง และต้องเข้าใจข้อจำกัดทางสังคมกฎหมาย ตลอดจนมีจิตสำนึกต่อสังคมเพื่อมิให้กระแสถูกต่อต้าน อาจส่งผลเป็นภาพลบขององค์กรระยะยาว โดยพิจารณาจากภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างหรือประกอบขึ้นซึ่งกลยุทธ์

ที่มา : Michael E Porter อ้างในสมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ยุทธวิธีการแข่งขัน

จากภาพจะเห็นได้ว่า กระบวนการเกิดขึ้นของกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด 4 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของสังคม ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดที่อยู่ภายนอก

องค์การธุรกิจและการประเมินฐานะขององค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้นำ ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดภายในองค์การ ปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ต้องให้ความสนใจพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อน

2. การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผล

ขั้นนี้จะเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการประกอบขึ้นของกลยุทธ์ คำถามมีว่า “จะทำอย่างไรจึงจะทำให้การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารองค์การ เกี่ยวกับการระดมจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งงานจัดโครงสร้างองค์การธุรกิจให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ตลอดจนจัดตั้งการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันที่จะบรรลุเป้าหมาย ขั้นนี้ผู้นำมีบทบาทมากที่สุด ในสองขั้นตอนนี้กล่าวเราจะเน้นเฉพาะขั้นตอนแรกเป็นสำคัญ นั่นคือกระบวนการพัฒนาประกอบเป็นกลยุทธ์เป็นสำคัญ ส่วนขั้นตอนที่สองหรือขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นจะเป็นความสามารถของผู้นำเป็นสำคัญว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำเพียงใด

นอกจากนี้ Michael E Porter กล่าวว่า ลักษณะกลยุทธ์ที่ดีควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้หรือไม่ เพียงใด
2. นโยบายตลอดจนวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้น ครอบคลุมทุกเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และเป็นไปในลักษณะทิศทางเดียวกันสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงใด
3. กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นใช้ประโยชน์เต็มที่กับโอกาสทางธุรกิจหรือยัง
4. กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเหมาะสมเพียงใด เมื่อคำนึงถึงภัยที่อาจจะเกิดขึ้น ความเสี่ยงภัยอยู่ในขั้นที่รับได้หรือไม่ คู่แข่งกับโอกาสแห่งการทำกำไรหรือไม่
5. เป้าหมายวิถีทางปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจังหวะสถานการณ์หรือไม่
6. เป้าหมายวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น เหมาะสมกับกำลังความสามารถหรือไม่
7. เป้าหมายวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์การเพียงใด
8. เป้าหมายวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อผู้นำ ตลอดจนผู้รับผิดชอบทางปฏิบัติ ทัศนคติเหล่านี้ถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

9. ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มีความเข้าใจถ่องแท้เพียงใดในเป้าหมายวิถิต่างปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์

10. องค์การจัดการมีความสามารถในการบริหารจัดการเพียงใด ที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Michael E. Porter (อ้างใน จเด็จ ทางเจริญ [www. Strategymine.com](http://www.Strategymine.com)) กล่าวถึงหัวใจของกลยุทธ์ว่า แก่นของกลยุทธ์คือ การบูรณาการการทำงานข้ามหน้าที่ (Cross function) หรือข้ามกิจกรรมกันไปมา มิใช่ความสามารถในกระบวนการคิดที่ดีกว่า แต่เป็นความสามารถเชื่อมโยงแผนกิจกรรมข้ามไปมาในห่วงโซ่คุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สร้างความได้เปรียบไม่เหมือนใคร คู่แข่งจึงจะตามได้ยาก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญสองประการ ประการแรกคือการประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้ให้ความสำคัญในการพิจารณาสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอกโอกาส ข้อจำกัดขององค์การและปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การมาพิจารณาประกอบกันเป็นกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุไว้แล้ว ประการที่สองคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินผล ในประเด็นนี้ให้ความสำคัญต่อผู้นำองค์การว่า ผู้นำจะมีภาวะผู้นำที่จะนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเพียงใด ตลอดจนเกี่ยวข้องถึงการจัดองค์การ ทรัพยากรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ การควบคุมและติดตามกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ การสำรวจตนเองของผู้นำและองค์การมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์แล้วหรือยัง สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับฝีมือผู้บริหาร ที่จะสร้างความเหนือชั้นและโดดเด่นไม่เหมือนใคร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 9-10) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า อยู่ใน ค.ศ. 1980 ถึงปัจจุบัน ผลมาจากความพยายามในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าว ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน จึงครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation) ประกอบด้วย

- 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
- 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายในขององค์การ
- 1.3 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan)
- 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ กระบวนการ

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy control & evaluation)

- 3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 กระบวนการที่สำคัญ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) แต่ใช้คำว่า การจัดวางกลยุทธ์ โดยพิจารณาจัดทำวิสัยทัศน์ภารกิจขององค์การก่อนและหลังจากนั้น ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน หรือการวิเคราะห์ SWOT นั้นเอง ต่อจากนั้นก็ทำการวิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นการกำหนดเป้าหมายดำเนินการ วางแผนปฏิบัติการ และปรับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนบุคลากรและกระบวนการให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่ต้องการบรรลุ ขั้นที่ 3 เป็นขั้นตรวจสอบควบคุมประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy control & evaluation) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และตรวจสอบสถานการณ์ต่างๆ ให้มีความสอดคล้องในการดำเนินงาน

ประยงค์ มีใจเชื้อ (2542 :11-16) กล่าวถึงกระบวนการกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของกระบวนการของลำดับและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติการ ขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environmental Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (An Organizational Direction)
3. การสร้างกลยุทธ์องค์การ (Strategy Formulation)
4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Perform an Environmental Analysis)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำการประเมินข้อดี และข้อเสีย ในที่นี้ “สภาพแวดล้อม” หมายความว่ารวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์การ (Establish an Organizational Direction)

ขั้นการกำหนดทิศทางองค์การนี้ มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการซึ่งนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์การคือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจหลัก (Mission)
3. วัตถุประสงค์ (Objective)
4. เป้าหมาย (Goal)

ในขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการชี้ให้เห็น ข้อดี ข้อเด่น (Strengths) ข้อเสีย ข้อด้อย (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) การที่ผู้บริหารได้เข้าใจทั้ง ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรคและ โอกาส จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ คือต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงของวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดและปรับเปลี่ยนทิศทางองค์การ

ขั้นที่ 3 การสร้างกลยุทธ์องค์การ (Formulate an Organization Strategy)

ขั้นนี้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์เป็นเรื่องของการผสมผสานรูปแบบของการบริหารต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและการดำเนินงานองค์การ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างโอกาสในด้านต่างๆ ให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อให้การสร้างกลยุทธ์ขององค์การอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเครื่องมือชนิดต่างๆ ที่จะนำมาใช้สร้างกลยุทธ์ เช่น

1. การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure Analysis)
2. การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)
3. การวิเคราะห์ BCG Matrix (The Boston Consulting Group Growth Share Matrix)

เครื่องมือเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้วางกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเข้าสู่ขั้นที่ 4 ต่อไป

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Implementing the Organization Strategy)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขั้นนี้ เป็นขั้นปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่
จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุเชิงผลว่า การดำเนินการต่างๆ จะ
ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ กลยุทธ์ขององค์กร
ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 3 จะสามารถนำพาและก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ แก่องค์กรได้
อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่ง
ต่างๆ อย่างชัดเจนในทุกสถานการณ์ เช่น

1. รู้วิธีที่จะประคับประคองสิ่งต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. รู้วิธีที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้
การดำเนินงานไม่หยุดชะงัก
3. รู้ว่าการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรอย่างไร
4. เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
5. รู้และเข้าใจทักษะทางด้านใดบ้างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้
เกิดผลในทางปฏิบัติและนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง

ในขั้นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นี้ มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทาง
ในการดำเนินงานที่จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ ในการดำเนินงานในขั้นนี้
จำเป็นต้องสร้างแผนกลยุทธ์ เพื่อเอาชนะอุปสรรคนานัปการ ซึ่งจะเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน
จริง

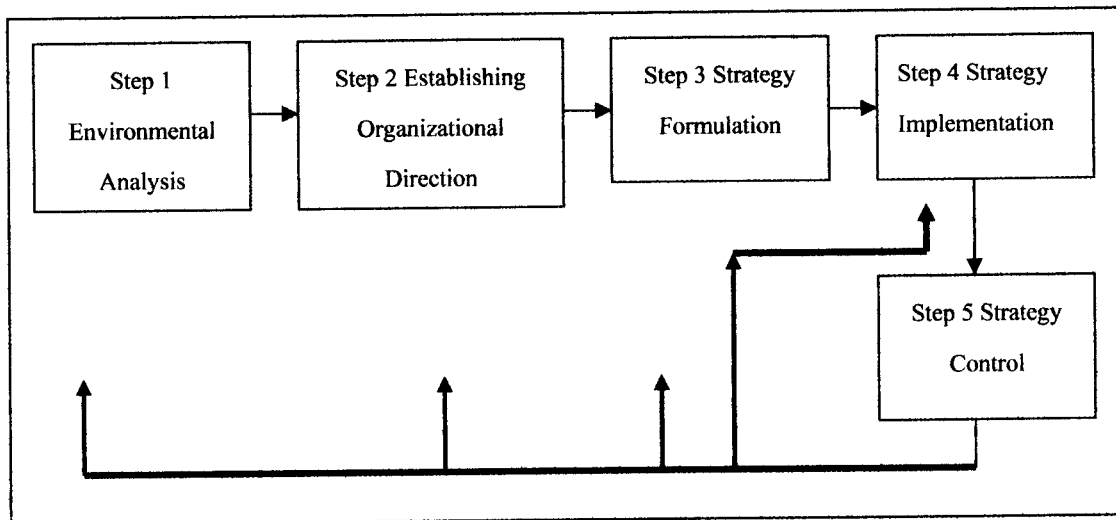
ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Exert Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการควบคุมองค์กรชนิดพิเศษที่มุ่งตรงสิ่งต่อไปนี้

1. การตรวจสอบ (Monitoring)
2. การประเมินผล (Evaluating)
3. การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนตลอดกระบวนการควบคุม และรู้ถึงบทบาทที่แท้จริงของการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารต้องเข้าใจรายละเอียดของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และรู้ว่า ระบบดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไรด้วย

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวทั้ง 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ประยงค์ มีใจชื้อ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นอกจากนี้ ประยงค์ มีใจชื้อ ยังได้กล่าวถึงสิ่งท้าทายสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Critical Challenges for strategic Management) ว่า มี 3 ประเด็นหลักๆ ด้วยกันคือ

1. ประเด็นด้านกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ (Global Issues)

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกเล็กลง การประกอบธุรกิจในแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันแม้ข้ามประเทศ แต่การติดต่อกันเพียงแค่เช็ควินาที ทำให้องค์การธุรกิจต่างๆ ต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรระหว่างประเทศ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การเป็นสำคัญ

2. ประเด็นด้านคุณภาพ (Quality Issues)

ด๊อบเบิลยู เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง W. Edwards Deming (อ้างใน ประสงค์ มีใจชื่อ, 2542) นักคิดทางการบริหารได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ จะเป็นตัวแปรสำคัญที่กระทบต่อทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ และในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะต้องมีทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต และเป็นตัวผูกมัดให้ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณค่าและบริการ ที่ทางบริษัทมอบให้ลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพเข้ามาผูกโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ

3. ประเด็นด้านสังคมและจริยธรรม (Social/Ethical Issues) การดำเนินการของธุรกิจต้องให้ความสำคัญต่อสังคม โดยดูแลเอาใจใส่สนับสนุนให้ประโยชน์ต่อสังคมเป็นสำคัญ ความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีผลกระทบอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น พื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ การให้ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ภายในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร (Cross-Functional Undertaking) ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องเดินไปทิศทางเดียวกัน พร้อมๆ กัน ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนเรียงกันเป็นลำดับอย่างมีเหตุผล โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน 1) ขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร หรือ SWOT Analysis เพื่อสำรวจว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาสและอุปสรรคอย่างไร อีกทั้งตรวจสอบภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งใช้วางกลยุทธ์เชิงรุก และจุดอ่อนใช้วางกลยุทธ์ถอยหรือตั้งรับอย่างไร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการวางเป้าหมายไว้เป็นหลักชัยให้องค์กรเดินไป 3) เป็นขั้นวางกลยุทธ์ที่จะเดินให้ไปถึงเส้นชัยหรือหลักชัยที่กำหนดไว้ด้วยวิธีใด โดยมีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม วิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) และวิเคราะห์ BCG Matrix เป็นต้น โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการเดินไป 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางเอาไว้ โดยการปรับเปลี่ยน กระจุกประคองวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ทักษะการทำงาน ดังกล่าวนี้ให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นติดตามตรวจสอบประเมินผลและแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง หรือสิ่งที่ขัดขวางไม่ให้กลยุทธ์ประสบผลดังที่หมายเอาไว้

อนันต์ บุญสนอง (2548: 43-54) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Strategies formulation) อาจมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับธุรกิจที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น เป็นธุรกิจที่ก่อตั้งใหม่หรือดำเนินการมาแล้ว ในที่นี้ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 กรณี คือ กรณีเพิ่งเริ่มจัดตั้ง และกรณีจัดตั้งแล้ว ดังนี้

1. กระบวนการจัดการกลยุทธ์ : กรณีเพิ่งเริ่มจัดตั้ง มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment analysis) เพื่อระบุปัจจัยที่อยู่แวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงและโดยอ้อม

1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (industry analysis) เพื่อระบุสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ว่า มีแนวโน้มทิศทางอย่างไร อนาคตจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขนาดของตลาดและอัตราการเจริญเติบโต ปัจจัยที่ธุรกิจประสบความสำเร็จ ขอบเขตภูมิศาสตร์ การตลาด ขนาดผู้ซื้อผู้ขาย การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมนี้จะวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Treats) ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำมาประเมินว่าจะต้องนิยามธุรกิจกันใหม่หรือไม่

1.3 การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition analysis) เป็นการระบุปัจจัยด้านการแข่งขันว่า มีลักษณะความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาสู่ธุรกิจด้านการแข่งขันรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน การต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ และผู้ซื้อที่มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อรองกันอย่างไร ตำแหน่งคู่แข่งทางธุรกิจอยู่ตำแหน่งใด การแข่งขันนี้โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย เป็นเครื่องมือในการฉายภาพเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ว่ามีโครงสร้างการแข่งขัน โอกาสสินค้าเข้ามาทดแทนมีหรือไม่ การเข้าสู่อุตสาหกรรมยากง่ายเพียงใด โดยทั่วไปอาจจำแนกโครงสร้างการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมว่ามีลักษณะอยู่บนแกนระหว่างโครงสร้างแบบกระจาย และโครงสร้างแบบมีคู่แข่งรายน้อยราย ลักษณะโดยทั่วไป โครงสร้างการแข่งขันมีแนวโน้มพัฒนาในระยะยาวไปในทิศทางที่เป็นโครงสร้างแบบผูกขาดมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจส่วนมากมีวัฏจักรอยู่ในช่วงการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งจะไม่มีการแข่งขันใหม่ๆ เข้ามาอยู่ในอุตสาหกรรม จะเหลือกลุ่มใหญ่ๆ เพียงไม่กี่กลุ่ม อยู่ลักษณะ “ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน” นอกจากนี้

ทวิศศักดิ์ สุททกวาทิน (2550 : 3 - 10) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์กรที่จะมีขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม และกระแสการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และผู้บริหารต้องค่อยๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจะนำพาองค์กรอยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน

1.4 การวิเคราะห์บริษัท (Company profile analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ในส่วนของนิยามของธุรกิจกลยุทธ์ระดับต่างๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ และวิเคราะห์ตำแหน่งที่ใช้ในการแข่งขันอยู่ในด้านต่างๆ เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ทรัพยากร กระบวนการดำเนินการด้านตลาด การผลิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการดำเนินการตามกรอบความสามารถในการแข่งขัน 4 ด้าน ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ว่าแตกต่างกันอย่างไร การวิเคราะห์บริษัทนี้จะให้ภาพจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งธุรกิจต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งจะต้องแก้ไขปรับปรุงนำมาสู่ความสามารถใช้ในการแข่งขันต่อไปในอนาคต การวิเคราะห์ด้านนี้จะให้ภาพที่ชัดเจนว่า กิจกรรมจะยังคงมีความสามารถทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาว่าด้านใดยังคงมีศักยภาพอยู่ ซึ่งจะใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะได้เปรียบอย่างไร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เป็นการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ในขั้นตอนข้างต้นต่างๆ มาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ว่ามีโอกาส/ภัยคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการว่า มีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาพแวดล้อมหรือไม่ ควรดำเนินการเกี่ยวกับภัยคุกคามอย่างไร

3. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategies analysis)

การกำหนดกลยุทธ์นั้น จะนำเอาปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งปัจจัยโอกาส ปัจจัยคุกคาม มาจับคู่กับปัจจัยจุดแข็ง ปัจจัยจุดอ่อน เป็นเทคนิคการจับคู่ TOWS matrix หรือ SPACE matrix จะทำให้ได้ภาพในช่องเลือกกลยุทธ์ต่างๆ คือ

SO Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาโอกาสจากสภาวะแวดล้อมที่เป็นโอกาส

ST Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อจัดการแก้ปัญหาการคุกคามจากสภาวะแวดล้อมที่คุกคาม

WO Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เอาชนะจุดอ่อนเพื่อแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส

WT Strategy เป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือการคุกคามจากสภาวะแวดล้อม

หลังจากนั้นจึงนำเอาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามลำดับก่อนหลัง และความสำคัญของปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในขณะตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้กลยุทธ์ที่ได้จะรวมไปถึงกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ธุรกิจ (กลยุทธ์การแข่งขัน) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ การออกแบบระบบควบคุม การใช้ภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์การ จะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับการกิจใหม่ๆ ขององค์การด้วย โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

4.1 การจัดองค์การ การจัดองค์การต้องให้มีความสอดคล้องในแนวนอนและแนวตั้ง เพื่อให้เกิดความง่ายต่อการประสานงานและการควบคุมให้เกิดเอกภาพ โครงสร้างองค์การศตวรรษที่ 21 ได้แก่โครงสร้างแบบแผนงาน ยืดหยุ่น ขนาดเล็ก ให้อำนาจกับพนักงาน มีความสามารถในการปรับตัวได้รวดเร็ว และอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเป็น โครงสร้างที่เน้นผลิตภาพจากทีมงาน

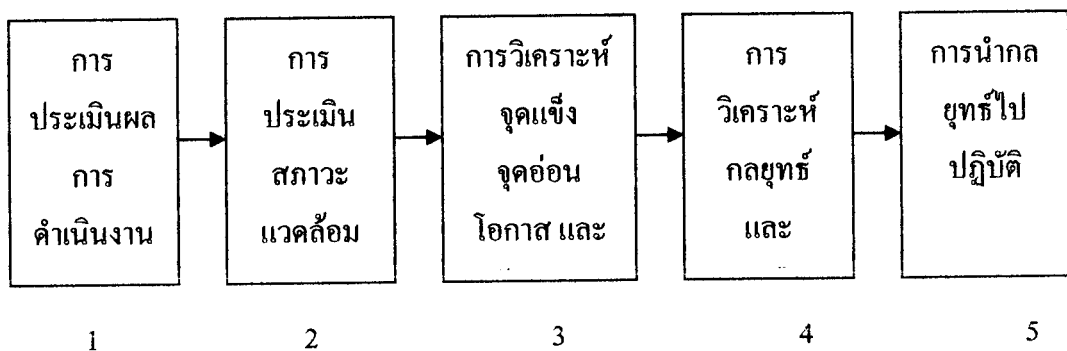
4.2 ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลที่ดี โปร่งใส มีการถ่วงดุลอำนาจ มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความเป็นมืออาชีพ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนวิธีคิดการดำเนินงานใหม่ๆ เป็นผู้นำแบบเน้นทีมงาน มีบทบาทเป็นผู้ให้การสนับสนุนสอนงานให้พนักงาน สามารถคิดเอง ทำเอง เรียนรู้พัฒนาทักษะสติปัญญาอย่างไม่มีขีดจำกัด เพื่อนำพาองค์การสู่จุดมุ่งหมายในโลกของการแข่งขัน

4.3 วัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นแบบแผนความคิด ความเชื่อ หรือการปฏิบัติที่ดี คนในองค์การเห็นความสำคัญให้การสืบสานแนวทางดังกล่าวให้ยั่งยืน วัฒนธรรมที่ดีด้านการแข่งขันในปัจจุบันจะเน้นที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเน้นใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือ

ในการแข่งขัน และเน้นคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) การเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเน้นการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการเพื่อการจัดการกลยุทธ์ : กรณีจัดตั้งแล้ว

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกรณีที่ธุรกิจดำเนินการมานานแล้ว มีขั้นตอนดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการกลยุทธ์ของธุรกิจ/องค์การที่จัดตั้งแล้ว

ที่มา : อนันต์ บุญสนอง (2548) *ตัวแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในภาครัฐ*

จากภาพที่ 2.6 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance analysis)

เป็นการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันว่า ธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่นี้เป็นอย่างไร โดยประเมิน 2 หัวข้อสำคัญ คือ 1) การสร้างคุณค่าด้านความพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวเงิน มีผลกำไรมากน้อยเท่าใด มีสภาพคล่องหรือไม่ การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินเป็นอย่างไร

2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment analysis)

ขั้นนี้จะทำการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ในการดำเนินงานของธุรกิจ

3. การวิเคราะห์ SWOT

เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats)

จุดแข็ง คือ การดำเนินการด้านต่างๆ ซึ่งธุรกิจมีความได้เปรียบคู่แข่งกันอย่างเห็นได้ชัด และคู่แข่งไม่สามารถเทียบเคียงได้ในเวลาอันสั้น

จุดอ่อน คือ การดำเนินการด้านต่างๆ ซึ่งธุรกิจมีความเสียเปรียบคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด และธุรกิจไม่สามารถที่จะเทียบเคียงคู่แข่งได้ในเวลาอันสั้น

โอกาส คือ เงื่อนไขหรือปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่เอื้อให้ธุรกิจมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

ข้อจำกัด คือ เงื่อนไขหรือปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ

4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategies analysis)

จะเป็นขั้นที่นำใช้เทคนิค TOWS และหรือเทคนิค BCG เพื่อวางกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรในการรุกหรือรับ โดยเฉพาะกลยุทธ์ TOWS Matrix จะทำให้ได้ข้อสรุปชัดเจน 4 ด้าน ได้แก่

SO Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาโอกาสจากสภาวะแวดล้อมที่เป็นโอกาส

ST Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อจัดการแก้ปัญหาการคุกคามจากสภาวะแวดล้อมที่คุกคาม

WO Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เอาชนะจุดอ่อนเพื่อแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส

WT Strategy เป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือการคุกคามจากสภาวะแวดล้อม

ขั้นนี้จะได้กลยุทธ์ด้านต่างๆ 4 ด้าน ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะต้องทำก่อนหรือหลัง ภายใต้ขอบเขตทรัพยากรที่จำกัด

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategies Implementation)

ขั้นนี้จะเกี่ยวกับการพิจารณาด้านโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการควบคุม มีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างองค์กร (Organization structure) โครงสร้างที่ใช้อยู่เดิมนี้อาจสามารถรองรับพันธกิจ/หรือกลยุทธ์ใหม่องค์กรได้หรือไม่ อาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการประสานงาน การสื่อสาร อาจจำเป็นต้องใช้อำนาจกับพนักงานทุกระดับ และเน้นการทำงานเป็นทีม ให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีความยืดหยุ่นคล่องตัวเพื่อการแข่งขันในยุคใหม่

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ได้แก่ การวางแบบแผนความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติตามคนในองค์กรที่สืบทอดกันมานาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่เป็นประโยชน์และช่วยบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมให้ความสำคัญด้านคุณภาพ การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็ว การพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และเน้นกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ระบบการควบคุม (Control system) เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับมาตรวัดต่างๆ เพื่อยืนยันการดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกรอบแผนกลยุทธ์หรือไม่ องค์กรต้องพิจารณาว่าจะกำหนดตัววัดผลประกอบด้านใดบ้าง หรือจะนำระบบการควบคุมแบบใดมาใช้ปฏิบัติ เช่นระบบ BSC หรือระบบการวัดผลทางการเงิน

โดยสรุปกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ **ขั้นตอนแรกการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation)** ขั้นนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น วิเคราะห์อุตสาหกรรม วิเคราะห์การแข่งขัน วิเคราะห์บริษัท เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการเดินถึงเส้นชัยที่ตั้งหวังไว้ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์องค์กร) ลำดับต่อมา ก็เพื่อจะได้รู้โอกาส อุปสรรค ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สิ่งที่จะรู้ก็คือ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อจะนำมาประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategies analysis) เพื่อจะได้เรียงลำดับกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานก่อนหรือหลัง ต่อจากนั้นก็เข้าสู่ขั้นตอนที่สองคือ **ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategies Implementation)** จะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ที่จะนำองค์กรและปรับเปลี่ยนโครงสร้าง จัดวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางแผนเอาไว้ ซึ่งกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งได้สองกลุ่ม คือ กลุ่มบริษัทหรือธุรกิจก่อตั้งใหม่ และบริษัทหรือธุรกิจที่ก่อตั้งมานานแล้ว ในกรณีที่บริษัทจัดตั้งมานานแล้วจะมีขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นมาอีกขั้นตอนหนึ่ง

นอกจากนี้ อนันต์ บุญสนอง (2548: 49-54) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ภาคปฏิบัติไว้ด้วยว่า การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่างๆ จะสามารถสรุปผลเพื่อกำหนดการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

- | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------|
| 1.วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป | } | กำหนดนิยามธุรกิจ |
| 2.วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม | | กำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท |
| 3.วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการแข่งขัน | | กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ |

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| 4.การวิเคราะห์ผลการดำเนินการธุรกิจ | } | กำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ |
| 5.การวิเคราะห์โครงสร้างและระบบการควบคุม | | กำหนดโครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม |

ถ้าหากพิจารณาให้ถี่ถ้วนข้อ 1 และ 2 ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับเรื่องกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท จะให้ภาพเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อ 3 และ 4 จะเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน ซึ่งจะพิจารณากำหนดในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit : SBU) เพื่อพัฒนาให้มีความสามารถแข่งขันได้ระยะยาว ส่วนข้อ 5 จะเป็นเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ซึ่งจะนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จ

กิ่งพร ทองใบ (2545: 9-23) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า สภาวะแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจมีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น (Increasing Complexity) เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการประกอบธุรกิจต่างๆ ขององค์การ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Increasing Change) เร็วบ้าง ช้าบ้าง ซึ่งการประกอบธุรกิจต้องมีความรอบคอบเป็นสำคัญ ดังนั้นลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่มุ่งความเป็นเลิศหรือความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกแห่งทุกมุม ที่มีอิทธิพลกระทบต่อภาวะความอยู่รอด ความ

เจริญเติบโตหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

1. สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสภาพแวดล้อมใกล้ตัวองค์กร เช่นอุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจ ลูกค้าหรือผู้ซื้อ คู่แข่งขัน ผู้ผลิตผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้จำหน่าย เป็นต้น โดยการประเมินตนเองเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) ไว้ใช้ในการแข่งขันและหาจุดอ่อน (Weakness) หรือเรียกว่าเป็นการประเมินกำลังของคน

2. สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ไกลตัวออกไป แต่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายหรือระเบียบต่างๆ สิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่คงที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากธุรกิจใดนั้นศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อหาช่องทางจากโอกาสในการรุก หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงภัยหรือข้อจำกัด ที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากองค์กรควบคุมไม่ได้

เมื่อประเมินกำลังองค์กรแล้ว องค์กรธุรกิจอาจมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งสาย ที่จะฉวยโอกาสที่เปิดกว้างอยู่ แต่อาจถูกจำกัดด้วยปัจจัย 2 ประการ ซึ่งจะมิอยู่แทบทุกองค์กร

1. ทักษะคน ค่านิยม ความเชื่อของผู้นำ จะมีอิทธิพลสูงมากที่จะผลักดันให้ธุรกิจเลือกทางเลือกที่สอดคล้องกับทัศนคติของผู้นำ

2. ความตระหนักในข้อจำกัดทางสังคมและกฎระเบียบทางกฎหมาย ซึ่งอาจทำให้เลือกทางเลือกต่างๆ ได้น้อยลง ดังนั้นผู้นำองค์กรต้องประเมินความถูกต้องแห่งทัศนคติ ความยึดมั่นของตนที่มีอยู่ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

กึ่งพร ทองใบ (2545: 13-18) ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก (Mission) โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การควบคุมกลยุทธ์

ซึ่งขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์แสดงรายละเอียด ดังภาพที่ 2.7

ขั้นที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External and Internal Environment Analysis)

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)
 - 1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
 - 1.2 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment)
2. การประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
 - 2.1 โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)
 - 2.2 ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (System and Procedure)
 - 2.3 บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)
 - 2.4 ทรัพยากรการจัดการ (Managerial Resources)

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
2. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission)
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)
4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)
5. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

1. โครงการ (Project)
2. งบประมาณ (Budget)
3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling)

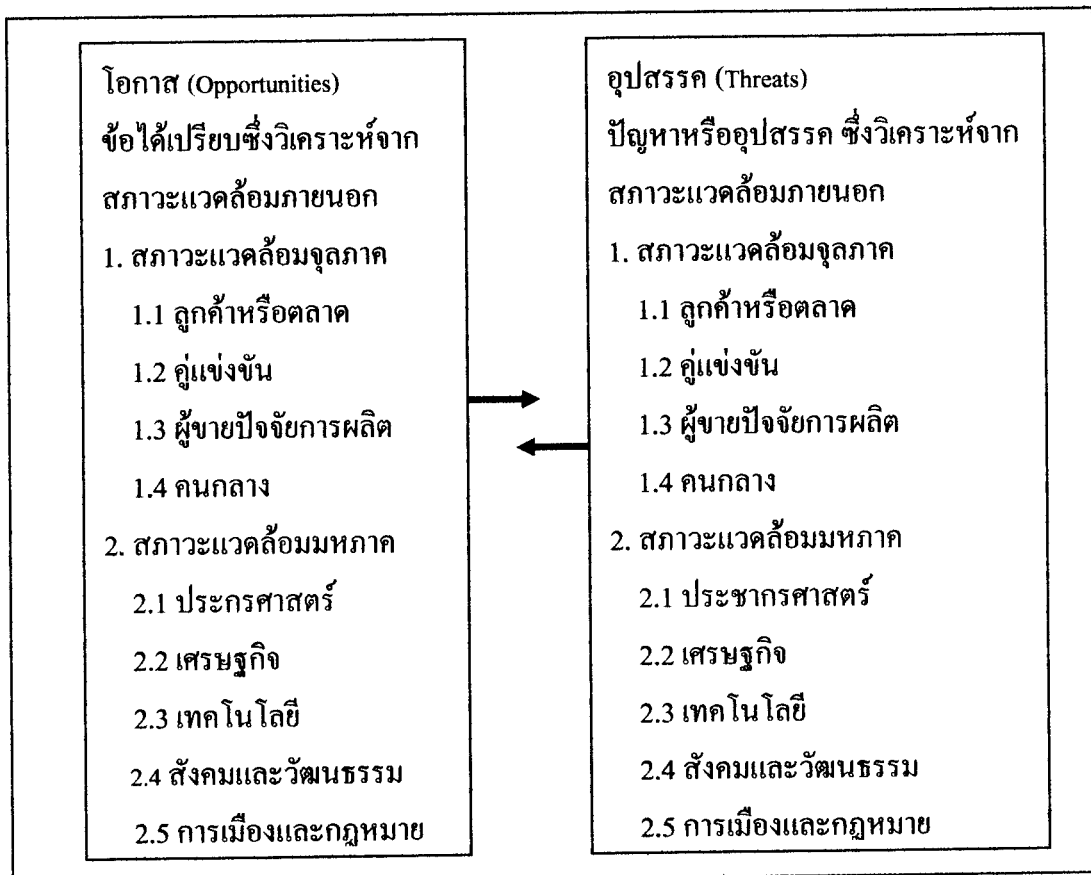
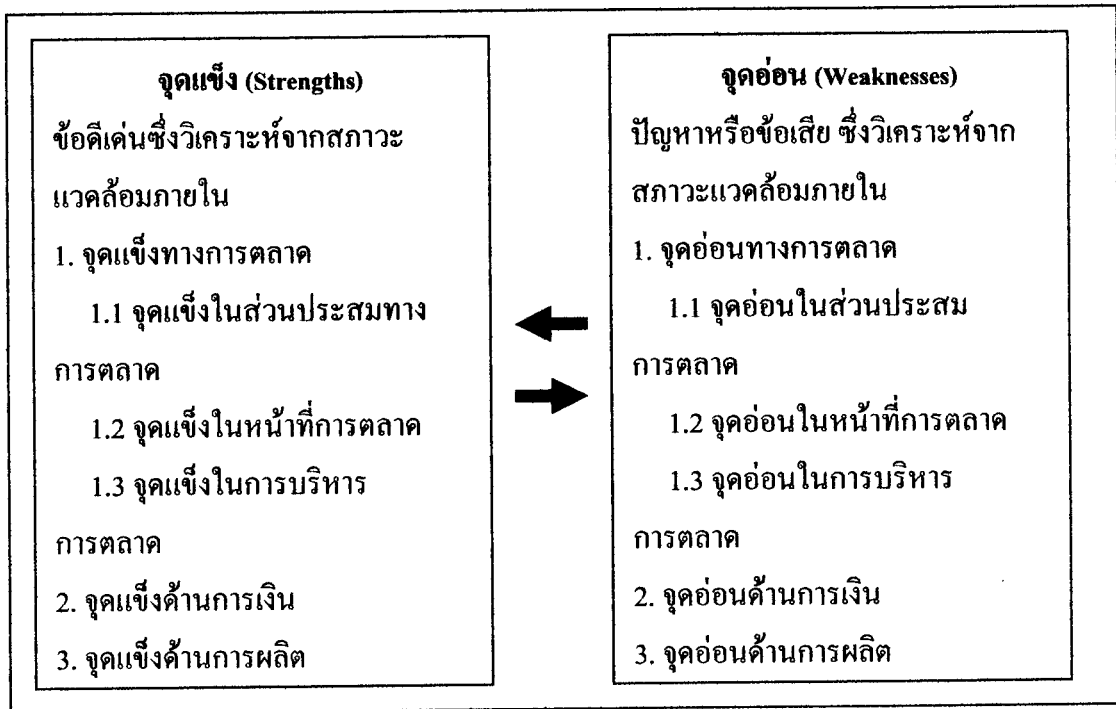
1. การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of Standard)
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard)
4. การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action)

ภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ (2545) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดแต่ละขั้นตอนสามารถ มีดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External and Internal Environment Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กร โดยให้ความสำคัญต่อสถานะแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ โดยทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร และพิจารณาสถานะแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร โดยหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เรียกโดยรวมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ (2545) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกสถานะแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สิ่งเหล่านี้ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจแต่จะมีผลกระทบระยะยาวขององค์กร ประเภทที่สอง สถานะแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งเรียกว่าอุตสาหกรรม ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณะ และรัฐบาล การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ จะได้เห็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กรระยะยาว โอกาสย่อมมากับความเสี่ยงเสมอ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรตระหนักและฉวยใช้โอกาสอย่างเหมาะสม หากใช้โอกาสไม่เหมาะสมโอกาสอาจกลายเป็นอุปสรรคได้

1.2 การประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) หมายถึงสิ่งที่อยู่ในองค์กร ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์กร ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น การประเมินสิ่งเหล่านี้จะทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องปรับปรุงลักษณะเด่นที่เป็นจุดแข็งของการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนให้น้อยลง โดยดำเนินการอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาว องค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์มีกฤษฎี แนวทางแก้ไขปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์ 1) ระบุปัญหา 2) การแสวงหาปัญหา 3) การระบุทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ การจัดสรรทรัพยากร การงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ จึงจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามควบคุมและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น การควบคุมต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนทันที เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และหาทางป้องกันอย่างรวดเร็ว

ระดับกลยุทธ์

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การ ที่อยู่บนฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์การ และการวิเคราะห์หาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการหาโอกาส และอุปสรรคในการทำธุรกิจให้มีกำไร ออกงาม นอกจากนี้การดำเนินงานธุรกิจยังสามารถแยกระดับกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจหลักขององค์การโดยรวม และเป็นแนวทางจัดสรรทรัพยากรในระดับบริษัท มีกลยุทธ์พื้นฐาน 3 ประเภท คือกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การเจริญเติบโต และกลยุทธ์การตัดทอน และอาจผสมผสานกลยุทธ์เหล่านี้เข้าด้วยกัน คือ กลยุทธ์ผสมผสาน กลยุทธ์เหล่านี้ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์กลุ่ม (Internal Factor Evaluation IFE Matrix) (External Factor Evaluation EFE Matrix) BCG Matrix เป็นต้น เพื่อสร้างกลยุทธ์ดังกล่าว

2. การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน วิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และดำเนินการระบุภารกิจหลักของธุรกิจ สร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ แผนธุรกิจ การงบประมาณและการควบคุมทางการจัดการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีผู้จัดการฝ่ายตัดสินใจด้านการผลิต การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้ จะพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนเพื่อหน้าที่

ทางการผลิต การเงิน การตลาด เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้จะกำหนดหน่วยงานตามหน้าที่ หลังจากนั้นทำการประเมินปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การเงินงบประมาณ และการควบคุมทางการจัดการ

นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับแล้ว ในธุรกิจที่ดำเนินงานระหว่างประเทศ ยังมีกลยุทธ์ระดับโลก และกลยุทธ์ระดับประเทศ และกลยุทธ์ผสมผสาน ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับโลกและกลยุทธ์ระดับประเทศ ใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการอย่างเป็นขั้นตอน ความลำดับ ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีความสัมพันธ์กันเกี่ยวเนื่องสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งที่ค้นพบสร้างกลยุทธ์ในการรุกแสวงหากำไร ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสที่เปิดให้ และข้อจำกัดที่ไม่มีโอกาสแต่จะเป็นข้อผูกมัดที่จะมาทำลายขององค์กร องค์กรจะได้วางแผนหลีกเลี่ยงอย่างมีชั้นเชิง

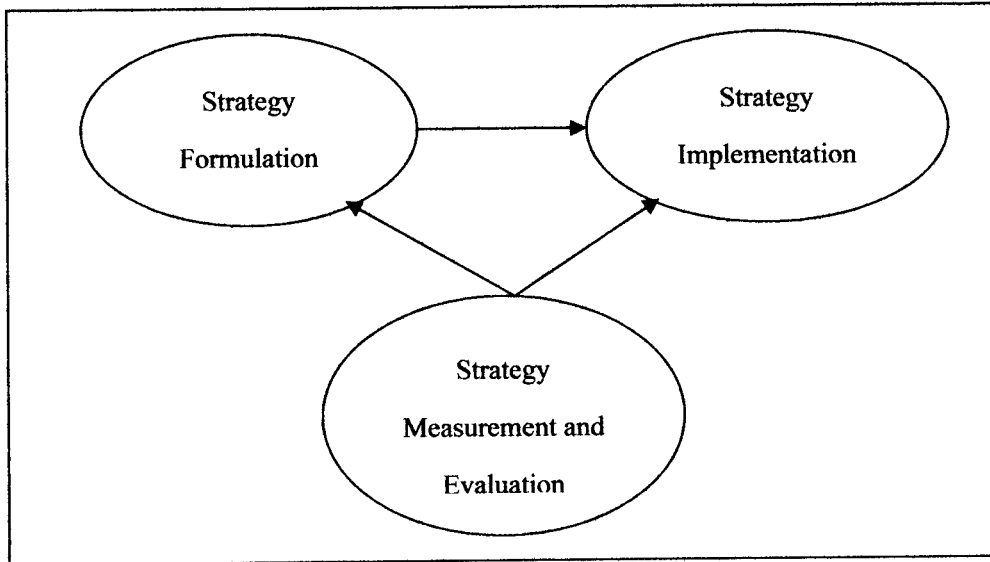
2. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น มาวางเป็นกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งในขั้นนี้ เมื่อองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว องค์กรจะมีการระบุทิศทาง วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ แล้วจึงวางกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น

3. ขั้นในการดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ก่อนที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ องค์กรจะต้องปรับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการปฏิบัติงานขององค์กร และการจัดอัตรากำลังในการดำเนินงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ แล้วจึงดำเนินการตามแผนที่วางไว้

4. ขั้นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลงานที่ดำเนินการไปแล้ว โดยใช้เครื่องมือในการวัดผลต่างๆ เช่น Balance Scorecard เป็นต้น เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2549: 12-19) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงได้นั้น ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นคือ “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic management) ทั้งนี้การบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่ช่วยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) 2)

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 3) การประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ (2549) โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

จากภาพที่ 2.9 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่มีวันจบ เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยงานราชการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งในแต่ละด้านมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

1.3 การวางยุทธศาสตร์ (Strategic Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผน ที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

1.4 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์นั้น ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วย การทำให้ทั่วทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่างๆ ในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

2.1.1 โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget) ภายหลังจากที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่างๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณต่างๆ ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรควรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure Follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรเองมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์

ทั้งนี้เนื่องจากถ้าโครงสร้างกระบวนการทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel's Competencies) การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้น จะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในองค์การทั่วไปคือ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้ เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์การ จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value) ผู้บริหารควรปรับวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานขององค์การ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่า แนวทางประพฤติกปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์องค์การ

2.1.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารควรผูกระบบในการประเมินผลไว้กับยุทธศาสตร์

2.1.6 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and Motivation Systems) การที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จนสัมฤทธิ์ผลได้นั้น การออกแบบจูงใจให้เกื้อหนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการผูกระบบการประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์แล้ว ควรผูกระบบการจูงใจเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่างๆ ทั้งทั้ง้องค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว องค์กรควรมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style) ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างหรือเสริมทักษะ ความสามารถของตน โดยเฉพาะภาวะผู้นำในการนำพา

องค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำส่วนใหญ่มีความสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Passion and Commitment from Top Management in Implementing Strategy) ผู้บริหารระดับสูงนอกจากจะมีภาวะผู้นำแล้ว จะต้องมีการทุ่มเทในการทำงานด้วย เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ได้สำเร็จชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยการดำเนินงาน เนื่องจากการดำเนินงานอาจต้องพบกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ มากมาย

2.2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์การควรมีหน่วยงานหลักในการเชื่อมโยงขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งระบบในองค์การ เนื่องจากบุคลากรในแต่ละองค์การจะให้ความสำคัญกับหน้าที่หลักของตนเอง และผู้บริหารก็ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะกำกับดูแลอย่างเต็มที่

2.2.4 เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation) เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมและบริบทภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์การมีการปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ ก็จะทำให้การปฏิบัติตามหรือการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่เป้าหมายได้สำเร็จ

2.2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and Collaborative) องค์การควรมีพันธมิตรในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.2.6 การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์การ (Best Practices and Knowledge Sharing) องค์การควรมีการจัดการความรู้ภายในองค์การ ลักษณะการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ดัน Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างในเจดีเจี ทางเจริญ www.Strategymine.com) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จะต้องดำเนินการอยู่บนหลักการที่สำคัญ 4 ประการ

1. แปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติการต่างๆ (Translate the strategy to operational terms) ทำความชัดเจนให้เกิดขึ้น สร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน และโดยที่แต่ละคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจนว่า ตนเองต้องทำอะไรบ้าง

2. ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align the organization to the strategy) เพราะแต่ละหน่วยย่อยต่างมีบทบาทหน้าที่ มีองค์ความรู้ มีภาษา มีวัฒนธรรมที่เป็นของตนเองอาจเหมือนหรือแตกต่างกันไปจากหน่วยอื่นได้ การที่จะทำให้กลยุทธ์ปฏิบัติได้อย่างราบรื่นและมีพลัง องค์การต้องปรับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับกลยุทธ์ใหม่ๆ แก่บุคลากรในระดับต่างๆ

3. ทำกลยุทธ์ให้เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคน (Make strategy everyone's everyday job) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการนั้น ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจกลยุทธ์ และทำงานประจำวันของตนเอง ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นลักษณะการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ (Top down communication) นอกจากจะมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์ใหม่ๆ แก่บุคลากร

4. ทำกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make strategy a continual process) องค์กรส่วนใหญ่ กระบวนการบริหารจะอยู่ในเรื่องของงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ การประชุมทุกเดือนจะถูกอุทิศให้กับการทบทวนผลการปฏิบัติงานเทียบกับแผน ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่เกิดขึ้น และกำหนดแผนงานเพื่อลดความแปรปรวนนั้น กระบวนการบริหารแบบนี้ไม่ผิดเพราะยังมีความจำเป็น แต่การประชุมดังกล่าวผู้บริหารหรือผู้จัดการไม่ได้อภิปรายในเรื่องของกลยุทธ์ ทำให้ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขณะนั้นได้ จึงทำให้กลยุทธ์ขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการประชุมอภิปรายกลยุทธ์ให้มากกว่านี้

5. ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำ (Mobilize change through executive leadership) จากหลักการข้อ 1 ถึงข้อ 4 เป็นเครื่องมือ ในการสนับสนุนการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นในการบริหาร เพราะกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนขององค์กร กลยุทธ์ต้องการการประสานงานของทีม กลยุทธ์ต้องการการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำอย่างสูงในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ นอกจากนั้น Kaplan and Norton ยังกล่าวว่า การมีกลยุทธ์ที่ใช้อย่างเดียวขององค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จได้ สิ่งที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์จะต้องถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ปัญหาที่องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เผชิญไม่ใช่ขาดหรือไม่มีกลยุทธ์ แต่ขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารต้องสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติให้เข้าใจอย่างแท้จริงและสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และประการสุดท้ายผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ โดยการประชุมประจำวัน รายสัปดาห์ หรือรายไตรมาส หัวข้อหลักที่ประชุมควรเป็นเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร พสุ เศรษฐรินทร์ (2548 : 32-35)

3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เมื่อองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยทำการติดตามประเมินผลการดำเนินงานว่า มีอุปสรรคใดบ้าง เพื่อที่จะได้ข้อมูลเหล่านี้มากำหนดการแก้ไขปัญหาคือไป ในการ

ติดตามและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างใน วรณพร สุทธิปริดา, 2549) ได้แนะนำให้ใช้เครื่องมือประเมินผลแบบสมดุล (Balance Scorecard) โดยทำการประเมิน 4 มิติ คือ มิติทางการเงิน มิติด้านกระบวนการ มิติด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กร และมิติด้านผู้รับบริการ มาเป็นกรอบในการวัดประเมินผล โดยทำการผูกโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้วย Balance Scorecard โดยไม่ใช่เป็นเพียงกรอบในการวัดและประเมินผลเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการวัดประเมินผลและควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการวัดและการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์นี้ ใช้เครื่องมือวัดแบบสมดุล (Balance Scorecard) โดยทำการวัด 4 มิติด้วยกัน คือ มิติทางการเงิน มิติด้านกระบวนการ มิติด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กร และมิติด้านผู้รับบริการ เครื่องมือเหล่านี้จะนำไปผูกโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ ผลที่ได้จะสะท้อนถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และผู้บริหารจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ตลอดจนจรรยาบรรณของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ให้สำเร็จบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. www.Opdc.com) ได้สร้างกรอบในการบริหารยุทธศาสตร์สำหรับเป็นแนวทางให้ส่วนราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ (Project Setup)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนราชการ/จังหวัดควรดำเนินการดังนี้

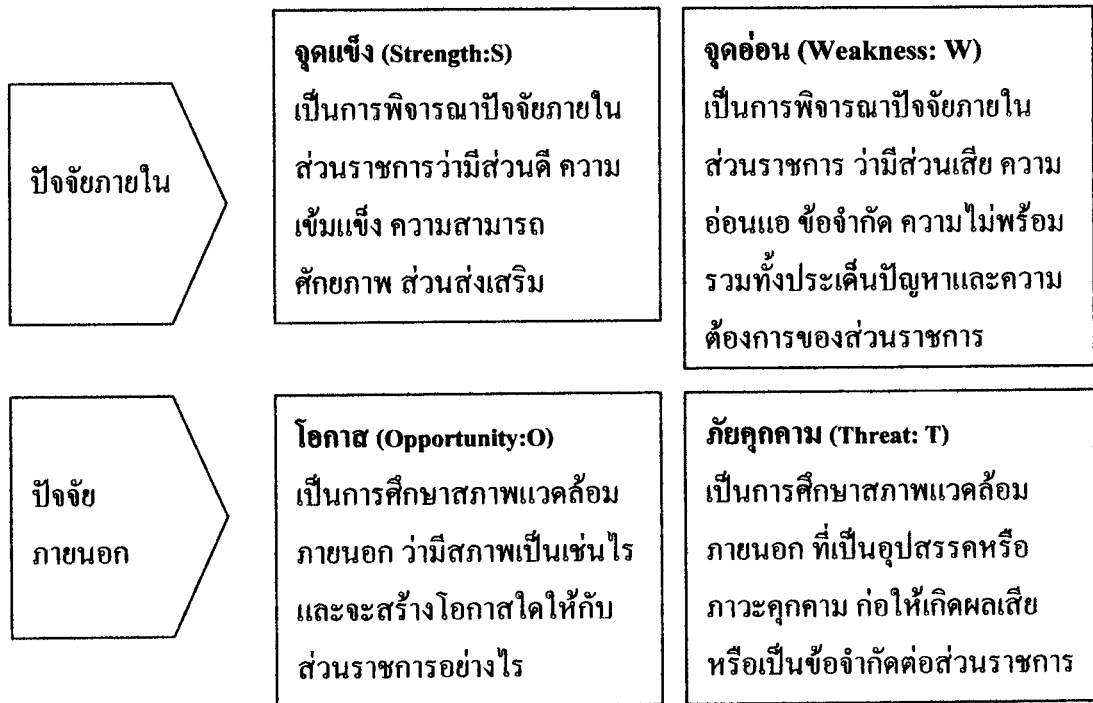
1.1 จัดตั้งคณะทำงานทั้งในระดับกระทรวง/กลุ่มภารกิจระดับกรม ระดับกลุ่มจังหวัดและระดับจังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากภาคีที่เกี่ยวข้อง

1.2 รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการ/จังหวัดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอกส่วนราชการ/จังหวัด นโยบายรัฐบาล ระเบียบวาระแห่งชาติ ลักษณะเฉพาะตัวหรือความต้องการในพื้นที่ เป็นต้น

2. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพ (SWOT Analysis)

ภายหลังจากที่มีการตั้งคณะทำงานแล้ว ส่วนราชการ/จังหวัดควรวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพของส่วนราชการ/จังหวัดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพ (SWOT Analysis)



ภาพที่ 2.10 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

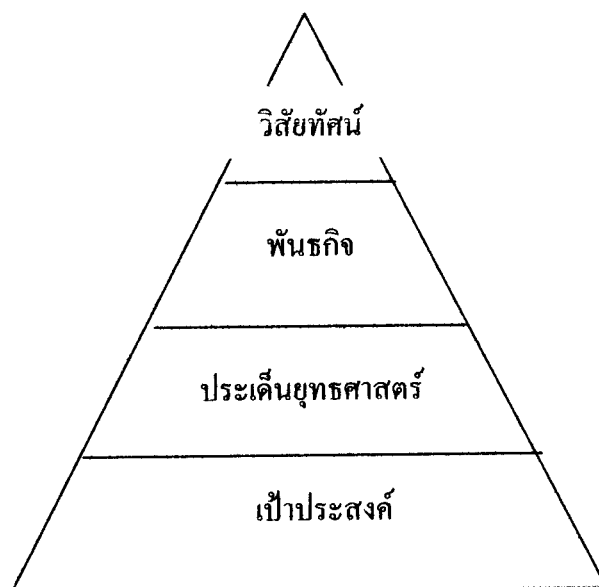
ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหาร
 กิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการสาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน
 มีนาคม 3,2551 จาก [http:// Opdc.com](http://Opdc.com)

ข้อควรคำนึงถึงในการวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพ

1. มีความเชื่อมโยงกับกรอบนโยบายรัฐบาลและระเบียบวาระแห่งชาติ
2. แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของส่วนราชการ ทั้งในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งซึ่งสามารถเป็นพื้นฐานประเด็นในการพัฒนา
3. สะท้อนถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่หรือผู้รับบริการ
4. เป็นข้อเท็จจริง มีข้อมูลสนับสนุน ไม่ใช่ความคิดเห็น
5. คำนึงถึงสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Outside in)
6. มีความสมดุลระหว่างการวิเคราะห์ภายนอกและการวิเคราะห์ภายใน

3. ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ (Vision, Strategic, Issues and Goals)

เมื่อส่วนราชการ/จังหวัดวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพแล้ว จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ต่อไป



ภาพที่ 2.11 การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการสาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน
มีนาคม 3,2551 จาก [http:// Opdc.com](http://Opdc.com)

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและสถานะที่ส่วนราชการ/
จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงเวลาที่กำหนด เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในส่วน
ราชการที่จะดำเนินผลักดันให้เกิด การกำหนดวิสัยทัศน์ควรต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพใน
ปัจจุบันของส่วนราชการ (SWOT Analysis) โดยคำนึงถึงจุดแข็งจุดอ่อนภายในส่วนราชการ

รวมทั้งโอกาสและข้อจำกัดอันมีผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกส่วนราชการ/จังหวัดด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีการประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบความคาดหวัง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และให้ได้รับความร่วมมือสนับสนุนทุกฝ่ายในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับ เข้าใจง่าย แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของส่วนราชการ แฝงความท้าทายและความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล

3.2 พันธกิจ (Mission)

เป็นข้อความแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การ และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่้องค์การจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่้องค์การต้องการจะเป็นกับการวิเคราะห์ศักยภาพของ้องค์กรในปัจจุบัน (SWOT Analysis)

3.4 เป้าประสงค์ (Goals)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ โดยเขียนเป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมายความสำเร็จที่้องค์กรมุ่งมั่นให้เกิดผล เพื่อแสดงว่า้องค์กรได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ (1) ตัวชี้วัด (2) เป้าหมาย

3.4.1 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs)

เป็นค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตัวชี้วัดต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดและสะท้อนผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง สมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถเปรียบเทียบได้ มีความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ของ้องค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด

3.4.2 เป้าหมาย (Target)

เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งควรถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ เช่น ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล หรือหน่วยงานต้นสังกัด และมุ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต เป้าหมายจากนโยบาย ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด มาตรฐานธุรกิจ หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น

4. ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

ส่วนราชการ/จังหวัดจะใช้วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์เป็นแนวคิดหรือวิธีการที่แยกขายอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหวขององค์กรว่า จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร เป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราจะไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างไร”

องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ส่วนราชการระดับกรม ส่วนราชการระดับกรมจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการระดับกรม โดยต้องมีความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวง/กลุ่มภารกิจ มีองค์ประกอบดังนี้

ยุทธศาสตร์ระดับกรม
1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. ประเด็นยุทธศาสตร์
4. เป้าประสงค์ พร้อมตัวชี้วัดและเป้าหมาย
5. กลยุทธ์
6. โครงการ
7. ภาคผนวก
- ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพกรม (SWOT Analysis)
- อื่นๆ (ถ้ามี)

ภาพที่ 2.12 ยุทธศาสตร์ระดับกรม

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี

5. ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ส่วนราชการ/จังหวัดจะใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ไปสู่แผนงาน/โครงการแบบบูรณาการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กิจกรรม หรือขั้นตอน กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น ปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น แผนปฏิบัติการควรประกอบด้วย หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์/เป้าหมาย กิจกรรม วิธีการ/เครื่องมือในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ/ทรัพยากรที่จำเป็น เมื่อได้แผนปฏิบัติการแล้ว ส่วนราชการจะจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้โดยนำเอาประเด็นต่างๆ คือ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ที่สำคัญมาใช้

เมื่อส่วนราชการได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและมีกรอบในการทำงานแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้คำรับรองการปฏิบัติราชการนี้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อยู่ภายใต้การประเมินผล 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่คุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เช่นระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่นการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ คุ่มค่าของการใช้เงิน

มิติที่ 4 ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่นการบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการสารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

6. ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ เริ่มจากการที่ส่วนราชการจัดส่งรายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ประกอบด้วยความหมายของตัวชี้วัด

หลักการประเมินเป้าหมาย รายละเอียดอื่นๆ ให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการติดตามและประเมินผล โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ หลักการ คือ

1. ให้ส่วนราชการจัดทำรายงานการติดตามงานและรายงานการประเมินผลตนเองส่งสำนักงาน ก.พ.ร.

2. การติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ/จังหวัด (Site Visit) เมื่อส่วนราชการจัดส่งแบบประเมินผลตนเองแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

3. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จะออกติดตามผลการประเมินตนเอง ตามที่ส่วนราชการส่งมา

4. การจัดสรรสิ่งจูงใจ ให้กับส่วนราชการที่มีผลงานผ่านเกณฑ์การประเมิน

กล่าวโดยสรุป การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางกรอบแนวทางให้ส่วนราชการต่างๆ วางยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการปฏิบัติราชการ สามารถสรุปขั้นตอนดังกล่าวออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

การจัดวางกลยุทธ์

1. ขั้นตอนเตรียมการ (Project Setup) วิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
 - จัดตั้งคณะทำงานรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการ
 - วิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน (Strength Weakness)
 - วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส ภัยคุกคาม (Opportunity Threat)
 - รับฟัง สอบถาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
2. การจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์
 - ส่วนราชการต้องการเป็นอะไร มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอะไรบ้างที่ต้องพัฒนา
 - มีเป้าประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

1. การกำหนดกลยุทธ์
 - ส่วนราชการต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
 - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
2. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
 - นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผน/โครงการ

การติดตามและควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

1. การประเมินผล 4 มิติ
 - มิติ ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยส่วนราชการประเมินผลตนเอง และสำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบการประเมินผลดังกล่าว ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

สุรพร เสียนสลาย (2549 : 16-54) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการและนักปฏิบัติได้แบ่งขั้นตอนในกระบวนการออกเป็นหลายขั้นตอนแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้อธิบายแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หากมองตามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วสามารถแบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริการสาธารณะของหน่วยงาน มีขั้นตอนย่อยมากมายเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมขององค์การในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของหน่วยงาน การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ การสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ ตลอดถึงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริการสาธารณะ

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรือการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พร้อมกำหนดแผนงบประมาณและโครงการที่วางไว้ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการดำเนินมาตรการสนับสนุนหรือทำการพัฒนาองค์การทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ ระบบงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นขั้นสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จัดให้มีระบบรายงานผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ การประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการต่อไป

1. องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

โดยปกติแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน 1) เป้าหมายที่มุ่งบรรลุ (ends) หมายถึงสิ่งที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การหรือหน่วยงานในอนาคต และ 2) วิธีทางหรือวิธีการ (means) ที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย แต่เพื่อให้มองเห็นเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นนักวิชาการและผู้ปฏิบัติ จึงได้จำแนกเป้าหมายและวิธีทางปฏิบัติออกเป็นส่วนประกอบย่อยและมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป ในส่วนเป้าหมายที่มุ่งบรรลุในที่นี้แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก คือ

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความที่บอกถึงสิ่งที่คาดหวังให้หน่วยงานเป็นในอนาคต จะเป็นภาพความสำเร็จที่คาดหวังหรือภาพผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร เช่น “เป็นหน่วยงานแรกที่ประชาชนผู้ถูกกระทำโดยไม่เป็นธรรมจากสังคมมาขอความช่วยเหลือ”

1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน บอกให้รู้ถึงเหตุผลของการเกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ของหน่วยงาน พันธกิจของหน่วยงานภาครัฐมักมาจากข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ทางส่วนราชการให้ทำ พันธกิจจะบ่งบอกถึงบทบาทหน้าที่ที่หน่วยงานจะให้ความสำคัญหรือต้องปฏิบัติเป็นพิเศษเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ในกรณีองค์กรที่กำหนดควิสัยทัศน์ค่อนข้างกว้างครอบคลุมหลายเรื่องอาจต้องทำการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงสิ่งสำคัญหรือเรื่องใหญ่ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือกระทำเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ภายหลัง

1.4 เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการระบุถึงความคาดหวังขององค์กรหรือหน่วยงานว่าภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ หน่วยงานจะทำให้บังเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งเป้าประสงค์แบ่งออกเป็น 2 ประการ

1.4.1 ตัวชี้วัดผลงาน (Performance indicators) หมายถึง สิ่งที่ใช้บ่งชี้หรือบอกสภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดที่ดีควรสามารถวัดค่าออกมาในรูปของปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและเวลาได้ เช่น ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจบริการของหน่วยงานหลังปรับการทำงาน 6 เดือน เป็นต้น

1.4.2 เป้าหมาย (Targets) หมายถึง เกณฑ์หรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึงเพื่อแสดงว่าหน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ในเรื่องนั้น เช่น ร้อยละ 80 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจบริการของหน่วยงาน

1.5 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์รองรับ กลยุทธ์จะเป็นการบ่งบอกถึงภาพใหญ่ที่ทำไมมองเห็นสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ยังไม่มีการลงไปในรายละเอียดถึงระดับกำหนดแผนงานหรือโครงการ การกำหนดหรือวางกลยุทธ์ถือเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงสถานะหรือสภาพที่หน่วยงานเป็นอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่มุ่งบรรลุ

2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ

การวางแผนกลยุทธ์บริการสาธารณะในทางปฏิบัติ สามารถแบ่งได้ 6 ขั้นตอน

2.1 ขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นการประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการแข่งขันให้บริการสาธารณะ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดลอมภายในประเมินขีดความสามารถขององค์กร เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และวิเคราะห์สิ่งแวดลอมภายนอกเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็น โอกาสที่ดี และข้อจำกัดที่เป็นภัยคุกคามหน่วยงาน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป พื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์คือ การพยายามกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้นำไปสู่การวางแผนที่ดี ประคองตน ตั้งรับ หรือถอย อย่างมีชั้นเชิง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งออกได้ 2 ส่วนใหญ่ๆ

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นพลังหลักภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์องค์กร พลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก่อให้เกิดโอกาสดีและภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกออกเป็น 2 ประเภท 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ พลังทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เป็นต้น 2)สภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับงาน เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้เสีย พันธมิตร เป็นต้น

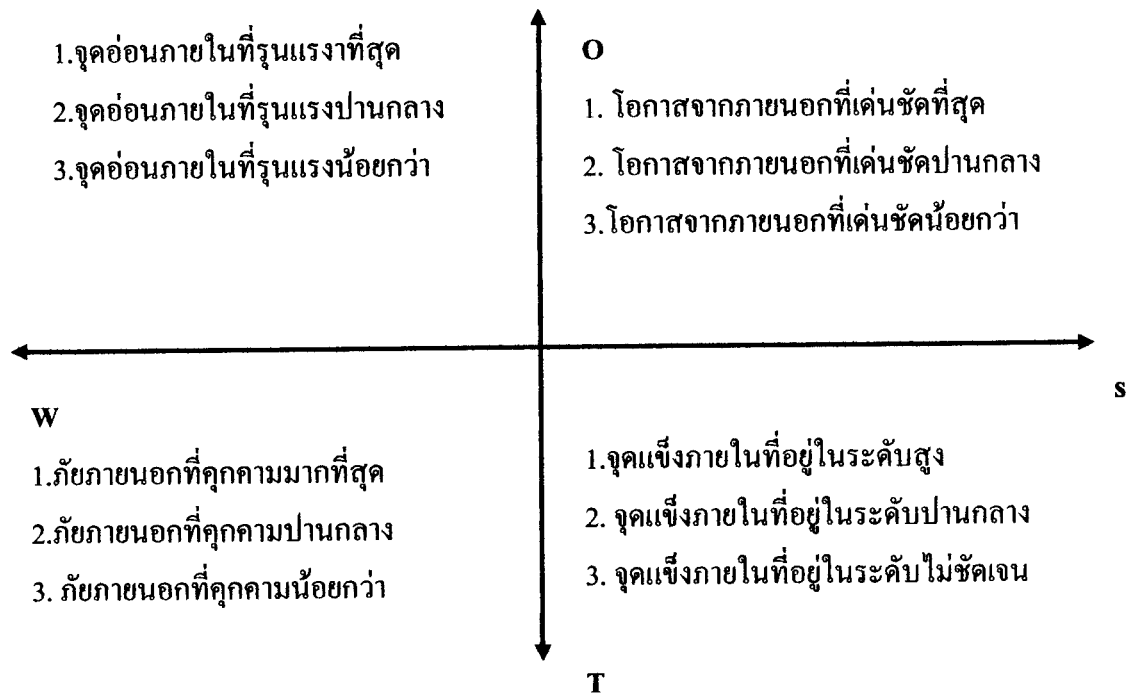
2.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึง เงื่อนไขและแรงผลักดันภายในองค์กร เช่น คนทำงาน ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงาน การประเมินสภาพแวดล้อมภายในเป็นการประเมินขีดความสามารถขององค์กรด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง พันธกิจ กลยุทธ์ การจัดโครงสร้าง ด้านระบบงานพิจารณากระบวนการทำงาน ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร ด้านบุคลากร ทำให้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

เครื่องมือที่นิยมนำมาประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงานภาครัฐในสังคมไทย คือ เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เทคนิคนี้เป็นการตรวจสอบปัจจัยหรือพลังผลักดันต่างๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่ดี และภัยคุกคาม การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าการประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรในการทำงานของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง ซึ่งหมายถึงปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งเสริมให้องค์กรเข้มแข็ง สามารถทำงานประสบความสำเร็จหรือแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ ส่วนจุดอ่อน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของหน่วยงาน เป็นปัจจัยต้องปรับปรุงพัฒนาให้มีศักยภาพและความสามารถในการทำงานหรือแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ เช่น กฎระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับการจัดการบริการสาธารณะแนวใหม่ วัฒนธรรมองค์กรค่านิยมแบบดั้งเดิม เป็นต้น เมื่อประเมินแล้วผู้ประเมินควรจัดทำเป็นตารางเพื่อสรุปจุดแข็ง จุดอ่อนภายใน โดยให้ลำดับแนวโน้ม/ความรุนแรง ให้ลำดับความสำคัญเอาไว้

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก คล้ายกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน แต่เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการค้นหาสิ่งที่เป็น โอกาสดี ที่สภาพแวดล้อมเอื้อให้ และภัยคุกคามต่อการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน แล้วนำมาสรุปเป็นตารางเหมือนกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

3. การประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร เมื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วจะค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามแล้ว ผู้ประเมินควรสรุปผลการประเมินเพื่อให้เห็นสถานการณ์ของหน่วยงานในปัจจุบัน เรียกว่า เป็นการประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์มีหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้คือ การจัดลำดับความสำคัญของสถานการณ์แต่ละด้าน และนำมาเขียนเป็นผัง SWOT ตามลำดับความสำคัญ ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 ผลการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวม

ที่มา : สุพร เสียนสลวย (2549) “การบริหารการดำเนินงานบริการสาธารณะ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หลังจากสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในรูปของการประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กรแล้ว จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะภาพรวมของหน่วยงานในการเผชิญกับการแข่งขัน การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนา ผู้วางแผนสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้ แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้วางแผนกลยุทธ์ทำการประเมินสภาพแวดล้อมแบบขอไปที มีข้อนำสังเกต 2 ประการในการประเมินสภาพแวดล้อม

1. ในการวางแผนกลยุทธ์แต่ละครั้ง อาจมีการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรหลายครั้ง เพราะการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรมีหลายลักษณะ คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเข้าใจสถานการณ์ร่วม เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรก่อนการดำเนินการขั้นตอนอื่น ผลการวิเคราะห์นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน

1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายหลังจากกำหนดพันธกิจ เพื่อช่วยให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานการณ์เช่นไร ในการทำหรือปฏิบัติพันธกิจที่กำหนดผลการวิเคราะห์จะทำให้สามารถตัดสินใจเลือกแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้

1.3 การประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแนวทางปรับปรุงกลไกขององค์กร เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมในขั้นนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อค้นหาจุดบกพร่องในกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางปรับปรุงพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

2. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันด้วย คือให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อง่ายต่อการนำกลยุทธ์ที่วางแล้วไปปฏิบัติ การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร ควรเน้นให้มีการมองจากภายนอกเข้ามาภายใน (Outside - in) ไม่ใช่เป็นการมองวิเคราะห์จากภายใน (Inside- out) องค์กรแต่เพียงอย่างเดียว หรือเป็นการคาดเดาโดยปราศจากข้อมูลสนับสนุน การวิเคราะห์ควรมองถึงโอกาสและภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตด้วย

2.2 ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน ในกรณีการจัดการงานสาธารณะหรือการจัดการภาครัฐ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจจะต้องทำพร้อมๆ กัน เพราะพันธกิจของภาครัฐถูกจำกัดด้วยข้อกฎหมาย การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เริ่มจากการทบทวนพันธกิจของหน่วยงานโดยตรวจสอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มองเห็นกรอบอำนาจหน้าที่ จากข้อมูลพันธกิจและอำนาจหน้าที่ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สามารถตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของหน่วยงาน เพื่อระบุถึงสิ่งที่หน่วยงานคาดหวังจะเป็นในอนาคตได้ หลังจากนั้นหน่วยงานอาจปรับปรุงพันธกิจของหน่วยงานให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

2.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการเขียนข้อความเพื่อระบุถึงภาพในอนาคตขององค์กร ที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้นในอนาคตภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรได้วิเคราะห์ไว้ วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์ต้องมีความสมเหตุสมผลกัน เป็นวิสัยทัศน์ที่อยู่ภายใต้สถานะเงื่อนไขและศักยภาพที่เป็นไปได้ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายการดำเนินงาน จะต้องเป็นสิ่งที่ช่วย

หลอมรวมความคิดและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีขั้นตอน ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ตั้งเป็นประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบร่วมกันในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) หลักการหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือกันมาคืออะไร 2) ขอบข่ายงานขององค์กรในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรจะดำเนินงานคืออะไร 3) อะไรคือสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จ โดยการระดมความคิดเห็น

2) การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ควรใช้วิธีการระดมสมองใช้ข้อมูลพื้นฐานรวบรวมมาในขั้นตอนแรกเป็นส่วนประกอบ เพื่อจำแนกปัจจัยที่มีผลบวกและลบต่อการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานและระดับความรุนแรง

3) การกำหนดข้อเสนอวิสัยทัศน์ของแต่ละกลุ่มย่อย เมื่อกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว ก็ให้นำผลการประเมินมาเป็นพื้นฐานกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

4) แปลงประเด็นที่นำเสนอทั้งหมดมาเป็นวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่พึงประสงค์

5) ยกร่างวิสัยทัศน์ให้สั้น กระชับ มีความหมาย และสื่อให้เห็นเจตนาสามารถนำไปเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

2.2.2 การกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

1) แนวคิดในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานบริการสาธารณะ พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือขอบข่ายดำเนินการขององค์กร อานาจ ซีระวนิช (2547 : 200) มีความเห็นว่าการเขียนพันธกิจที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) ควรมีความสมจริง 2) ต้องมีความเฉพาะเจาะจง 3) ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางตลาด 4) ควรตั้งอยู่บนความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร 5) ต้องสร้างแรงจูงใจแก่คนทำงาน (สุรพร เลียนสลาย, 2549 : 31)

2) กระบวนการในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน อุทิศ ชาวเชียร (2545 : 86) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทและภารกิจหลักที่องค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นงานยาก หน่วยงานต้องทุ่มเททั้งกายและใจผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องร่วมมือกัน โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ 1) จัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการทำงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ช่วยกันยกร่างพันธกิจค่านิยมหลัก 2) พิจารณาตรวจสอบพันธกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย สมเหตุสมผล 3) กำหนดร่าง

พันธกิจที่เหมาะสมเป็นไปได้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การ (สุรพร เลียนสลาย, 2549 : 32)

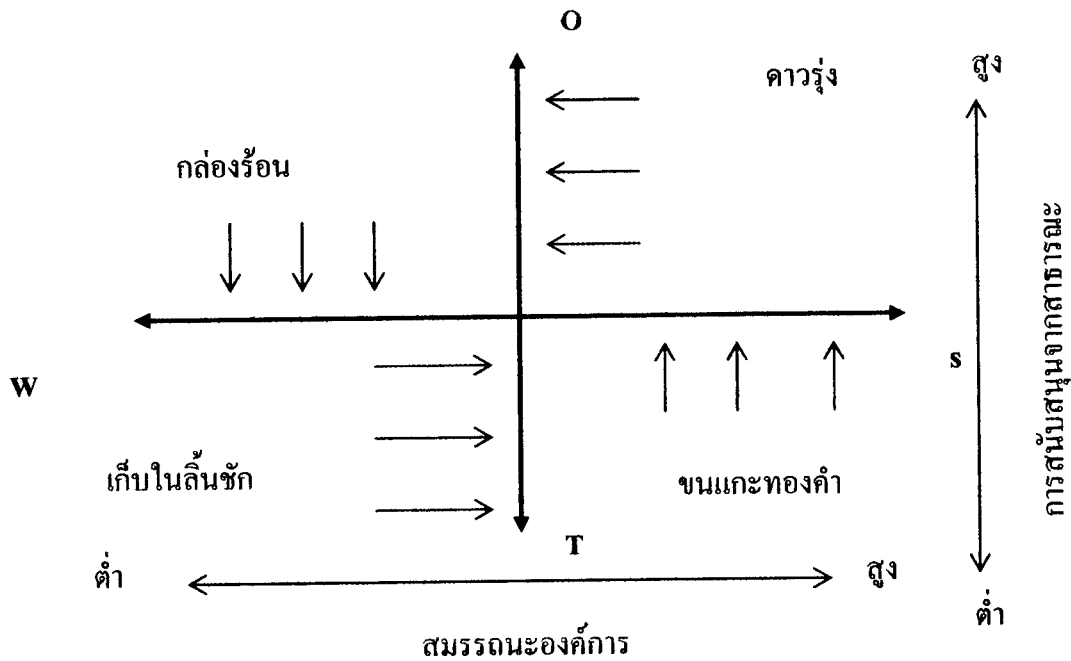
2.3 ขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หน่วยงานต้องวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อจะทำให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

2.4 ขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์ ขั้นตอนนี้ผู้วางแผนกลยุทธ์จะกำหนดเป้าหมายหรือระบุถึงผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องทำให้บังเกิดขึ้นสำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

2.5 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย เป็นการเน้นให้รู้ว่าการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการวัดผลลัพธ์ โดยต้องระบุถึงตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ให้ชัดเจน

2.6 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นสุดท้ายที่ต่อเนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ เป็นขั้นตอนที่กำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์การให้บริการสาธารณะอยู่ในข้อคำนึงที่ว่า จะให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและใช้บริการหน่วยงานมากขึ้น โดยทั่วไปมีกลยุทธ์ 2 ประเภท

2.6.1 กลยุทธ์ประเภทสนองปัจจัยภายนอก โดยเร่งพัฒนาบริการ เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ (สาธารณชน ลูกค้า ตลาด คู่แข่งขัน) โดยพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์การกับความต้องการและการสนับสนุนของสาธารณชน ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุง โครงสร้างการบริหารภายใน การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความเหมาะสม ดังภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 ผลการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ประเภทสองปัจจัยภายนอก

ที่มา : สุรพร เสียนสลวย (2549) “การบริหารการดำเนินงานบริการสาธารณะ” ใน เอกสารการ
สอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สถานการณ์ที่ 1 “ดาวรุ่ง” ประชาชนและผู้กำหนดนโยบายมีความต้องการให้การสนับสนุนต่อบทบาทขององค์กรเป็นอย่างสูง โอกาสที่จะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณมีมาก ผู้บริหารควรจัดวางกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อทำการพัฒนาขยายตัวให้มีบทบาทที่เข้มแข็งทันสมัย สามารถสนองความต้องการดังกล่าวได้

สถานการณ์ที่ 2 “ชนแกะทองคำ” ทรัพยากรและบุคลากรมีขีดความสามารถสูง แต่ในอนาคตอาจขาดการสนับสนุนจากผู้กำหนดนโยบายและประชาชน ผู้บริหารควรพยายามจัดวางกลยุทธ์การประคองตัวเพื่อรักษาสถานภาพในปัจจุบัน/เร่งเลือกบทบาทใหม่ในขณะที่โอกาสยังอยู่

สถานการณ์ที่ 3 “ประเด็นที่ถูกเก็บใส่ลิ้นชัก” องค์การสูญเสียความสำคัญด้านบทบาท (ในแง่มุมมองของประชาชนและผู้กำหนดนโยบาย อันอาจนำไปสู่การตัดทอนงบประมาณ) ประกอบกับขีดสมรรถนะในการดำเนินงานและให้บริการค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้บริหารองค์การต้องยอมรับกลยุทธ์เชิงรับ โดยตัดทอนถ่ายโอนไปยังหน่วยงานอื่นแทน อย่างไรก็ตามอาจพลิกฟื้นสถานการณ์ได้หากได้รับการสนับสนุน การวางกลยุทธ์เป็นลักษณะประคองตัวเอง และหามาตรการในการสร้างความเข้มแข็งต่อไป

สถานการณ์ที่ 4 องค์การมีขีดสมรรถนะยังไม่เพียงพอในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน อันเป็นเสมือน “กลองร้อน” ที่ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจว่าจะรองรับสถานการณ์ได้อย่างไร โดยเฉพาะการนำเอาทรัพยากรที่อาจจะร้องขอและได้รับเพิ่มเติมมาใช้ประโยชน์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่องค์การ เพื่อแก้ไขปัญหา สาธารณะเห็นความสำคัญ เช่นการจัดวางกลยุทธ์เพื่อขยายตัวสร้างแนวร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ จ้างเหมาที่ปรึกษา อันจะส่งเสริมศักยภาพในการทำงาน (สุรพร เลี่ยนสลาย ,2549 : 32-33)

2.6.2 กลยุทธ์ประเภทเผชิญหน้าการแข่งขัน วิเคราะห์หนทางเข้าสู่การแข่งขัน โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามที่ต้องเผชิญจากการวิเคราะห์สวอทมาเป็นกรอบในการสร้างกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 สถานการณ์

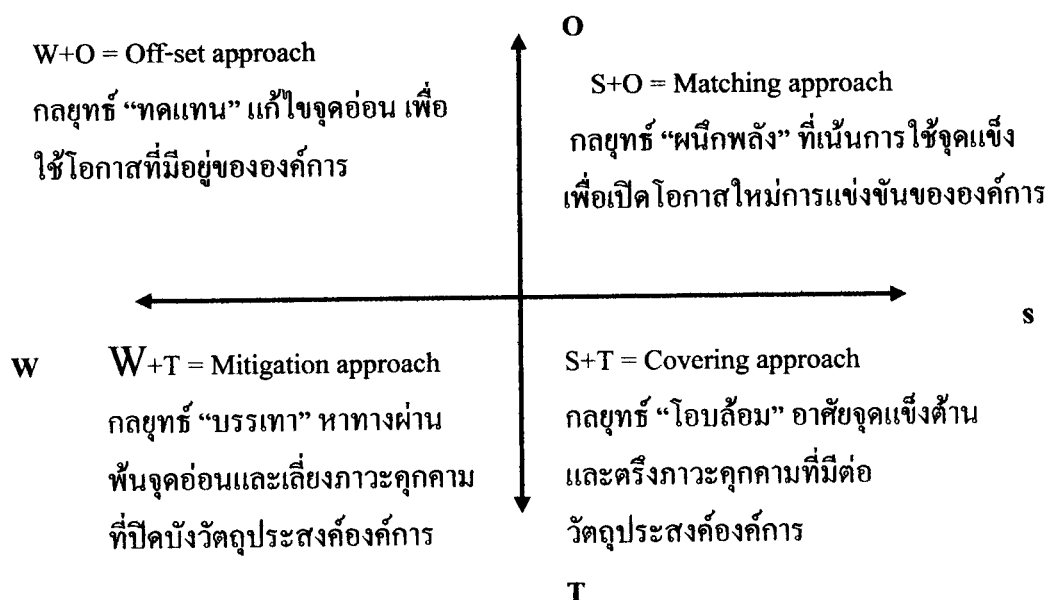
สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด เนื่องจากจุดแข็งภายในมากประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อชิงจุดแข็งที่มีอยู่มาสร้างและปรับใช้และฉกโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์เต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) เป็นสถานการณ์ที่เสวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญภัยคุกคามจากภายนอก ที่คู่แข่งมีความพร้อมมากกว่าและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นควรกำหนดกลยุทธ์ตั้งรับพยายามลดหรือหลบหนีภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และหามาตรการที่จะทำให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดต่อองค์การ และแก้ไขปัญหาภายในอย่างระมัดระวัง

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) องค์การมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ก็มีอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนหลายอย่างเช่นกัน กลยุทธ์ที่ควรกำหนดคือกลยุทธ์ปรับตัวแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ อาจสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือจัดหาทรัพยากร

ทั้งระดับบริหารหรือระดับที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร หรือหาพันธมิตรร่วม เพื่อเสริมความพร้อมพัฒนาโอกาสที่เปิดให้อยู่ในปัจจุบัน

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินงาน แต่องค์กรมีข้อได้เปรียบเป็นจุดแข็งหลายประการ ผู้บริหารควรเลือกกลยุทธ์ที่ตรงกำลังมิให้ฝ่ายตรงข้ามเพิ่มโอกาสได้เปรียบ หาหนทางแตกตัวขยายกิจการ หากจุดที่ฝ่ายตรงข้ามไม่ระวังเข้าตีให้ได้ชัยชนะ เป็นกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมจากปัจจัยจุดแข็งที่มีอยู่ วางรากฐานใหม่ให้เกิดการสร้างโอกาสในระยะยาว ดังภาพที่ 2.16 (สุรพร เสียนสลาย, 2549 : 34)



ภาพที่ 2.16 การกำหนดกลยุทธ์ประเภทเผชิญหน้า

ที่มา : สุรพร เสียนสลาย (2549) “การบริหารการดำเนินงานบริการสาธารณะ” ใน เอกสารการ สอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3.1 กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นแผนระยะยาวที่มีเนื้อหากว้างครอบคลุมในระดับกว้าง แสดงให้เห็นจุดยืนและกรอบการทำงานในอนาคตขององค์การ แผนกลยุทธ์ทั่วไปมักจะระบุให้เห็นเพียงระดับเป้าหมายประสงค์ (Goals) เท่านั้น แต่ยังไม่มียรายละเอียดในระดับปฏิบัติหรือระดับแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

3.1.1 การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่ยังขาดรายละเอียดในการปฏิบัติการมาวิเคราะห์กำหนดรายละเอียดของแผนงานโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่ได้คือ แผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แผนปฏิบัติการมีส่วนประกอบไปด้วยแผนงานและโครงการ แผนกลยุทธ์อาจมีหลายแผนงาน ภายใต้แผนงานจะมีโครงการต่างๆ รองรับแผน ในส่วนงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการจะถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน เรียกว่า “แผนงบประมาณ” ซึ่งจะประกอบในการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี

3.1.2 การจัดการขั้นปฏิบัติการ เป็นการจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานมารับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ นำแผนไปปฏิบัติ แต่หน่วยงานภาครัฐภาค มักจะให้หน่วยงานเดิมที่อยู่เป็นหน่วยงานปฏิบัติตามแผน ซึ่งอาจทำให้ขีดสมรรถนะของหน่วยงานไม่เพียงพอ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็น เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานเชิงรุกเน้นการแข่งขันค่อนข้างมาก อาจมีแรงด้านการเปลี่ยนแปลงจากการบริหาร จึงจำเป็นต้องมีการปรับกลไกการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ยกเลิกปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ล้าสมัยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยเฉพาะเกี่ยวกับฐานข้อมูลที่ใช้ช่วยในการตัดสินใจ การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน เนื่องจากองค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายหรือทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การดำเนินการเอง และดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และกำหนดอัตรากำลังเข้าออกอย่างเป็นระบบ และจัดวางระบบคุณภาพในการบริหารทั้งองค์การ (Total quality management TQM) ระบบประกันคุณภาพ ISO 9000 ไว้ในหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำในการบริหารงานตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย

3.2 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับประเด็นกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายที่มุ่งบรรลุชนิดหนึ่งคล้ายกับเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์บอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นหลังจากกลยุทธ์นั้นถูกนำไปใช้ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นผลลัพธ์ขั้นต้น ส่วนเป้าประสงค์จะเป็นผลลัพธ์ขั้นกลางหรือสูง

3.2.2 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ต่างๆ มีจำนวนมาก ระดับความสำคัญไม่เท่ากัน วัตถุประสงค์บางประการมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์อื่น ผู้วางแผนควรจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์

3.2.3 การกำหนดรายละเอียดของสิ่งที่ริเริ่ม (Strategic initiative) เป็นขั้นตอนที่กำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรยึดหลักดังนี้

- 1) แผนงานโครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2) แผนงานโครงการที่ให้บริการสาธารณะควรเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่หน่วยงานไม่เคยทำมาก่อน
- 3) ควรเป็นแผนงานโครงการที่สามารถปฏิบัติได้จริง
- 4) ควรเป็นแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ กระบวนการในการวัดผล โดยทั่วไปแบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดและมาตรฐาน) 2) การวัดผลการปฏิบัติงานโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงไปเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลลัพธ์ แต่แนวคิดใหม่ที่นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard BSC) ซึ่งนำเสนอโดย Robert S. Kaplan and David P. Norton โดยวัดผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นการมองเชิงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน เช่น องค์กรเอกชนนิยมใช้ตัวชี้วัดในรูปผลตอบแทนทางการเงิน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการมองจากความพึงพอใจของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นกรมองที่กระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งแง่ของระยะเวลาที่ใช้ คุณภาพของกระบวนการทำงานและผลผลิตของกระบวนการทำงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เป็นการมองผลการปฏิบัติงานจากกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนา และการเจริญเติบโตขององค์กร

และภาครัฐได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมองเช่นกัน

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

2. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือความสามารถลดการใช้ทรัพยากรลง

3. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการวัดคุณภาพการให้บริการ โดยดูจากการพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการวัดความสามารถในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความสามารถหรือขีดสมรรถนะในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

การวัดความสำเร็จของงานตามแนวคิดนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานในขั้นตอนการวัดผลปฏิบัติงาน กล่าวคือ แนวคิดนี้จะทำให้ผู้กำหนดตัวชี้วัดผลงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ครอบคลุมในทุกมุมมองหรือทุกมิติของการวัดผลปฏิบัติงาน โดยไม่ได้มองมุมใดมุมหนึ่ง การนำแนวคิดนี้มาใช้จะเริ่มตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะในการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ผู้วางกลยุทธ์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ให้ครบทุกมุมมองหรือทุกมิติ

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานราชทัณฑ์

4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในงานราชทัณฑ์

4.1.1 ลักษณะทั่วไปของงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมผู้ต้องขังตามคำพิพากษาของศาล ลักษณะงานราชทัณฑ์จึงแตกต่างจากส่วนราชการอื่น (กุลธนะ ธนาพงศธร 2540:301-302) กล่าวคือ

1. การบริหารงานราชทัณฑ์เป็นการบริหารงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้ำหรือประชาชนประเภทพิเศษ กล่าวคือ เป็นผู้ต้องโทษตามคำพิพากษาของศาล
2. งานราชทัณฑ์เป็นงานที่อยู่ยากสลับซับซ้อน เต็มไปด้วยปัญหาตลอดเวลา เนื่องจากต้องคุมขังผู้ต้องโทษที่กระทำผิดกฎหมายบ้านเมือง ทำให้ปัญหาในเรือนจำมีความหลากหลาย
3. การบริหารงานราชทัณฑ์เป็นการบริหารงานในลักษณะผูกขาดอยู่ในสายตาของประชาชนตลอดเวลา เพราะรัฐบาลต้องดูแลจำกัดสิทธิผู้ต้องขังและประชาชนต้องการความปลอดภัยจากกลุ่มผู้กระทำผิดกฎหมายของสังคม
4. การบริหารงานราชทัณฑ์ จะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะงานราชทัณฑ์ต้องบริหารในระบบเปิด แต่ต้องเป็นไปลักษณะพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของเรือนจำจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี จะช่วยให้สามารถเข้าใจเจ้าพนักงานและผู้ต้องขังแต่ละคน ได้อย่างถูกต้องและจะช่วยสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่ต้องบีบบังคับผู้ต้องขัง ถ้าหากมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม การปฏิบัติงานจะบรรลุวิสัยทัศน์ของเรือนจำและอุปสรรคการมีความคิดอย่างสร้างสรรค์

4.1.2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการบริหารงานราชทัณฑ์ เนื่องจากลักษณะทั่วไปของงานราชทัณฑ์เป็นงานที่มีความเฉพาะพิเศษแตกต่างจากการบริหารราชการของหน่วยงานอื่น ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จึงมีความเป็นลักษณะเฉพาะตัวเช่นกัน (กุลธนะ ธนาพงศธร 2540:307-309) ภาวะผู้นำในการบริหารงานราชทัณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ภาวะผู้นำในลักษณะปกติที่ผู้นำส่วนราชการพึงมี ซึ่งไม่ขอกกล่าวในที่นี้ 2) ภาวะผู้นำในลักษณะพิเศษที่การบริหารงานราชทัณฑ์พึงปรารถนา เนื่องจากแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในการ

บริหารงานราชทัณฑ์แบบเก่าเป็นลักษณะหลักทัณฑ์วิทยาคั้งเดิม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามหลักทัณฑ์วิทยาสสมัยใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องมีลักษณะสอดคล้องกับรูปแบบของการบริหารงานและโครงสร้างของเรือนจำ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานเรือนจำมีการศึกษามาแล้ว โดยมีรูปแบบสำคัญ 2 รูปแบบ

- **แบบอัคราธิปไตย** เรือนจำและทัณฑสถานส่วนใหญ่ ผู้บัญชาการเรือนจำมีอำนาจอย่างเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตามข้อกฎหมายระเบียบวินัย ห้ามโต้แย้ง การแสดงความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ กิจกรรมภายในเรือนจำผู้บังคับบัญชาชี้ขาดแต่เพียงผู้เดียว การปกครองผู้ต้องขังกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรงเฉียบขาด ความสัมพันธ์กับผู้ต้องขังเป็นลักษณะทางการ โครงสร้างองค์การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ สายการบังคับบัญชา ลักษณะองค์การมีความมั่นคงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

- **แบบมีส่วนร่วม** การบริหารงานเรือนจำแบบนี้ เป็นที่นิยมในปัจจุบัน เพราะจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เพราะผู้นำต้องส่งเสริมบุคคลอื่นเกิดสำนึกควบคุมตนเองและสามารถเลือกจากแนวทางปฏิบัติได้ด้วยตนเอง เน้นการให้รางวัลและขู่ใจยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ สักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเชื่อมั่นในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้บริหารงานราชทัณฑ์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายๆ ลักษณะเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบใหม่ของการบริหารงานเรือนจำ

2. **ต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวข้องกับทัณฑ์วิทยาแนวใหม่** แนวคิดทัณฑ์วิทยาสสมัยเก่าเชื่อว่า การลงโทษเพื่อแก้แค้นให้เกิดความเจ็บปวด แต่ผลทำให้กลุ่มผู้ถูกลงโทษดังกล่าวมีจิตใจแข็งกร้าว เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคมยิ่งขึ้น แต่ทัณฑ์วิทยาแนวใหม่เชื่อว่า การลงโทษเพื่อแก้ไขให้ผู้ต้องขังเกิดจิตสำนึก รู้ชั่วดีแก้ไขตนเอง ดังนั้นในปัจจุบันผู้นำต้องใช้แนวคิดของทัณฑ์วิทยาสสมัยใหม่ และผู้สมควรทำการพัฒนาปรับปรุงเป็นลำดับแรกก่อนคือ ผู้นำหรือผู้บริหารงานราชทัณฑ์นั่นเอง

3. **ต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา** การบริหารงานราชทัณฑ์ในปัจจุบันต้องบริหารราชการแบบเปิด เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อการบริหาร ดังนั้น ภาวะผู้นำการบริหารงานราชทัณฑ์ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน นอกจากนี้ กุหลชน ธนาพงศธร (2540:312) ยังกล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำในการบริหารงานราชทัณฑ์ ควรมีลักษณะทางร่างกายแข็งแรง

นำเกรงขามจะทำให้ผู้ต้องขังเกิดความศรัทธา ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพทั่วไป ควรมีความเชื่อมั่นในตนเองกระตือรือร้นในการทำงาน คำนึงตัว อดทนอดกลั้นต่องานหนัก มีจิตใจเข้มแข็ง และทำยสุคผู้นำในการบริหารงานราชทัณฑ์ ควรมีคุณลักษณะสติปัญญาดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้วยการแสวงหาความรู้สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ แล้วนำมาประยุกต์ในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในงานราชทัณฑ์คือ มีบุคลิกดีสง่างาม ลักษณะร่างกายแข็งแรงมีสติปัญญาเฉียบแหลมตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักทฤษฎีทวิตาแนวใหม่ เน้นการแก้ไขไม่ใช่แก้แค้น

4.2 วัฒนธรรมองค์การในงานราชทัณฑ์

สำนักงาน ก.พ. ได้สร้างค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (Core Values) 5 ประการ เป็นค่านิยมกลางเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐถือปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้เกิดผลตามแนวทางการบริหารภาครัฐมุ่งสร้างคุณประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชน (สำนักงาน ก.พ. 2541 : 35-41)

1. กล้ายื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์มีความรับผิดชอบ
3. โปร่งใสตรวจสอบได้
4. ไม่เลือกปฏิบัติ
5. ทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

กรมราชทัณฑ์ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม ได้รับนโยบายค่านิยมกลางดังกล่าวข้างต้นถือปฏิบัติ โดยนำมาเป็นแนวกำหนดเป็นจรรยาบรรณข้าราชการราชทัณฑ์ให้ข้าราชการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการราชทัณฑ์ ดังนี้

1. พึงสำนึกและรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิแห่งวิชาชีพราชทัณฑ์
2. พึงอุทิศร่างกาย แรงใจ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก ยึดถือความถูกต้องเที่ยงธรรมและมีความรับผิดชอบ
3. พึงปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้วยความเป็นธรรมตามหลักสิทธิมนุษยชน หลักทฤษฎีทวิตาหลักเมตตาธรรมและหลักมนุษยธรรม
4. พึงมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันฟื้นฟู แก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดีของสังคม

5. ฟังสอดส่องดูแล ตรวจสอบ ตรวจสอบ และหาข่าวเพื่อประสิทธิภาพในการควบคุม และร่วมมือกันแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

6. ฟังให้บริหารแก้ปัญหาผู้ต้องขังและผู้มาติดต่อด้วยความโปร่งใส รวดเร็วและประทับใจ (โสภณ ธิติธรรมพฤษย์ 2549 : 255)

วัฒนธรรมการทำงานของงานราชทัณฑ์โดยทั่วไปผู้บัญชาการเรือนจำ/ทัณฑสถาน มีอำนาจอย่างเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตามข้อกฎหมายระเบียบวินัย ห้ามโต้แย้ง การแสดงความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ กิจการภายในเรือนจำผู้บังคับบัญชาชี้ขาดแต่เพียงผู้เดียว การปกครองผู้ต้องขังกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรงเฉียบขาด ความสัมพันธ์กับผู้ต้องขังเป็นลักษณะทางการ โครงสร้างองค์การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ สายการบังคับบัญชา (กุลธน ธนา พงศธร 2540 : 312)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมการทำงานของกรมราชทัณฑ์ เป็นการทำงานที่ยึดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ปฏิบัติงานตามกฎหมายเป็นสำคัญ การปกครองผู้ต้องขังเป็นลักษณะกึ่งทหาร ผู้บัญชาการเรือนจำมีอำนาจเบ็ดเสร็จ และเพื่อความเป็นระเบียบเสริมสร้างวินัยและเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกันกรมราชทัณฑ์จึงสร้างจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการกรมราชทัณฑ์เป็นแนวยึดถือปฏิบัติให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ

4.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจในการควบคุมผู้ต้องขังตามคำพิพากษาของศาล ด้วยภารกิจหลักดังกล่าวการบริหารงานราชการในกรมราชทัณฑ์ จึงใช้แนวคิดการบริหารตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยยึดหลักแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยมีขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์แบ่งออกได้ 4 ขั้นตอน (สำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th) คือ

ขั้นเตรียมการ (Project setup) โดยการจัดตั้งคณะทำงานรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกส่วนราชการ นโยบายรัฐบาล เป็นต้น ต่อจากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพของส่วนราชการ (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน และวิเคราะห์ภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Vision Strategic Issues and Goals)

1. วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังอยากให้เป็น การจัดทำวิสัยทัศน์ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมก่อน และควรมีการประชุมหารือร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อขอการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์บรรลุได้ด้วย วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับสอดคล้องวาระแห่งชาตินโยบายรัฐบาล

2. พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความภาระผูกพันที่ต้องการทำตามอำนาจหน้าที่กฎหมายบัญญัติไว้

3. ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญขององค์การที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

4. เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์โดยเขียนเป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมาย ความสำเร็จที่ต้องการมุ่งมั่นจะทำให้เกิด เพื่อแสดงว่าองค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป้าประสงค์จะประกอบด้วยตัวชี้วัด และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ส่วนราชการใช้วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์จะทำให้สามารถดำเนินการให้กลยุทธ์บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์คือกรอบที่ต้องการจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เมื่อได้กลยุทธ์แล้วส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็น โครงการต่างๆ รองรับกลยุทธ์ กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะต้องมีโครงการรองรับ เมื่อโครงการหลายโครงการรวมกันแล้วจะเป็นแผนปฏิบัติการ

1. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เมื่อแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ผ่านการเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็จะจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ซึ่งจะใช้เป็นส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงเจตจำนงว่า ส่วนราชการต้องบรรลุผลตัวชี้วัด เป้าหมาย โดยให้คำรับรองกับผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 2 คณะ คือ คณะกรรมการกำกับผลการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผล ทำหน้าที่กำหนดกรอบหลักเกณฑ์ การเจรจาข้อตกลงผลงาน เป้าหมาย วิธีการประเมินผลและสิ่งจูงใจ และคณะกรรมการเจรจา

ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจของส่วนราชการ รวมทั้งทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงที่ทำไว้ กรอบการประเมินผลจะอยู่ใน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ บรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการหรือไม่

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่นการลดค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่นการบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการสารสนเทศ การพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

เมื่อส่วนราชการ ได้เซ็นสัญญาข้อตกลงในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะมีการติดตามวัดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งส่วนราชการจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และรายงานให้ ก.พ.ร. ทราบเป็นระยะๆ โดยส่วนราชการต้องมีรายงานผลการปฏิบัติราชการดังนี้

2.1 การจัดทำรายงานการติดตามงานและรายงานการประเมินผลตนเอง ดังนี้

1) รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report : SAR) รอบ 6 เดือน 12 เดือน เป็นต้นให้รายละเอียดของผลการดำเนินงานแต่ละตัวชี้วัด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของผลการปฏิบัติงาน

2) รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report Card : SAR CARD) เป็นการรายงานความคืบหน้าในการดำเนินตามตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน โดยส่วนราชการต้องนำรายงานการประเมินตนเอง (SAR CARD) บันทึกลงเผยแพร่ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความสะดวกในการติดตามประเมินผลประชาสัมพันธ์ผลงานของส่วนราชการ

2.2 การติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ (Site Visit) เมื่อส่วนราชการส่งรายงานการติดตามงานและรายงานการประเมินผลตนเองในรอบ 6 เดือน และ 12

เดือน เพื่อรายงานความคืบหน้าในการดำเนินตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองต่อไป การติดตามความก้าวหน้าจะดำเนินการ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ประมาณเดือนพฤษภาคมของทุกปี (Pre-evaluation) ครั้งที่ 2 ประมาณเดือนพฤศจิกายนของทุกปี (Post-evaluation) เมื่อได้รับการประเมินผลตามคำรับรองแล้ว ก.พ.ร. จะจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการตามผลคะแนนที่ผ่านการประเมิน

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์ยึดหลักกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหาร โดยมี 4 ขั้นตอน ซึ่งขั้นแรกก่อนเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1 จะเป็นการเตรียมคณะทำงานในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ต่อจากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1 คือการประเมินสภาพแวดล้อมทั่วไป ขั้นตอนที่ 2 จะเป็นการวางเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ คือ วางวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ขั้นตอนที่ 3 จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์รองรับเป้าประสงค์เอาไว้ และขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำแผนงานโครงการรองรับกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ หลังจากนั้นจะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อแสดงเจตจำนงต่อผู้บังคับบัญชาว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไร และลำดับสุดท้ายคือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยประเมิน 4 มิติ คือ 1) มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาเรือนจำเขต 3 ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

สุภาวดี พุคคาลัย (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง โดยใช้ตัวอย่างจำนวน 162 คน ใช้แบบภาวะผู้นำของ Bass and Avolio ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่าหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับภาวะ

ผู้นำการแลกเปลี่ยน และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พิมพร สงวนพงษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษาเฉพาะกรณี : ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 103 คน พบว่า 1) ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .41 .86 และ .75 ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การและทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ 9000 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ร้อยละ 55.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารุณข สุวประดับ (2544) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ โดยแบ่งคุณลักษณะออก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมีบารมี 2) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ใช้ตัวอย่าง 96 คน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเอง และพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย โดยศึกษาองค์ประกอบสองด้านที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ 2) ความสามารถเชิงบริหาร จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1.1) เป็นผู้มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 1.2) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ 1.3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ 1.4) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง มีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 1.5) เป็นผู้มีความกล้าพึ่งตนเอง

ด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2. ความสามารถเชิงบริหาร มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ 2.1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2.2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2.3) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 2.4) ความสามารถสร้างขวัญกำลังใจ 2.5) ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล ซึ่งผลการวิจัยนี้จะมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างยิ่งของภาวะผู้นำ

เสาวรักษ์ณ กิณเรศ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ หัวหน้าหอผู้ป่วยกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 97.54) เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายอยู่ในระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เป็นวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.78 , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67) วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98 , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .68) วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.85, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .56) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การกลุ่มงานพยาบาลลักษณะสร้างสรรค์ ($r = .39, P < .01$) แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาลลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ($r = -.22, P < .01$) โดยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาลลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ($r = .17, P < .01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาลลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ($r = .16, P < .01$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ธวัช กงเติม (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ภาพรวมของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 แบบ คือแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งด้านปัจจัย ด้านผู้เรียนและด้านกระบวนการ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านผู้เรียน

พรพิรุณ คุณีพงษ์ (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษาสวนสัตว์คูสิต ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและ

ระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์คูสิต มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน

ยุพา เสนะพิน (2546) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดแห่งหนึ่ง โดยใช้ตัวอย่างผู้บริหาร 45 คน ครูผู้สอน 270 คน รวมตัวอย่าง 315 คน ผลปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง แบบมุ่งความสำเร็จ แบบสนับสนุนและแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก การใช้แบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพัตรา โอพารบัญญัติ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทรตามการรับรู้ของอาจารย์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถึงร้อยละ 80.8 ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ร้อยละ 19.2 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร ตามการรับรู้ของอาจารย์เป็นวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ร้อยละ 77.4 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ร้อยละ 15.8 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ร้อยละ 6.2 และลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ร้อยละ 0.6 ในภาพรวมอาจารย์รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ($r=.483$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับ

ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ($r=.261$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์

4. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ($r=.266$) สัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ($r=.254$) และสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ($r=.348$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ (2545) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างการบริหารการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานพยาบาล อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.674$) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.77$)

5.2 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาเรือนจำเขต 3 ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

ไพริน ชันอาสา (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ตัวที่เป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมาก ส่วนที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสอดคล้องต้องกัน สำหรับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สมเกียรติ ศรีธารธิคุณ (2542) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชาย โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้ตัวอย่าง 310 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มี

ความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อยกว่าความสัมพันธ์ที่จะอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ($r=.21$) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อยกว่าความสัมพันธ์ที่จะอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.17$) ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

พิจิก พรหมแก้ว (2547) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มหาชน โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์การด้านงาน วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล ใช้กลุ่มตัวอย่าง 306 คน พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มและด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงาน ในเรื่องการทำงานทุกอย่างให้ดีที่สุด ไม่สนใจความยากง่ายของงานสูงที่สุด ด้านกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และด้านบุคคลในเรื่องคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

มาลินี เคห์ทุ่ม (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ตัวอย่าง 191 คน พบว่า สภาพปัจจุบันวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชน มีลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แข็ง ทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อ จริตธรรมเนียมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมาก และมีโครงสร้างองค์การยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนา และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.01 โดยเฉพาะจริตธรรมเนียมปฏิบัติความเชื่อในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

ปาริชาติ ไนต์สุภา (2548) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านกฎระเบียบ พฤติกรรม ค่านิยม ปรัชญา ปทัสถาน และบรรยากาศองค์การ

ธิดา เปาะ โป๊ะ (2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ทณฑสถานหญิงเชียงใหม่ โดยใช้ตัวอย่าง 70 คน พบว่า วัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทณฑสถานหญิงเชียงใหม่มีลักษณะเชิงชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการใช้อำนาจ ทั้ง 4 ลักษณะนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทณฑสถานหญิง

เชิงใหม่กับทัศนคติกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยผู้ต้องขัง พบว่า วัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทั้ง 4 ลักษณะ ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่เกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด พบว่า บริษัทมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

วิไลวรรณ พุกทอง (2546) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามความรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกระทรวงกลาโหม พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ตามความรับรู้ของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.01 และการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.63$ และ $.68$) ตามลำดับ

5.3 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาเรือนจำเขต 3 ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ปรีชาพล ปึ้งผลพูล (2548) ได้ศึกษาความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีอนามัยจังหวัดปทุมธานี พบว่า หัวหน้าสถานีอนามัยมีทักษะด้านผู้นำและภาวะผู้นำทักษะสื่อสาร และทักษะการประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในมิติการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มิติการกำหนดกลยุทธ์ มิติการดำเนินกลยุทธ์ และมิติการควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาถึงความรู้เดิมเมื่อเปรียบเทียบกับที่ปรากฏในแบบสอบถามอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิควิธีการสำคัญในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีอนามัยทั้ง 4 มิติได้บางส่วน ได้แก่ 1) อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส อายุราชการ จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ อธิบายความสามารถมิติการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การศึกษาอบรมด้านบริหาร วิชาการ จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ อธิบายความสามารถมิติการกำหนดกลยุทธ์ 3) อายุ การศึกษา รายได้ การอบรมด้าน

บริการ วิชาการ การวิจัย และผู้บริหารระดับต้น การนิเทศงานของจังหวัดอธิบายความสามารถมิติ การดำเนินกลยุทธ์ 4) เพศ อายุ การศึกษา รายได้ อายุราชการ จำนวนเจ้าหน้าที่ในสถานีนามัย การอบรมผู้บริหารระดับต้น อธิบายความสามารถมิติการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่าผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น หัวหน้าสถานีนามัยมีความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการที่เป็น องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

สมบูรณ์ จันทร์สว่าง (2548) ได้ศึกษาถึงความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สาธารณสุขอำเภอในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5,6,7 พบว่า สาธารณสุขอำเภอมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและเป็นรายด้านของการวิเคราะห์ การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้เกี่ยวข้อง โอกาสนำ ความรู้ไปใช้ และการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และ สาธารณสุขอำเภอมีความรู้เฉลี่ยเรื่องการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม และการเทียบวัดอยู่ในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ 3) สาธารณสุขอำเภอมีทักษะด้านภาวะผู้นำและการ สื่อสารอยู่ในระดับสูง ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และ ความสามารถในการถ่ายทอดคน โยบายไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ 4) เมื่อศึกษา ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความรู้เฉลี่ยในระดับปานกลางเกี่ยวกับเครื่องมือสำคัญในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอ บ่งบอกถึงความต้องการการฝึกอบรมและการส่งเสริมโอกาสใน การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ (2547) ได้ทำการวิจัยเชิงวิจัยและพัฒนา โดยการนำแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นแบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. มาเป็น แนวทางวิจัยแก้ไขปัญหา โดยปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy) สู่การ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เนื่องจากว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการ อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันใน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ จะส่งผลต่อการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) เพราะเป็นการปรับความสมดุลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การในปัจจุบันไม่มีความแน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ส่วนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ที่มีผลต่อการบริหารองค์การ ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่งขัน (Competitor) ผู้สนับสนุน (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator) ดังนั้น การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการเป็นระบบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

การวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มความคิดเห็นของนักศึกษา 2) กลุ่มผู้บริหารชุดปัจจุบัน 3) กลุ่มชุดก่อตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับแบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เนื่องจากว่า การบริหารองค์การในปัจจุบันมุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารศูนย์วิทย์พัฒนาต้องเป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้สามารถบริหารศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงาน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยกำหนดความสัมพันธ์ในเรื่องเวลา และมิติต่างๆ ดังนี้

1. อนาคต การเรียนรู้ของข้าราชการศูนย์วิทย์พัฒนานั้นจะนำไปสู่การพัฒนา

กระบวนการทำงานของศูนย์ในอนาคต

2. ปัจจุบัน การทำงานที่ดีขึ้นในปัจจุบันทำให้นักศึกษาและประชาชนผู้รับบริการพึง

พอใจ

3. **อดีต** การทำงานที่ดีขึ้นในอดีตจะแสดงให้เห็นในรูปของผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น (Kaplan and Norton, 1936 : 75 อ้างใน เสน่ห์ จัญญ์โต และคณะ 2547 : 17)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน 1,063 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยคำนวณจากสูตร (Taro Yamane อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549 : 42)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 0.05)

$$n = \frac{1063}{1 + 1063(0.05)^2} = 290$$

เมื่อแทนค่าสูตรแล้วใช้กลุ่มตัวอย่าง 290 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการสุ่มแบบสัดส่วนตามประชากร ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของกลุ่มเรือนจำเขต 3 แยกออกเป็นรายเรือนจำ ดังนี้

ส่วนราชการ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เรือนจำกลางนครราชสีมา	135	37
2. เรือนจำกลางสุรินทร์	98	27
3. เรือนจำกลางอุบลราชธานี	122	33
4. ทักษะสถานเกษตรอุตสาหกรรมซาฟริก	70	19
5. ทักษะสถานหญิงนครราชสีมา	73	20
7. เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	54	15
8. เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	60	16
9. เรือนจำจังหวัดชัยโสธร	44	12
10. เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	72	20
11. เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	57	15
12. เรือนจำอำเภอแก่งคันทรลักษ์	53	14
13. เรือนจำอำเภอนางรอง	40	11
14. เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	51	14
15. เรือนจำอำเภอกุฉินิยา	51	14
16. เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	35	10
17. เรือนจำอำเภอสีกี้ว	48	13
รวมทั้งสิ้น	1,063	290

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับอายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ

- | | |
|-------------------------------|--------------|
| 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ | จำนวน 16 ข้อ |
| 2) การกำหนดกลยุทธ์ | จำนวน 9 ข้อ |
| 3) การดำเนินกลยุทธ์ | จำนวน 9 ข้อ |
| 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | จำนวน 6 ข้อ |

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| นำมาใช้ปฏิบัติมากที่สุด | ให้ 5 คะแนน |
| นำมาใช้ปฏิบัติมาก | ให้ 4 คะแนน |
| นำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง | ให้ 3 คะแนน |
| นำมาใช้ปฏิบัติน้อย | ให้ 2 คะแนน |
| นำมาใช้ปฏิบัติน้อยหรือไม่มีการนำมาใช้ปฏิบัติเลย | ให้ 1 คะแนน |

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 28 ข้อ เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- | | |
|---|-------------|
| 1) ผู้นำที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม | จำนวน 8 ข้อ |
| 2) ผู้นำที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม | จำนวน 6 ข้อ |
| 3) ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม | จำนวน 8 ข้อ |
| 4) ผู้นำแบบผู้บริหารกระบวนการ | จำนวน 6 ข้อ |

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ	ให้ 5 คะแนน
ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	ให้ 4 คะแนน
ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง	ให้ 3 คะแนน
ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง	ให้ 2 คะแนน
ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย	ให้ 1 คะแนน

สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ประกอบด้วยข้อ
คำถามจำนวน 25 ข้อ เครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	จำนวน 7 ข้อ
2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	จำนวน 10 ข้อ
3) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก	จำนวน 8 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
เกิดขึ้นในระดับมาก	ให้ 4 คะแนน
เกิดขึ้นในระดับปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
เกิดขึ้นในระดับน้อย	ให้ 2 คะแนน
เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย	ให้ 1 คะแนน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. เครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป สำหรับข้อคำถามส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่า IOC ระหว่าง .72 – 1.00 จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญคือ เรือนจำกลางคลองไผ่ จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.96
6. จัดพิมพ์เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
- 4.2 ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 290 ฉบับ ได้รับคืนกลับมา 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.62 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ
- 5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 5.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 5.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 5.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระดับความสัมพันธ์ได้ศึกษาเกณฑ์ของรวิชัย งามสันติวงศ์ (2538:279) ที่ได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หลังทดสอบความมีนัยสำคัญแล้ว ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.80 – 1.00	สูง
0.60 – 0.80	ค่อนข้างสูง
0.40 – 0.60	กลาง
0.20 – 0.40	ต่ำ
0.00 – 0.20	ไม่มี

วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างภาวะผู้นำ
และวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 ” โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ แสดงสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 286)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ	209	73.10
ชาย	77	26.90
หญิง		
รวม	286	100.0
2. อายุ		
18-25 ปี	4	1.39
26-30 ปี	47	16.43
31-35 ปี	65	22.72
36-40 ปี	51	17.83

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
41-45	51	17.83
46-50	48	16.8
51 ปีขึ้นไป	20	7.00
รวม	286	100.0
3. ระยะเวลาในการทำงาน		
1 – 5 ปี	49	17.14
6 – 10 ปี	80	27.97
11 – 15 ปี	65	22.73
16 ปีขึ้นไป	92	32.16
รวม	286	100.0
4. ระดับตำแหน่งชั้นยศ (ซี)		
ระดับ 1-3	61	21.33
ระดับ 4 – 5	155	54.19
ระดับ 6- 7	70	24.48
รวม	286	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 73.1) มีอายุ 31 – 35 ปี (ร้อยละ 22.72) รองลงมา ได้แก่ 36 – 40 ปี และ 41 – 45 ปี จำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 17.83) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 61.88) ระยะเวลาในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 32.16) ระดับ 4 -5 (ร้อยละ 54.19) รองลงมาได้แก่ ระดับ 6 – 7 (ร้อยละ 24.47)

ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มเรือรบจำเขต 3 (n = 286)

การบริหารเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	3.40	0.78	ปานกลาง	3
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.51	0.80	ปฏิบัติมาก	1
3. ด้านการดำเนินกลยุทธ์	3.37	0.81	ปานกลาง	4
4. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3.46	0.86	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.44	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือรบจำเขต 3 มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.51$) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.46$) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X} = 3.40$) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน
เป็นรายด้าน (n = 286)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง	3.17	1.13	ปานกลาง	14
2. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์รายได้ของประชาชนในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง	2.83	1.12	ปานกลาง	16
3. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์ กฎหมายทั่วไปที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง	3.45	1.01	ปานกลาง	7
4. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์คาดการณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่มี	3.13	1.00	ปานกลาง	15

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
ผลต่องานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด งานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการ กำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การ ดำเนินงานทุกครั้ง				
5. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑ สถานมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานกับ เรือนจำ/ทัณฑสถานใกล้เคียงหรือหน่วยงาน ราชการอื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อหา โอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุก ครั้ง	3.39	0.99	ปานกลาง	9
6. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑ สถานมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการ ดำเนินงานกับกลุ่มงานเครือข่าย/ภาคราชทัณฑ์ เพื่อ หาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุก ครั้ง	3.41	1.02	ปานกลาง	8
7. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑ สถานมีการวิเคราะห์แยกประเภทผู้ต้องขังคดีต่างๆ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุก ครั้ง	3.62	0.99	มาก	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
8. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์และสรุปผลจำนวนญาติผู้ต้องขังที่มาเยี่ยมผู้ต้องขังและผู้ที่มาติดต่อราชการ เพื่อหาโอกาสที่เกิดขึ้นและข้อจำกัดที่มีอยู่นำมาร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.66	0.96	มาก	1
9. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์ข้อกฎหมายระเบียบเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และกฎหมายเกี่ยวกับการปกครอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง	3.65	0.97	มาก	2
10. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำไปประกอบพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.58	0.91	มาก	5
11. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์กฎระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำไปประกอบพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.57	0.93	มาก	6

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
12. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำพัฒนาสถาน มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและ งบประมาณที่ได้รับมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกัน หรือไม่ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำผลไป ประกอบพิจารณา ร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.59	0.96	มาก	4
13. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์การ บริหารการจัดการพัสดุว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลไปประกอบพิจารณา ร่วมกันเพื่อกำหนด หรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.37	0.97	ปานกลาง	10
14. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำพัฒนาสถาน มีการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคล ทั้งด้านการ พัฒนาบุคลากรและความรู้ความสามารถที่เหมาะสม กับลักษณะของงานต่างๆ ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลไปประกอบพิจารณา ร่วมกันเพื่อกำหนด หรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.37	1.07	ปานกลาง	11
15. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ พัฒนาสถาน มีการวิเคราะห์ธรรมเนียมวิธีการ ปฏิบัติงานว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำ ผลไปประกอบพิจารณา ร่วมกันเพื่อกำหนด หรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน	3.36	0.99	ปานกลาง	12

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
16. ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว ข้างต้น เรือนจำ/ทัณฑสถานให้ข้าราชการมี ส่วนร่วมในการดำเนินงาน	3.30	1.04	ปานกลาง	13
รวมเฉลี่ย	3.40	0.78	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์และสรุปผลจำนวนญาติผู้ต้องขังที่มาเยี่ยมผู้ต้องขังและผู้ที่มาติดต่อราชการ เพื่อหาโอกาสที่เกิดขึ้นและข้อจำกัดที่มีอยู่นำมาร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ การวิเคราะห์ข้อกฎหมายระเบียบ เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และกฎหมายเกี่ยวกับการปกครอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.65$) และ การวิเคราะห์แยกประเภทผู้ต้องขังคดีต่างๆ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. เรือนจำทัณฑสถานกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้น มาพิจารณา ร่วมกัน ประกอบกับข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของงานราชทัณฑ์ มาประกอบเป็นวิสัยทัศน์	3.48	0.97	ปานกลาง	4
2. การกำหนดวิสัยทัศน์มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	3.29	1.07	ปานกลาง	9
3. การกำหนดพันธกิจมีการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของงานราชทัณฑ์ แล้วนำมาเขียนข้อความกะทัดรัดเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.38	1.03	ปานกลาง	8
4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มาพิจารณา ร่วมกันแล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ	3.47	0.93	ปานกลาง	5
5. การกำหนดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายที่เรือนจำทัณฑสถานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจนที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร	3.46	0.96	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ เรือนจำ/ทัณฑสถานได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ตั้งรับ กลยุทธ์ป้องกันตนเองและกลยุทธ์การพัฒนา	3.41	0.99	ปานกลาง	7
7. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กัน	3.72	0.91	มาก	2
8. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน	3.80	0.87	มาก	1
9. ทุกฝ่ายในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความเข้าใจ และมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดผลงานในภาคปฏิบัติสู่เป้าหมายกรมราชทัณฑ์	3.56	0.99	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.51	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติมาก ได้แก่ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.8$) รองลงมาคือ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความ

ชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กัน ($\bar{X} = 3.72$) และทุกฝ่ายในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดผลงานในภาคปฏิบัติสู่เป้าหมายกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. เรือนจำ/ทัณฑสถานจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีความท้าทายและโครงการ มีลักษณะเชิงรุก ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ประจำ	3.31	1.02	ปานกลาง	6
2. แผนปฏิบัติการของเรือนจำ/ทัณฑสถาน มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์	3.62	0.97	มาก	1
3. เรือนจำ/ทัณฑสถานนำเป้าประสงค์ใน แผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของ ขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์	3.52	0.93	มาก	2
4. แผนงบประมาณประจำปีของเรือนจำ/ ทัณฑสถานตอบสนองการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์	3.45	0.97	ปานกลาง	3
5. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการปรับกระบวนการ ทำงาน คำนึงพื้นฐานให้เหมาะสมและสอดคล้อง กับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น	3.41	0.92	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการปรับโครงสร้าง การดำเนินงานที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป	3.29	0.99	ปานกลาง	7
7. เรือนจำ/ทัณฑสถานจัดตั้งหน่วยงานหลัก เพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานให้ เป็นไปตามกลยุทธ์	3.33	1.06	ปานกลาง	5
8. ผู้บริหารพัฒนาตนเองและกระจายอำนาจ ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ	3.29	1.07	ปานกลาง	8
9. มีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมี ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.11	1.08	ปานกลาง	9
รวมเฉลี่ย	3.37	0.81	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านการดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ในภาพรวมมี การนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไป ปฏิบัติมาก ได้แก่ แผนปฏิบัติการของเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือ เรือนจำ/ทัณฑ สถานนำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็น ภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ นอกนั้นมีการปฏิบัติระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำ/ทัณฑสถาน
เขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. เรือนจำ/ทัณฑสถานดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานทุกราย 3 เดือน หรือ 4 เดือน	3.35	1.07	ปานกลาง	6
2. ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานมีการนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกลยุทธ์	3.40	1.02	ปานกลาง	5
3. การประเมินกลยุทธ์มีมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์	3.47	0.96	ปานกลาง	4
4. การประเมินผลกลยุทธ์มีมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์	3.50	0.93	มาก	2
5. การประเมินผลกลยุทธ์มีมิติด้านคุณภาพการให้บริการ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์	3.55	0.94	มาก	1
6. การประเมินกลยุทธ์มีมิติด้านการพัฒนาองค์กร บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์	3.50	0.97	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.46	0.86	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านคุณภาพการให้บริการ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.55$) รองลงมาคือ การประเมินกลยุทธ์มิติด้านการพัฒนาองค์กร บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.50$) และ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.50$) นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 (n = 286)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.17	0.77	ปานกลาง	2
2. ภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม	3.48	0.66	ปานกลาง	1
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม	3.13	0.93	ปานกลาง	4
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ	3.13	0.76	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.23	0.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการปฏิบัติโดยภาพรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ($\bar{X} = 3.48$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม ($\bar{X} = 3.17$) ภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.13$) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานแสวงหาสิ่งท้าทายแปลกใหม่จากภายนอกองค์การมาทำงานอยู่เสมอๆ	3.19	1.05	ปานกลาง	3
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด	3.44	0.94	ปานกลาง	1
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ทันสมัยมาประกอบการทำงานเสมอๆ	3.16	1.06	ปานกลาง	4
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานรวมอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว	3.41	1.13	ปานกลาง	2
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ และนำมาประกอบการทำงานเสมอๆ	3.08	1.09	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.8. (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุม และสร้างสรรค์นวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. เมื่อท่านทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะให้รางวัลตอบแทนเสมอๆ	3.12	1.15	ปานกลาง	5
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมี ความผูกพันและสามัคคีกันในการทำงาน	3.12	1.16	ปานกลาง	6
8. ท่านมีความเชื่อมั่นในวิธีการบริหาร จัดการของคณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑ สถาน				
รวมเฉลี่ย	3.17	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานรวมอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว ($\bar{X} = 3.41$) และ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานแสวงหาสิ่งท้าทายแปลกใหม่จากภายนอกองค์การมาทำงานอยู่เสมอๆ ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3
จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพ หรือผู้รักษาสถานภาพเดิม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถาน แสวงหาความท้าทายสิ่งแปลกใหม่เข้ามา ช่วยในการทำงานต่ำ	3.19	1.03	ปานกลาง	8
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานจะ เป็นผู้ทำการตัดสินใจเองเสมอในทุกเรื่อง	3.62	1.04	มาก	2
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถาน หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเสี่ยง ต่อการบริหารจัดการ	3.65	0.97	มาก	1
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถาน หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เรือนจำ/ทัณฑ สถานเปลี่ยนแปลง	3.40	0.96	ปานกลาง	6
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานให้ ความสำคัญกับการออกกฎระเบียบในการ ทำงาน	3.61	0.95	มาก	3
6. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานคิด ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาช่วยใน การทำงานน้อย	3.30	1.05	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพ หรือผู้รักษาสถานภาพเดิม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
7. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดติด กับวิธีการทำงานแบบเดิมและทำงานตาม ประสบการณ์ของคน	3.46	1.08	ปานกลาง	5
8. คณะผู้บริหารและข้าราชการยึดติดกับ รูปแบบขนบธรรมเนียมวิธีการทำงานแบบ เก่าๆ ที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ	3.59	1.04	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.48	0.66	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากได้แก่ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจเองเสมอในทุกเรื่อง ($\bar{X} = 3.62$) และ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานให้ความสำคัญกับการออกกฎระเบียบในการทำงาน ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ นอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3
จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. คณะผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.17	1.14	ปานกลาง	3
2. คณะผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ	3.09	1.15	ปานกลาง	4
3. คณะผู้บริหารคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาประกอบการทำงาน	3.04	1.14	ปานกลาง	5
4. คณะผู้บริหารกระตุ้นการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	3.24	1.11	ปานกลาง	1
5. คณะผู้บริหารแสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.03	1.14	ปานกลาง	6
6. คณะผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรแบบยืดหยุ่น	3.23	0.97	ปานกลาง	2
	3.13	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ได้แก่ คณะผู้บริหารกระตุ้นการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.24$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.23$) และ คณะผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.17$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3
จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหาร กระบวนการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดติด แนวคิดวิธีการทำงานเก่าๆ	3.33	1.16	ปานกลาง	1
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานนำ แนวคิดวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประกอบการทำงาน น้อย	3.25	1.09	ปานกลาง	2
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานกระจาย อำนาจหรือมอบอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจของค่อนข้างมาก	3.04	1.14	ปานกลาง	4
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยอมรับ เปิดกว้างความคิดเห็นที่หลากหลายของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.08	1.18	ปานกลาง	3
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานกระตุ้นให้ บุคลากรยึดถือเป้าหมายการทำงานน้อย	3.09	1.07	ปานกลาง	5
6. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานให้ บุคลากรทำงานแบบสบายๆ มีอิสระใน การตัดสินใจ	2.99	1.14	ปานกลาง	6
เฉลี่ยรวม	3.13	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ได้แก่ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑ

สถานียึดติดแนวคิดวิธีการทำงานเก่าๆ ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรือนจำทัณฑสถานนำแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เข้ามาร่วมประกอบการทำงานน้อย ($\bar{X} = 3.25$) และ คณะผู้บริหารเรือนจำทัณฑสถานกระตุ้นให้บุคลากรยึดถือเป้าหมายการทำงานน้อย ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 (n = 286)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	3.39	0.79	ปานกลาง	3
2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.45	0.59	ปานกลาง	2
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก	3.46	0.64	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.43	0.57	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เกิดขึ้นโดยภาพรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก ($\bar{X} = 3.46$) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ($\bar{X} = 3.45$) และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต
3 จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

ด้านวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.26	1.07	ปานกลาง	6
2. เรือนจำ/ทัณฑสถานสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง	3.41	1.07	ปานกลาง	2
3. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน	3.19	1.07	ปานกลาง	7
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้นขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	3.29	0.96	ปานกลาง	5
5. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.39	0.94	ปานกลาง	3
6. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานด้วยใจรักงานและพอใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย	3.39	0.95	ปานกลาง	4
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานโดยมุ่งหวังเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.76	0.93	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.39	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ในภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานโดยมุ่งหวังเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.76$) และเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ เรือนจำ/ทัณฑสถานสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนา

ตนเอง ($\bar{X} = 3.41$) และบุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3
จำแนกเป็นรายด้าน (n = 286)

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.57	0.94	มาก	2
2. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการทำงาน	3.54	1.01	มาก	3
3. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ	3.27	1.07	ปานกลาง	9
4. ผู้บังคับบัญชาในเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมบังคับบัญชาด้วยระบบราชการอย่างเคร่งครัดตามสายบังคับบัญชา	3.50	0.93	มาก	6
5. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง	3.63	0.96	มาก	1
6. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานในลักษณะเดิมๆ ขาดแนวคิดใหม่ๆ ช่วยในการทำงาน	3.42	0.94	ปานกลาง	7
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติงานไม่สนใจเรื่องคุณภาพของงาน	3.17	0.98	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
8. เมื่อมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจในการทำงานบางเรื่อง บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานจะมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการตัดสินใจการทำงานด้วยตนเอง	3.36	0.99	ปานกลาง	8
9. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบทำงานในลักษณะงานที่มีความเสี่ยงน้อย	3.53	1.02	มาก	4
10. ผู้นำมักให้ความสำคัญและสนิทสนมผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวรายบุคคล	3.52	1.12	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.45	0.59	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา ในภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมาคือ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.57$) และ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการทำงาน ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3
 จำนวนเป็นรายด้าน (n = 286)

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้นำมุ่งเน้นการทำงานเพื่อต้องการผลงาน	3.79	0.95	มาก	2
2. เมื่อมีความขัดแย้งกันของบุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถาน บุคลากรจะพูดคุยเจรจาเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน	3.25	1.16	ปานกลาง	6
3. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบการมีอำนาจเพื่อที่จะได้ใช้การควบคุมและนิเทศเพื่อนร่วมงาน	3.31	1.07	ปานกลาง	7
4. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบทำงานในลักษณะแข่งขันกัน	3.32	0.99	ปานกลาง	5
5. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเป็นระบบระเบียบละเอียดรอบคอบเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	3.39	1.03	ปานกลาง	4
6. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	3.18	1.09	ปานกลาง	8
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด	3.55	0.97	มาก	3
8. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเพื่อหวังความเจริญก้าวหน้าในอนาคต	3.90	1.00	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.46	0.64	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก ในภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นระดับมากได้แก่

บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเพื่อหวังความเจริญก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ผู้นำมุ่งเน้นการทำงานเพื่อต้องการผลงาน ($\bar{X} = 3.79$) และ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ นอกนั้นเกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3

3.1 ภาวะผู้นำองค์การของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 ($n = 286$)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	r
1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม	.323 **
2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม	.127 *
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม	.555 **
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ	.648 **
ปัจจัยภาวะผู้นำโดยรวม	.755 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 ($n = 286$)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	r
1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	.384 **
2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา	.651 **
3. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก	.677 **
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ โดยรวม	.673 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ ในกลุ่มเรียนจำเขต 3

ตัวแปรอิสระ	b	β	S.E. b	t	P
ภาวะผู้นำ	.701	.576	.070	9.960**	.000
วัฒนธรรมองค์การ	.316	.237	.077	4.105**	.000
R = .771			R ² = .595		
Adj R ² = .592			a = .089		

* P < .01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 59.50 โดยภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่ทำนายการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่ทำนายการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถนำมาสร้างสมการทำนายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรียนจำเขต 3 ได้ในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$\text{การบริหารเชิงกลยุทธ์} = .089 + .701 (\text{ภาวะผู้นำ}) + .316 (\text{วัฒนธรรมองค์การ})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{การบริหารเชิงกลยุทธ์} = .089 + .576 (\text{ภาวะผู้นำ}) + .237 (\text{วัฒนธรรมองค์การ})$$

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 ได้เสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 และ 4) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน 90 ข้อ ซึ่งครอบคลุมตามกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ใช้กรอบแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใช้กรอบแนวคิดของ Nahavandi & Malekzdeh, 1993 และแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของ Cooke & Lafferty, 1989 เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง โดยส่งให้กับเรือนจำ/ทัณฑสถานในเขต 3 ทั้งหมดจำนวน 290 ชุด ดังนี้ เรือนจำกลางนครราชสีมา เรือนจำกลางสุรินทร์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมขาพริก ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ เรือนจำจังหวัดยโสธร

เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์ เรือนจำอำเภอนางรอง เรือนจำอำเภอบัวใหญ่ เรือนจำอำเภอภูเขียว เรือนจำอำเภอรัตนบุรี และเรือนจำอำเภอสีคิ้ว ได้รับกลับคืนทั้งหมด 286 คน คิดเป็นร้อยละ 98.62

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ต่อกัน ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 73.1 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.72 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.83 การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.88 ระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.16 ระดับตำแหน่งชั้นยศ (ซี) ส่วนใหญ่ ระดับ 4 – 5 คิดเป็นร้อยละ 54.19 รองลงมาคือ ระดับ 6 – 7 คิดเป็นร้อยละ 24.48

1.4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการนำไปใช้ปฏิบัติระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอน จะเห็นได้ว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีการนำไปปฏิบัติมาก นอกนั้นมี การนำไปปฏิบัติปานกลาง โดยสรุป สามารถเรียงลำดับดังนี้ อันดับแรก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ อันดับ 2 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ อันดับ 3 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการการดำเนินงานกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้ว สรุปได้ ดังนี้

1) **ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์** โดยภาพรวมของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการนำไปใช้ปฏิบัติระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์และสรุปผลจำนวนญาติผู้ต้องขังที่มาเยี่ยมผู้ต้องขังและผู้ที่มาติดต่อราชการ เพื่อหาโอกาสที่เกิดขึ้นและข้อจำกัดที่มีอยู่นำมาร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ การวิเคราะห์ข้อมูลกฎหมายระเบียบ เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และกฎหมายเกี่ยวกับการปกครอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

ทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.65$) และ การวิเคราะห์แยกประเภทผู้ต้องขังคดีต่างๆ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง

2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการนำไปปฏิบัติระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ เรือนจำ/ทัณฑสถานมิวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.8$) รองลงมาคือ เรือนจำ/ทัณฑสถานมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจน สอดคล้องสัมพันธ์กัน ($\bar{X} = 3.72$) และทุกฝ่ายในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดผลงานในภาคปฏิบัติสู่เป้าหมายกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

3) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ โดยภาพรวมของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ แผนปฏิบัติการของเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือ เรือนจำ/ทัณฑสถานนำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ นอกนั้นมีการปฏิบัติระดับปานกลาง

4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยภาพรวมของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการนำไปใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านคุณภาพการให้บริการ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.55$) รองลงมาคือ การประเมินกลยุทธ์มิติด้านการพัฒนาองค์กร บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.50$) และ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ($\bar{X} = 3.50$) นอกนั้นมีการนำไปปฏิบัติปานกลาง

2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีการปฏิบัติโดยภาพรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ($\bar{X} = 3.48$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม ($\bar{X} = 3.17$) ภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้

สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.13$) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละรายตัวแบบแล้ว สรุปได้ ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม ของกลุ่มเรียนจำเขต 3 มีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานรวมอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว ($\bar{X} = 3.41$) และ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานแสวงหาสิ่งท้าทายแปลกใหม่จากภายนอกองค์การมาทำงานอยู่เสมอๆ ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

(2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ของกลุ่มเรียนจำเขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากได้แก่ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจเองเสมอในทุกเรื่อง ($\bar{X} = 3.62$) และ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานให้ความสำคัญกับการออกกฎระเบียบในการทำงาน ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ นอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

(3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมของกลุ่มเรียนจำเขต 3 มีการปฏิบัติหรือเกิดขึ้นบางครั้งระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ได้แก่ คณะผู้บริหารกระตุ้นการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.24$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.23$) และ คณะผู้บริหารให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.17$) ตามลำดับ

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ โดยภาพรวมของกลุ่มเรียนจำเขต 3 มีการปฏิบัติหรือเกิดขึ้นบางครั้งระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้งได้แก่ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานยึดคิดแนวคิดวิธีการทำงานเก่าๆ ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานนำแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประกอบการทำงานน้อย ($\bar{X} = 3.25$) และ คณะผู้บริหารเรียนจำ/ทัศนสถานกระตุ้นให้บุคลากรยึดถือเป้าหมายการทำงานน้อย ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือยนต์ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือยนต์ 3 พบว่า เกิดขึ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก ($\bar{X} = 3.46$) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา ($\bar{X} = 3.45$) และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมของกลุ่มเรือยนต์ 3 เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานทำงานโดยมุ่งหวังเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.76$) และเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ เรือยนต์/ทัศนสถานสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.41$) และบุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

(2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา โดยภาพรวมของกลุ่มเรือยนต์ 3 เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมาคือ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.57$) และ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการทำงาน ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ นอกนั้นเกิดขึ้นในระดับปานกลาง

(3) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เชิงรุก โดยภาพรวมของกลุ่มเรือยนต์ 3 เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการเกิดขึ้นระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานทำงานเพื่อหวังความเจริญก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ผู้นำมุ่งเน้นการทำงานเพื่อต้องการผลงาน ($\bar{X} = 3.79$) และ บุคลากรในเรือยนต์/ทัศนสถานยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ นอกนั้นเกิดขึ้นในระดับปานกลาง

4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือยนต์ 3

(1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการ

บริหารกระบวนการ ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันใช้เป็นตัวพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 59.50 โดยภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่ทำนายการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่ทำนายการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรียนจำเขต 3 พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานที่ศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารต้องสอบแข่งขันกันเป็นหลัก และในการสอบแข่งขันนั้นจะเป็นการพิจารณาคัดกรองบุคคลในลักษณะเน้นความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคลมากกว่า โดยไม่คำนึงถึงผลงานและหลักสมรรถนะ (Competency) รายบุคคล จึงทำให้ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำออกมาในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา โอพารัมภ์จิต (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ตามการ

รับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร โดยระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และผลงานวิจัยของ ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545: บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า

ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด และคณะผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะงานราชทัณฑ์เป็นงานที่ต้องใช้อำนาจในการควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นผู้ที่กระทำผิดกฎหมายของบ้านเมือง คณะผู้บริหารจึงต้องเข้มงวดในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอำนาจสั่งการไว้ที่หัวหน้าฝ่ายและผู้บัญชาการเรือนจำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 307 – 309) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำมีอำนาจอย่างเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตามข้อกฎหมายระเบียบวินัย ห้ามโต้แย้ง กิจการภายในเรือนจำผู้บังคับบัญชาชี้ขาดแต่เพียงผู้เดียว การปกครองผู้ต้องขังกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรงเจ็บปวด ความสัมพันธ์กับผู้ต้องขังเป็นลักษณะทางการ

ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบภาวะผู้นำแบบอื่น พบว่าตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิมเป็นตัวแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ และคณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเสมอทุกเรื่อง และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเด่นชัดกว่ารายข้ออื่นๆ คือ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานน้อย ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าคณะผู้บริหารเรือนจำกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีโครงสร้างการบริหารงานลักษณะรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง ขาดแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาช่วยในการทำงาน รวมศูนย์อำนาจสั่งการที่หัวหน้าฝ่ายและผู้บัญชาการเรือนจำ เป็นระบบราชการในรูปแบบ Bureaucracy ของ Max Weber การตัดสินใจต่างๆ ในการบริหารมักจะทำให้ผู้บัญชาการเรือนจำหรือผู้อำนวยการทัณฑสถานเป็นผู้

ตัดสินใจ แม้ว่าจะบริหารในลักษณะคณะกรรมการบริหารเรือนจำก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลชน หนาพงศธร (2540 : 307 – 309) ว่า โครงสร้างการบริหารงานของเรือนจำและทัณฑสถานเป็นโครงสร้างองค์การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่สายการบังคับบัญชา ลักษณะองค์การมีความมั่นคงเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บัญชาการเรือนจำมีอำนาจในการสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt,Ireland, Hoskisson ย่างในเอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ (2549 : 355 – 356) ให้แนวคิดว่า ผู้นำที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้นั้น นอกจากจะต้องกระตุ้นพนักงานและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูง ปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาแล้ว ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญๆ การบริหารจะต้องมีการกระจายอำนาจและมีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบสั้น และมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ประกอบกับต้องมีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม จะไม่มีการพัฒนามากนัก เนื่องจากรอคการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว การแก้ไขปัญหาจึงช้าไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์จึงทำให้งานราชทัณฑ์พัฒนาไปได้ช้า

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อย่อยที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเด่นชัดกว่ารายข้ออื่นๆ คือ คณะผู้บริหารกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และคณะผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารภายในองค์กรแบบยืดหยุ่น ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันกรมราชทัณฑ์ได้นำแนวทางการบริหารราชการแบบใหม่ “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางไว้ให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องมีแผนยุทธศาสตร์ก่อนการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามหลักการดังกล่าวนี้ กรมราชทัณฑ์จึงต้องวางยุทธศาสตร์ก่อนการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2550 : 44) กล่าวว่า รูปแบบผู้นำที่จะนำความเจริญมาสู่องค์กรนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้แล้ว ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับแผนกลยุทธ์ และต้องกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และยังคงสอดคล้องกับ

แนวคิดของ อนันต์ บุญสนอง (2548 : 43-54) โดยกล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างให้ยืดหยุ่น และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และรายข้อที่เด่นชัดกว่ารายข้ออื่นๆ คือ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดคิดแนวคิดวิธีการทำงานต่างๆ อาจเป็นเพราะว่า คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านรูปแบบการบริหารจากการสั่งการตามสายบังคับบัญชา ตามหลักการระบบราชการ Bureaucracy ของ Max Weber ผู้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การยึดคิดวิธีการทำงานแบบเก่าๆ จึงมีอยู่สูง เมื่อเปรียบเทียบกับรายข้อย่อยอื่นๆ ในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ

2.2 วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 พบว่า โดยภาพรวมเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะกลุ่มเรือนจำเขต 3 อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในองค์การ โดยปรับเปลี่ยนจากเดิมมาเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การที่ใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จึงอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ภายใต้บริบทของแต่ละเรือนจำ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาสวนสัตว์คูสิต พบว่า มีระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ สุพัตรา โอฬารบัญญัติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์ วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และผลงานวิจัยของ เสาวรักษ์ณ กิณเรศ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำหัวหน้าหอผู้ป่วยกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ – เชื้อยชา อยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ สมเกียรติ ศรีธารธิคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การ โรงพยาบาลชุมชน ลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์การแต่ละตัวแบบต่างๆ แล้วพบว่า

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายข้อที่เกิดขึ้นในระดับมาก คือ นุเคราะห์ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน

ทำงานโดยมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน รองลงมาคือ เรือนจำ/ทัณฑสถาน สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการที่รับราชการและปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ถือเป็นอาชีพหลักของคน ต่างก็มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นไปตามหลักทฤษฎีลำดับขั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโล (Maslow) ที่ว่า มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างซึ่ง จัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนหลัง เรียงลำดับดังนี้ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการ ทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือตระหนักถึงความจริงใจตนเอง ดังนั้น การที่จะเป็นก้าวไปสู่ความสำเร็จในแต่ละขั้นได้ บุคลากรในองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริม โดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การใฝ่รู้ เพื่อนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในงานที่ตน ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (2541 : 35 – 41) ที่ได้สร้างค่านิยมสร้างสรรค์ของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Core Values) 5 ประการ ซึ่งเป็นค่านิยมกลางเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติและ สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ให้เกิดผลตามแนวทางการบริหารภาครัฐมุ่งสร้างคุณประโยชน์ สูงสุดให้แก่ประชาชน ได้แก่ กล้าเป็นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์รับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบ ได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประเด็นสุดท้ายนี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็น จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้อยู่เสมอ แล้วนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทั้งผลลัพธ์และ ผลผลิต

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ — เฉื่อยชา โดยภาพรวมเกิดขึ้นในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายข้อที่มีการเกิดขึ้นอยู่ในระดับมากคือ บุคลากรในเรือนจำ/ ทัณฑสถานมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง และบุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะรูปแบบ วัฒนธรรมการทำงานของงานราชทัณฑ์เป็นลักษณะงานเฉพาะ เป็นการทำงานลักษณะตราครุฑ มี การปฏิบัติหน้าที่เวรยามรักษาการณ์ทั้งกลางวันและกลางคืน คลุกคลีอยู่กับผู้ต้องขังตลอดเวลา ซึ่งเป็นผู้ต้องห้ามของสังคมภายนอก จึงส่งผลให้เกิดความเครียดในงานและเกิดพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะตั้งรับ คอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก เพราะผู้บัญชาการเรือนจำมีอำนาจสูงสุดใน การบริหาร ปฏิสัมพันธ์ของข้าราชการเรือนจำจึงเป็นไปลักษณะปกป้องตนเอง ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 312) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของงานราชทัณฑ์ โดยทั่วไป ผู้บัญชาการเรือนจำ/ทัณฑสถาน มีอำนาจอย่างเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตาม

ข้อกฎหมายระเบียบวินัย ห้ามโต้แย้ง การปกครองผู้ต้องขังกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรง ระเบียบขาด ความสัมพันธ์กับผู้ต้องขังเป็นลักษณะทางการ และเมื่อพิจารณารายชื่อข้อย่อยที่เกิดขึ้นในระดับปานกลางและควรนำมาพิจารณา คือ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติงานไม่สนใจในเรื่องคุณภาพของงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางจรรยาบรรณข้าราชการราชทัณฑ์ที่ โสภณ ธิติธรรมพฤษ (2549 : 255) ได้กำหนดเป็นวัฒนธรรมการทำงานในข้อที่ว่า พึงอุทิศแรงกาย แรงใจ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก ยึดถือความถูกต้องเที่ยงธรรมและมีความรับผิดชอบ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โครงสร้างการบังคับบัญชาของข้าราชการราชทัณฑ์ยึดยาว อำนาจสั่งการเบ็ดเสร็จข้าราชการ ไม่ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานจึงเป็นลักษณะเฉื่อยชา ไม่คำนึงถึงคุณภาพงาน ประกอบกับสังคมปัจจุบันเป็นสังคมคลื่นลูกที่ 4 คือสังคมฐานความรู้ หากจะพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ในคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ให้ไว้กับผู้บังคับบัญชาแล้ว เรือนจำ/ทัณฑสถานควรปรับปรุงวิธีการทำงาน ต้องคำนึงถึงคุณภาพงาน การทำงานต้องบูรณาการทุกภาคส่วนทั้งในและนอกองค์กร โดยสร้างให้เป็น วัฒนธรรมหลักของเรือนจำ/ทัณฑสถาน โดยใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 24-28) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการบริหารยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่สัมพันธ์กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ — เชิงรุก โดยภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง และเป็นด้านที่เด่นชัดที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งสองที่กล่าวมา เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายข้อที่มีการเกิดขึ้นในระดับมาก คือบุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเพื่อหวังความเจริญก้าวหน้าในอนาคต และผู้นำมุ่งเน้นการทำงานเพื่อหวังผลงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะข้าราชการต้องสร้างอนาคตให้กับตนเอง การทำงานจึงต้องสร้างผลงานที่โดดเด่น เพื่อให้ตนเองได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งตำแหน่งในสายงานที่ตนดำรงอยู่ด้วย เมื่อพิจารณารายข้อย่อยที่เกิดขึ้นในระดับปานกลางและมีความสำคัญต่อการบริหารงาน คือ บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการในเรือนจำ/ทัณฑสถานเคยชินกับการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมๆ คอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว จึงทำให้ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการปรับตัว เมื่อเกิดการปรับตัวก็ย่อมหมายถึงต้อง

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น และเนื่องจากในยุคปัจจุบัน โลกตั้งอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองของประเทศ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จะส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยตรง หากบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์การต้องใช้ภาวะผู้นำผสมผสานกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ข้าราชการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2550 : 3-10) กล่าวว่า องค์การที่จะมีขีดความสามารถแข่งขันและอยู่รอดในกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และผู้บริหารต้องค่อยๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นแบบใหม่ โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจะนำพาองค์การอยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน

2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง โดยมีด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ นำมาปฏิบัติปานกลาง ด้านกำหนดกลยุทธ์ มีการนำมาใช้ปฏิบัติระดับมาก ด้านการดำเนินกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีการนำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง อาจเป็นเพราะข้าราชการกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา บึงผลพูล (2548 : บทคัดย่อ) พบว่า หัวหน้าสถานเรือนจำมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ จันทร์สว่าง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอ พบว่า มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าหากจะพัฒนาให้องค์การเจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมนั้น จะต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร และบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกส่วนพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง เพราะหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อนำโอกาสและข้อจำกัดที่ได้มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์รุกและรับอย่างมีชั้นเชิงในการต่อสู้กับคู่แข่งและความเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michel E. Porter) อังใน สมคิด จาคูศรีพิทักษ์และคณะ (2545:14-19) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งเร็วและช้า การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อองค์การโดยตรง เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการที่มี

ประสิทธิภาพก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้ดี คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความเสี่ยงต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร โดยฉกฉวยโอกาสที่เปิดกว้าง หรือหลบภัยต่างๆ ที่จะมีขึ้นในอนาคต แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหาร และเมื่อวิเคราะห์รายด้านในแต่ละด้าน ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 พบว่า โดยภาพรวม มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงรายข้อย่อยแต่ละข้อ พบว่า รายข้อย่อยที่มีการนำมาปฏิบัติระดับมาก คือ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์ และสรุปผลจำนวนญาติผู้ต้องขังที่มาเยี่ยมผู้ต้องขัง และผู้มาติดต่อราชการ เพื่อหาโอกาสที่เกิดขึ้น และข้อจำกัดที่มีนำมาร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน รายข้อลำดับรองลงมาคือ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์ข้อกฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และกฎหมายเกี่ยวกับการปกครอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานราชทัณฑ์เป็น อย่างดี เพราะมีการปฏิบัติในระดับมาก เป็นการหาโอกาสและข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ที่ตนเองไม่สามารถควบคุมได้มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ แนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 29) ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา จะทำให้กลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 20 – 45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมภายนอกจะเป็นการวิเคราะห์หาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดประโยชน์และอันตรายต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะเป็น ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 พบว่าโดยภาพรวมมีการ นำไปใช้ในการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงรายข้อย่อยแต่ละข้อ พบว่า รายข้อย่อยที่มีการ ปฏิบัติระดับมาก คือ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และ

กลยุทธ์ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน และรายชื่อย่อยลำดับถัดมาคือ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ แสดงว่า การวางกลยุทธ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับขั้นตอน จนทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน และจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติได้อย่างดี จะสามารถบูรณาการการทำงานเชื่อมโยงกันไปได้มา สร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันได้ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการวิเคราะห์ไว้แล้ว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 9-10) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาจากความพยายามในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michel E. Porter) อ้างใน จเด็จ ทางเจริญ ได้กล่าวว่า หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การบูรณาการการทำงานข้ามหน้าที่ (Cross Function) ข้ามกิจกรรมไปมา มิใช่ความสามารถในกระบวนการคิดที่ดีกว่า แต่เป็นความสามารถเชื่อมโยงแผนกิจกรรมข้ามไปมา จะสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขัน

ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 พบว่า โดยภาพรวมนำมาใช้ปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงรายชื่อย่อยแต่ละข้อ พบว่า รายชื่อย่อยที่มีการปฏิบัติระดับมาก คือ แผนปฏิบัติการของเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ และเรือนจำ/ทัณฑสถานนำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ แสดงว่า แผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน สอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับกลยุทธ์ เช่น โครงการ งบประมาณที่จะดำเนินการ โครงสร้างกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การค่านิยมในการทำงาน เพื่อจะได้ปรับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2549 : 12-19) ได้กล่าวว่า ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยการทำให้ทั้งองค์การเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) โดยการทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายใน

องค์การกับยุทธศาสตร์ เช่น โครงการงบประมาณในการจัดทำ จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ตามรายประเด็นยุทธศาสตร์ โครงสร้างกระบวนการทำงานต้องสัมพันธ์สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ สมรรถนะของบุคลากรวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน รวมทั้งระบบประเมินผล และสิ่งตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้ยุทธศาสตร์ถูกนำไปปฏิบัติได้สำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) อังใน จเด็จ ทางเจริญ กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ จะต้องอยู่บนหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติ ต้องทำให้ชัดเจน โดยทุกคนต้องรู้เป้าหมายร่วมกัน 2) ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกันและเหมาะสมกับกลยุทธ์ 3) ทำกลยุทธ์ให้เหมือนกับงานประจำ 4) ทำกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 ในภาพรวมมีการนำมาใช้ปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาข้อแล้ว พบว่า มีรายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ปฏิบัติระดับมาก คือ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านคุณภาพการให้บริการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ และการประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์ และ การประเมินผลกลยุทธ์มิติด้านการพัฒนาองค์กร บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า เกณฑ์การประเมินผลที่กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดไว้ในกรอบ 4 มิติ ตามแนวทางที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยมีมิติทางด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร และ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ ข้าราชการในกลุ่มเรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3 มีความเข้าใจในแต่ละมิติที่ใช้เป็นกรอบการประเมินผลเป็นอย่างดี ผลการวิจัยออกมาจึงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในรายข้อ แต่ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อค้นพบและเป็นที่น่าสังเกตว่า เกณฑ์การวัดใน 4 มิติ ที่กรมราชทัณฑ์กำหนดให้ นั้น เป็นลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่าจะเป็นแบบ Balanced Scorecard เพราะมุ่งที่จะประเมินผลเป็นหลัก ขาดการขับเคลื่อนเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ทำให้ข้าราชการในกลุ่มเรือนจำเขต 3 เข้าใจเป็นเพียงแค่การวัดและการประเมินผลเท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) อังใน วรรณพร สุทธิปริศา 2549 การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสมดุล (Balanced Scorecard) จะต้องขับเคลื่อนองค์กรทั้ง 4 มิติ คือมิติทางด้าน

การเงิน มิติด้านกระบวนการ มิติด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กร และมิติด้านผู้รับบริการ มาประกอบในการวัดประเมินผล โดยทำการผูกโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้วย Balanced Scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงกรอบในการวัดและประเมินผลเท่านั้น

2.4 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง เมื่อแยกแต่ละตัวแปรอิสระที่ศึกษา พบว่าภาวะผู้นำในกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง และวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างสูง ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรก็มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างสูงเช่นกัน เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น และเข้าใจในระดับแก่นแท้ของภาวะผู้นำแล้ว เป็นที่น่าสังเกตว่า มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารอย่างอื่นเช่นกัน สาเหตุเพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อทุกอย่างในองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนทุกอย่างในองค์กรได้ แม้ว่าการปรับเปลี่ยนจะยากเพราะอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามโดยที่ผู้ตามไม่รู้ตัวสักว่าถูกบังคับให้ทำแต่อย่างใด พร้อมกันนั้นผู้ตามกลับปฏิบัติตามโดยเห็นชอบด้วย ดังนั้น การที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นหรือการจะดำเนินตามกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงปัญหาแล้วจึงจะสามารถแก้ไข พัฒนาได้ตรงประเด็น ถ้าหากผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาไม่ถ่องแท้ และมีความเห็นแก่ตัวสูง ก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหานำพาสู่การพัฒนาได้เช่นกัน

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 29) แสดงแนวคิดว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยต้องประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และคิกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้วิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว และในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้นั้น ผู้นำต้องจัดองค์การใหม่ สร้างการทำงานเป็นทีมและปรับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐในยุคปัจจุบัน และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 24 - 48) เห็นว่า ควรเป็นวัฒนธรรม 4 แบบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นคุณภาพ 3) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นบริการ และ 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อเลิศรัตน์ (2546 : 207) ให้แนวคิดว่า องค์กรใดมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ขององค์การ การบริหารจะประสบความสำเร็จสูง และ อนันต์ บุญสนอง (2548 : 43 – 54) กล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยเฉพาะต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ปรับเปลี่ยนวิถีคิดการดำเนินงานใหม่ๆ เป็นผู้นำเน้นทีมงาน สนับสนุน กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และปรับวัฒนธรรมองค์การองค์การที่ดี ให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน ใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือการแข่งขัน เน้นคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม มีความสัมพันธ์ต่ำในทางบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น อาจเป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์การ ไม่ได้ขับเคลื่อนบางส่วน ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำสูงในการที่จะขับเคลื่อนทั้งองค์การ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง แล้ววิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์การ การจัดโครงสร้างการบริหารจะต้องสิ้นแบบราบกระชับ และปรับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพร เสียนสลาย (2549 : 16-54) ได้แสดงแนวคิดไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องมีการกำหนดแผนงาน โครงการงบประมาณ และต้องปรับโครงสร้างองค์การให้สิ้นแบบราบ ระบบการทำงาน พร้อมกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้พร้อมจึงจะสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่คณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 ใช้ภาวะผู้นำที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม เพื่อคงสถานะรวมอำนาจไว้ที่ตน ขาดแนวคิดสร้างสรรค์ ขาดวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่ปัจจัยภายนอกของเรือนจำ/ทัณฑสถานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิมมีความสัมพันธ์ต่ำในทางบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ต่ำในทางบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 24 – 48) แสดงแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่ควรนำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐมี 4 แบบ ที่สำคัญ คือ 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นเวลา 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นคุณภาพ 3) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นบริการ และ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในแนวคิดของ กิ่งพร ทองใบ (2545 : 9 – 23) ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในขั้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก่อนที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ องค์การจะต้องปรับ

โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่วางไว้ จะเห็นว่าการปรับโครงสร้างการบริหารและวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ย่อมหมายความว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์จะไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานของงานราชการ แต่วัฒนธรรมที่เหมาะสมคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชิงรุก ที่เหมาะสมกว่า อาจเป็นเพราะว่างานราชการเป็นงานที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ที่กระทำผิดกฎหมายของบ้านเมือง การปฏิบัติงานจึงต้องใช้รูปแบบของอำนาจสั่งการ ข้าราชการราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด และปกครองผู้ต้องขังในลักษณะกึ่งทหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ กุลชน ธนาพงศธร (2540 : 312) ให้แนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการเด็ดขาด เน้นการออกคำสั่ง การปกครองผู้ต้องขังลักษณะกึ่งทหาร การลงโทษเน้นความรุนแรงเฉียบขาด จึงเป็นเหตุให้วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จึงไม่เหมาะสมกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานราชการ

2.5 ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เมื่อพิจารณาถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแล้ว จะได้ดังนี้

$$\text{การบริหารเชิงกลยุทธ์} = .576 (\text{ภาวะผู้นำ}) + .237 (\text{วัฒนธรรมองค์การ})$$

จะเห็นได้ว่าในรูปคะแนนมาตรฐาน ภาวะผู้นำมีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การก็มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เช่นกัน แต่ถ้าเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การแล้ว ภาวะผู้นำส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามหากต้องการให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น จะต้องเพิ่มระดับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมแต่ละองค์การมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ , เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 150 – 151) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะช่วยกระตุ้นชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และช่วยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ และถ้าหากองค์การอยู่ในภาวะคับขัน ผู้นำจะใช้ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวตัดสินใจในการนำพาให้องค์การรอดพ้นจากอันตรายได้ จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่กำไว้ และสอดคล้องกับ จอห์น คัตเตอร์ John Kotter, 1990 อังโน อนันต์ บุญสนอง (2548 : 17) ให้แนวคิดไว้ว่า หลักการเป็นผู้นำและบทบาทการบริหารสัมพันธ์กัน โดยผู้นำจะกำหนดทิศทางพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สำหรับอนาคต สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์การเกิดความยอมรับปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงาน ส่วนใน

ด้านการบริหารต้องวางแผนกำหนดงบประมาณ กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สร้างกระบวนการขั้นตอนจัดสรรทรัพยากร จัดองค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกัน โครงสร้างองค์การ ออกแบบตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงาน ตลอดจนควบคุมดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 20 – 45) ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะจัดโครงสร้างองค์การ จักระบบปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องจัดการวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย และ อนันต์ บุญสนอง (2548 : 43 – 54) ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ นอกจากจะจัดโครงสร้างองค์การให้กะทัดรัด หีบห่อขนาดเล็กลงให้อำนาจพนักงาน ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำสูงให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้แล้ว วัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นแบบแผนความคิดความเชื่อหรือการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นวัฒนธรรมด้านการแข่งขันในการทำงาน เน้นการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับนำไปใช้และการศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

3.1 การนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีสาระสำคัญที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ คือ

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง แต่มีรายข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่ารายข้ออื่นๆ ในตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ในรายข้อที่ว่า คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานน้อย และในตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม ในรายข้อที่ว่า คณะผู้บริหารแสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การนำไปประยุกต์ใช้ คณะผู้บริหารระดับสูงในกรมราชทัณฑ์ ควรมีนโยบายพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารเชิงรุก โดยพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ และในหลักสูตรภาวะผู้นำนั้น ควรเน้นในเรื่องความคิดสร้างสรรค์สิ่งท้าทายใหม่ๆ เข้า

มาช่วยในการทำงานและมองวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยจัดอบรมในลักษณะเชิงปฏิบัติการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในเรือนจำ/ทัณฑสถาน และควรมีการกำกับติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมไปแล้วอย่างเป็นระบบ และปรับให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการคัดกรอง หรือคัดสรรบุคลากรที่จะเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการบริหารยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง แต่มีรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายข้ออื่นๆ ในตัวแบบของวัฒนธรรมองค์การต่างๆ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ในรายข้อที่ว่า บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน วัฒนธรรมองค์การตั้งรับ – เฉื่อยชา ในรายข้อที่ว่า บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติงานไม่สนใจเรื่องคุณภาพของงาน และวัฒนธรรมองค์การตั้งรับ – เชิงรุก ในรายข้อที่ว่า บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การนำไปประยุกต์ใช้ คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานควรปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สั้น ยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจในค้ำผู้ปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารและพัฒนาองค์เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คณะผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้ความสำคัญในเรื่องความสามัคคี กระตุ้นการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่มุ่งส่วนใดส่วนหนึ่ง

3.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 มีรายข้อที่นำไปปฏิบัติน้อยกว่ารายข้ออื่นๆ ในแต่ละด้านคือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ในรายข้อที่ว่า ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์รายได้ของประชาชนในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบ และพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ในรายข้อที่ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ในรายข้อที่ว่า มีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ในรายข้อที่ว่า เรือนจำ/ทัณฑสถานดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานทุกราย 3 หรือ 4 เดือน

การนำไปประยุกต์ใช้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดกรมราชทัณฑ์ ควรมีการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้กับเรือนจำ/ทัณฑสถานอย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกส่วนพัฒนา ด้วยการจัดพัฒนาระบบบริหารสมัยใหม่ให้แก่เรือนจำ/ทัณฑสถาน โดยจัดนำร่องในเรือนจำ/ทัณฑสถานที่มีความพร้อม และขยายออกไปให้ครอบคลุมทุก

เรือนจำ/ทัณฑสถาน และในการอบรมนั้น ควรเน้นการมีส่วนร่วมให้ข้าราชการกล้าแสดงความคิดเห็นทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ควรเน้นการวิเคราะห์ด้านรายได้ของประชาชนที่อยู่ในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบด้วย ส่วนด้านกำหนดกลยุทธ์ควรเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพราะถ้าทุกคนมีส่วนร่วมแล้ว ทุกคนจะตระหนักและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านการดำเนินกลยุทธ์ ควรผูกแรงจูงใจไว้กับตัวชี้วัดที่มอบหมาย เช่นการได้รับพิจารณาขึ้นพิเศษหากบรรลุตัวชี้วัดเป็นต้น และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ควรกำชับเรื่องการติดตามและประเมินผลเป็นรายไตรมาส โดยจัดให้มีกลุ่มงานแผนและนโยบายประจำเรือนจำ/ทัณฑสถานขึ้น เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะแล้วนำผลที่ติดตามรายไตรมาสรายงานผู้บังคับบัญชาถึงความก้าวหน้าในแต่ละยุทธศาสตร์ และควรมีการประกวดเรือนจำ/ทัณฑสถานที่มีผลงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ยอดเยี่ยม เพื่อเป็นการกระตุ้นและปลุกฝังการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวัฒนธรรมการทำงานของงานราชทัณฑ์ต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรวิจัยเชิงคุณภาพในการพัฒนาต้นแบบของเรือนจำ/ทัณฑสถานที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

3.2.2 ควรวิจัยเชิงปริมาณในสังกัดกรมราชทัณฑ์เขตอื่น เพื่อเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น กลุ่มเรือนจำเขต 1 , 2 หรือ 4 เป็นต้น

3.2.3 ควรวิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐอื่นๆ โดยศึกษาในลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

3.2.4 การศึกษาครั้งต่อไปควรใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์ (2551) สรุปผลการประเมินแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ 4 ปี พ.ศ. 2548 - 2551 สารสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มีนาคม 3,2551 จาก [http:// www.correct.go.th](http://www.correct.go.th)
- กรีซ สืบสนธิ์ (2538) วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิ่งพร ทองใบ (2545) "แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1 หน้า 9-30 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กุลชน ธนาพงศธร (2540) "ภาวะผู้นำในการบริหารงานราชทัณฑ์" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานราชทัณฑ์ หน่วยที่ 7 หน้า 307-312 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ม.ป.ท.
- เจด็จ ทางเจริญ (2551) การจัดการเชิงกลยุทธ์ สารสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มีนาคม 3,2551 จาก [http:// Strategymine.com](http://Strategymine.com)
- จารุณข สุวประดับ (2544) "คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของตนเอง และพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเมืองยะเชิงเทรา" วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตร สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชนกพรรณ คิลกโกมล (2546) "วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด" วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี _____ (2548) "ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์" ใน ประมวลสารชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15 หน้า 456 - 462 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
พิมพ์อักษร
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2550) *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ทีพีเอ็น เพรส
- ธิดา เปอะโป๊ะ (2548) "วัฒนธรรมองค์การและกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของเจ้าหน้าที่
ราชทัณฑ์ ทักษสถานหญิงเชียงใหม่" การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธวัช กงเดิม (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษากับการประเมิน
คุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเพชรบูรณ์" วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธวัชชัย งามสันติวงศ์ (2538) *เอส พี เอส เอส/พีซี + เอส พี เอส เอส* *ฟอร์วิน ไควส์* *หลักการและ
วิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
21 เซ็นจูรี่
- นิติมา เทียนทอง (2544) "ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า"
วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- ประยงค์ มีใจซื่อ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประเวศน์ นหารัตน์สกุล (2551) *องค์การวิวัฒน์ โลกวิวัฒน์* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ตะวัน
- ปรีชาพล ปึ้งผลพลู (2548) "ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีนอนามัย
จังหวัดปทุมธานี" วิทยานิพนธ์ ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
บริหารสาธาณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปาริชาติ โน้ตสุภา (2548) "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล
ของการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา เขต 3 " สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- พสุ เคะชรินทร์ (2549) "รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ :
องค์การที่มีสมรรถนะสูง สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- 2549" จัดทำโดย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มีนาคม 3,2551 จาก [http:// www.Opdc.go.th](http://www.Opdc.go.th)
- พสุ เศษะรินทร์ (2548) *Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรพิรุณ คุณีพงษ์ (2545) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาสวน
 สัตว์คู่สิต" วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พิจิก พรหมแก้ว (2547) "การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง
 จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2540) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : ความหมาย การวัด* มปปพ.
- พิภพ วชิวงเงิน (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร รวมสาส์น 1977
- พิมพ์ร สงวนพงษ์ (2545) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การทัศนคติต่อระบบ
 คุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลาง
 และขนาดย่อม ศึกษากรณี : ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับ
 ช่างการผลิตไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา
 อุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไพลิน ชันอาสา (2550) "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับ
 องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา"
 วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- มาลินี เคห์ทุม (2547) "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งเน้น
 ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น" การศึกษาอิสระ
 ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ยุพา เสนาะพิน (2546) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ
 โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
 มหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
 _____ (2549) "ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์*
 2 หน่วยที่ 6 หน้า 42 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการ
 จัดการ
- วรรณพร สุทธปรีดา (2549) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ : กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การ
 ปฏิบัติ สำนักงาน กพร. Knowledge Center สารสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มีนาคม
 3,2551 จาก [http:// Opdc.com](http://Opdc.com)
- วิทยา คำนธำรงกุล (2546) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น
- วิโรจน์ สารัตนะ ภาวะผู้นำ : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรมสังคม
 และองค์กรไทย สารสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน กรกฎาคม 17,2550
<http://cdnet.kku.ac.th/~cd128/ad06/article6.htm/>
- วิไลวรรณ พุกทอง (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้า
 หอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการ
 รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกระทรวงกลาโหม" วิทยานิพนธ์ปริญญา
 พยาบาลศาสตร์ สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศรีสุภา พิทักษ์วรรตน์ (2545) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการ
 พยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของ
 กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขต กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญา
 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
 ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ (2542) "วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานพยาบาลวิชาชีพ
 ชาย โรงพยาบาลชุมชน" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมบูรณ์ จันทร์สว่าง (2548) "ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอใน
 เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5,6,7 " วิทยานิพนธ์ ปริญญาสาธารณสุขศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ตะวันออก

- สำนักงาน ก.พ. (2541) การปฏิรูประบบราชการ: ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มีนาคม 3,2551 จาก [http:// Opdc.com](http://Opdc.com)
- สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์
กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, เสน่ห์ จัยโต (2550) "ภาวะผู้นำ" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การ
และการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 10 หน่วยที่ 10 หน้า 145-189 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุพัตรา โอพารบัญญัติ (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรม
องค์การตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร" วิทยานิพนธ์ ปริญญา
สาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธาณสุข
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุพานี สฤณภูวนิช (2544) การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต
- สุภาวดี พุคคาลัย (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและ
ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นใน
โรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์" วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุพร เสียนสลาข (2549) "การบริหารการดำเนินงานบริการสาธารณะ" ใน เอกสารการสอนชุด
วิชา การบริหารองค์การภาครัฐ หน่วยที่ 2 หน้า 2-54 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสน่ห์ จัยโต, ชาตรี วงศ์มาสา (2547) "แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทย์พัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช" เอกสารเผยแพร่รายงานการวิจัย เล่มที่ 45
(พฤษภาคม 2547): 12-17

เสนห์ จุ้ยโต (2548) "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 7-20 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

_____. (2548) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2548) "วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* หน่วยที่ 5 หน้า 29 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เสาวลักษณ์ กิณเรศ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ป่วยกับ วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล ตามความรู้ของพยาบาลประจำ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6" *วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

โสภณ ธิดิธรรมพุกภัย (2549) *รวมกฎหมายในหน้าที่กรมราชทัณฑ์* กรุงเทพมหานคร พิศการพิมพ์

อนันต์ บุญสนอง (2548) "ตัวแบบและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* หน่วยที่ 3 หน้า 43-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

_____. (2548) "ภาวะผู้นำในการบริหารสู่ความสำเร็จ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* หน่วยที่ 8 หน้า 63 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

Hitt,Ireland,Hoskisson *การจัดการเชิงกลยุทธ์* แปลจาก Strategic Management โดย เอกชัย อติศักดิ์สกุล ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Michael E. Porter *ยุทธวิธีการแข่งขัน* แปลจาก Competitive Strategy โดย สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ บรรณาธิการ (2545) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

- Pearce/Robinson *การจัดการเชิงกลยุทธ์* แปลจาก Strategic Management โดย สาโรจน์ โอปัททภักษ์ชีวิน วรธนา พันธุ์สว่าง บรรณาธิการ (2548) กรุงเทพมหานคร ท็อป
- Stephen P. Robbins *พฤติกรรมองค์การ* แปลจาก Organizational Behavior โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี อุทิศ ศิริวรรณ บรรณาธิการ (2548) กรุงเทพมหานคร เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- Daft,R.L. (2001) *Organization Theory and Design* (7th ed.) Ohio : South-western College Publishing.
- Debra L. Nelson, James Campbell Quick (1997) *Organizational behavior : foundations, realities and Challenges*. West Publishing.
- Don Hellriegel, John W.Slocu, Jr.,Richard W. Woodman (2001) *Organizational behavior* (9th ed) Ohio : South-Western College Publishing.
- Falconc.Maria *Measures of Organizational Culture Organizational Culture Survey* S.R. Glaser, s. Zamanou, and K. Hacker, สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน มกราคม 25,2551 จาก <http://www.uwcc.edu/sampsow/measures/Culture-GZH.htm>.
- Kolb,David A. Rubin,Irwin M. and Joyce s. Osland. (1991) *The Organizational Behavior Leader*, (5th ed) Endlewood cliffs NJ : Prentice-Hall.
- Schein,Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership* San Francisco:Jossey-Bass

ภาคผนวก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสกลาย อาจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. นายเกษมศนต์ บุญจินคณิสวงค์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 หัวหน้าฝ่ายแผนและ
นโยบาย สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กรมราชทัณฑ์

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการวิจัย ครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ

1. อายุ 18 – 25 ปี 2. อายุ 26 – 30 ปี 3. อายุ 31 – 35 ปี

4. อายุ 36 – 40 ปี 5. อายุ 41 – 45 ปี 6. อายุ 46 – 50 ปี

7. อายุ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการทำงาน

1. ระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี 2. ระยะเวลาการทำงาน 6 - 10 ปี
3. ระยะเวลาการทำงาน 11 – 15 ปี 4. ระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี ขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่งชั้นยศ ชี

1. ชี1 - ชี3 2. ชี4 - ชี5
3. ชี6 - ชี 7 4. ชี 8 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือรบจำเขต 3

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่า เรือรบที่พัฒนาสถานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับข้อความที่เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติเล็กน้อยหรือไม่ได้นำมาปฏิบัติเลย

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ 1. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบ และพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
2. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์รายได้ของประชาชนในเขตอำนาจศาลที่ตนรับผิดชอบและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
3. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์กฎหมายทั่วไปที่มีผลกระทบเกี่ยวกับงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
4. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์คาดการณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่มีผลต่องานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
5. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานกับเรือนจำ/ทัณฑสถานใกล้เคียงหรือหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
6. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานกับกลุ่มงานเครือข่าย/ภาคีราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
7. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์แยกประเภทผู้ต้องขังคดีต่างๆ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
8. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์และสรุปผลจำนวนญาติผู้ต้องขังที่มาเยี่ยมผู้ต้องขังและผู้ที่มาติดต่อราชการ เพื่อหาโอกาสที่เกิดขึ้นและข้อจำกัดที่มีอยู่นำมาร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
9. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์ข้อกำหนดระเบียบ เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และกฎหมายเกี่ยวกับการปกครอง ที่มีผลต่อการดำเนินงานราชทัณฑ์ เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดก่อนการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานทุกครั้ง					
10. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำไปประกอบพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
11. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์กฎระเบียบ ข้อบังคับการปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำไปประกอบพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
12. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและงบประมาณที่ได้รับมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำผลไปประกอบพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
13. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์การบริหารจัดการพัสด่ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลไปประกอบพิจารณาาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
14. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคล ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรและความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับลักษณะของงานต่างๆ ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลไปประกอบพิจารณาาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
15. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีการวิเคราะห์ธรรมเนียมวิธีการปฏิบัติงานว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลไปประกอบพิจารณาาร่วมกันเพื่อกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน					
16. ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น เรือนจำ/ทัณฑสถานให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน					
ด้านการกำหนดกลยุทธ์					
1. เรือนจำ/ทัณฑสถานกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้น มาพิจารณาาร่วมกัน ประกอบกับข้อกำหนดที่เป็นอำนาจหน้าที่ของงานราชทัณฑ์ มาประกอบเป็นวิสัยทัศน์					
2. การกำหนดวิสัยทัศน์มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม					
3. การกำหนดพันธกิจมีการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่เป็นอำนาจหน้าที่ของงานราชทัณฑ์ แล้วนำมาเขียนข้อความกะทัดรัดเข้าใจง่าย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มาพิจารณาร่วมกันแล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ					
5. การกำหนดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายที่เรื้อนจำ/ทัณฑสถานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจนที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร					
6. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ เรื้อนจำ/ทัณฑสถานได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ต้้งรับ กลยุทธ์ป้องกันตนเอง และกลยุทธ์การพัฒนา					
7. เรื้อนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กัน					
8. เรื้อนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรมราชทัณฑ์อย่างชัดเจน					
9. ทุกฝ่ายในเรื้อนจำ/ทัณฑสถานมีความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะสร้างการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดผลงานในภาคปฏิบัติสู่เป้าหมายกรมราชทัณฑ์					
การดำเนินงานกลยุทธ์					
1. เรื้อนจำ/ทัณฑสถานจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีความท้าทายและโครงการมีลักษณะเชิงรุก ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ประจำ					
2. แผนปฏิบัติการของเรื้อนจำ/ทัณฑสถานมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์					

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
3. เรือนจำ/ทัณฑสถานนำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategic map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์					
4. แผนงบประมาณประจำปีของเรือนจำ/ทัณฑสถานตอบสนองการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์					
5. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการปรับกระบวนการทำงานค่านิยมพื้นฐานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น					
6. เรือนจำ/ทัณฑสถานมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป					
7. เรือนจำ/ทัณฑสถานจัดตั้งหน่วยงานหลักเพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์					
8. ผู้บริหารพัฒนาตนเองและกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตัดสินใจ					
9. มีการกำหนดสิ่งจูงใจผูกติดกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์					
1. เรือนจำ/ทัณฑสถานดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานทุกทราบ 3 เดือน หรือ 4 เดือน					
2. ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานมีการนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงกลยุทธ์					
3. การประเมินกลยุทธ์มีมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์					
4. การประเมินผลกลยุทธ์มีมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการบรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์					
5. การประเมินผลกลยุทธ์มีมิติด้านคุณภาพการให้บริการ บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์					

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
6. การประเมินกลยุทธ์มีมิติด้านการพัฒนาองค์กร บรรลุผลสมบูรณ์ตามที่คาดหวังของกรมราชทัณฑ์					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

คำชี้แจง คณะผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ (คณะผู้บริหาร หมายความว่ารวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ผู้บัญชาการเรือนจำ/ผู้อำนวยการทัณฑสถาน ผู้อำนวยการส่วน/หัวหน้าฝ่ายต่างๆ)

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมและสร้างสรรค่นวัตกรรม					
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานแสวงหาสิ่งท้าทายแปลกใหม่จากภายนอกองค์การมาทำงานอยู่เสมอๆ					
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด					
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ทันสมัยมาประกอบการทำงานเสมอๆ					
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานรวมอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ และนำมาประกอบการทำงานเสมอๆ					
6. เมื่อท่านทำงานบรรลุตามเป้าหมายผู้บริหารจะได้รางวัลตอบแทนเสมอๆ					
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมีความผูกพันและสามัคคีกันในการทำงาน					
8. ท่านมีความเชื่อมั่นในวิธีการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถาน					
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม					
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานแสวงหาความท้าทายสิ่งแปลกใหม่เข้ามาช่วยในการทำงานต่ำ					
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจเองเสมอในทุกเรื่อง					
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ					
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เรือนจำ/ทัณฑสถานเปลี่ยนแปลง					
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานให้ความสำคัญกับการออกกฎระเบียบในการทำงาน					
6. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานน้อย					
7. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมและทำงานตามประสบการณ์ของตน					
8. คณะผู้บริหารและข้าราชการยึดติดกับรูปแบบขนบธรรมเนียมวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม					
1. คณะผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2. คณะผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ					
3. คณะผู้บริหารคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาประกอบการทำงาน					
4. คณะผู้บริหารกระตุ้นการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					
5. คณะผู้บริหารแสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
6. คณะผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรแบบยืดหยุ่น					
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารกระบวนการ					
1. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดติดแนวคิดวิธีการทำงานเก่าๆ					
2. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานนำแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประกอบการทำงานน้อย					
3. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเองค่อนข้างมาก					
4. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานยอมรับเปิดกว้างความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้ได้บังคับบัญชา					
5. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานกระตุ้นให้บุคลากรยึดถือเป้าหมายการทำงานน้อย					
6. คณะผู้บริหารเรือนจำ/ทัณฑสถานให้บุคลากรทำงานแบบสบายๆ มีอิสระในการตัดสินใจ					

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความเห็นว่าเกิดขึ้นในเรือนจำ/ทัณฑสถานอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์					
1. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
2. เรือนจำ/ทัณฑสถานสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง					
3. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน					
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
5. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานมุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					
6. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานด้วยใจรักงานและพอใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย					
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานโดยมุ่งหวังเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา					
1. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
2. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการทำงาน					

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
3. บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ					
4. ผู้บังคับบัญชาในเรือนจำ/ทัณฑสถานควบคุมบังคับบัญชาด้วยระบบราชการอย่างเคร่งครัดตามสายบังคับบัญชา					
5. บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง					
6. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานในลักษณะเดิมๆ ขาดแนวคิดใหม่ๆ ช่วยในการทำงาน					
7. บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานปฏิบัติงานไม่สนใจเรื่องคุณภาพของงาน					
8. เมื่อมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจในการทำงานบางเรื่อง บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานจะมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการตัดสินใจการทำงานด้วยตนเอง					
9. บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานชอบทำงานในลักษณะงานที่มีความเสี่ยงน้อย					
10. ผู้นำมักให้ความสำคัญและสนิเทศมผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวรายบุคคล					
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก					
1. ผู้นำมุ่งเน้นการทำงานเพื่อต้องการผลงาน					
2. เมื่อมีความขัดแย้งกันของบุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถาน บุคลากรจะพูดคุยเจรจาเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน					
3. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบการมีอำนาจเพื่อที่จะได้ใช้การควบคุมและนิเทศเพื่อนร่วมงาน					
4. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานชอบทำงานในลักษณะแข่งขันกัน					
5. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเป็นระบบระเบียบละเอียดรอบคอบเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น					

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
6. บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
7. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
8. บุคลากรในเรือนจำ/ทัณฑสถานทำงานเพื่อหวังความเจริญก้าวหน้าในอนาคต					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมปอง สุวรรณเพชร
วัน เดือน ปีเกิด	1 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	ค.อ.บ. ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต เอกเทคโนโลยีการเกษตร การผลิตสัตว์ (เคียวตินิยม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง
สถานที่ทำงาน	เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ กรมราชทัณฑ์