

การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ



นางสาวพิชามณัฐ สมานรักษ์

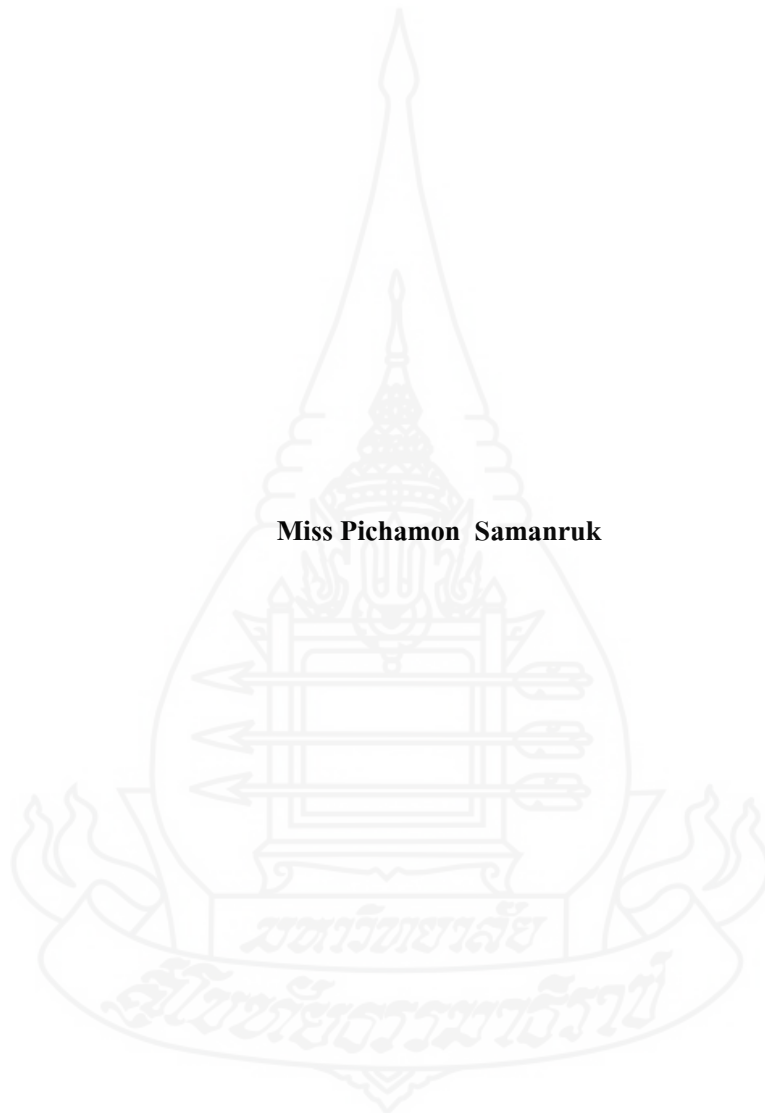
การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

Strategic Management of Department of Older Persons

Miss Pichamon Samanruk



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

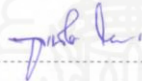
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

| | |
|----------------------------|---|
| หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ | การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ |
| ชื่อและนามสกุล | นางสาวพิชามณูษ์ สมานรักษ์ |
| แขนงวิชา | บริหารรัฐกิจ |
| สาขาวิชา | วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม |

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ลักษณา ศิริวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ผู้ศึกษา นางสาวพิชามณูญ์ สมานรักษ์ **รหัสนักศึกษา** 2553003803 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ (2) วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ และ (4) ศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 15 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของกรมกิจการผู้สูงอายุที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ผู้บริหารระดับสูง 1 คน ผู้อำนวยการระดับกอง/กลุ่ม จำนวน 5 คน และข้าราชการที่รับผิดชอบในการทำยุทธศาสตร์ จำนวน 9 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและอธิบายในรูปแบบพรรณนาความ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมีทั้งหมด 5 ยุทธศาสตร์ซึ่งล้วนเป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาแผน มาตรการ เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ การสร้างความตระหนักให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมคุณภาพสำหรับผู้สูงอายุ โดยการใช้ภูมิปัญญาผู้สูงอายุที่มีอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคม รวมถึงการเข้าถึงบริการสังคมของภาครัฐ (2) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ค่านิยมชีวิต การบริหารยุทธศาสตร์ และการประเมิน ยุทธศาสตร์ พบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง และมีมุมมองที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล คือ มุมมองทางด้านการเงิน ลูกค้าและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ คือ 1) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากรมีความรู้และมีทักษะ มีพระราชบัญญัติรองรับ มีการจัดทำแผนผู้สูงอายุแห่งชาติเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและนโยบายมีความชัดเจน มีระบบงานและองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุที่ดี และโครงสร้างเหมาะสม 2) ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล ได้แก่ รัฐให้ความสำคัญกับนโยบายผู้สูงอายุ มีงบประมาณในการจัดระบบสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุ เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุในการทำกิจกรรม และมีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนงาน และ (4) ปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ดีในการจัดการความรู้ที่เป็นแบบแผน กรมกิจการผู้สูงอายุเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนในการเรียนรู้งาน การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง การจ่ายสวัสดิการให้ผู้สูงอายุ และการดูแลผู้สูงอายุมีมากขึ้น เครื่องมือไม่เห็นความสำคัญและการเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ ส่งผลต่อผู้สูงอายุ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ควรให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และควรส่งเสริมการพัฒนาศูนย์ส่งเสริมความรู้ของภาครัฐและภาคเอกชนให้พร้อมมือในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ ผู้สูงอายุ กรมกิจการผู้สูงอายุ

Independent Study title: Strategic Management of Department of Older Persons

Author: Miss Pichamon Samanruk; **ID:** 2553003803; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2014

Abstract

This study aimed at: (1) studying the strategies of Department of Older Persons; (2) analyzing the procedures of strategic management of Department of Older Persons in accordance with Balanced Scorecard model; (3) investigating factors affecting the success in strategic management; and (4) studying problems and proposing guidelines to develop the strategic management of Department of Older Persons.

The population comprised all staff of Department of Older Persons who are responsible for strategic management of Department of Older Persons. They were one executive official, 5 directors of departments/divisions and 9 officials, totally 15 informants. Samples were all of population. In-depth interview was used to collect the data which were analyzed on the basis of content analysis and descriptive analysis.

The results revealed that: (1) there are 5 strategies of Department of Older Persons of which all gave precedence on developing plans and measures to promote older Persons' welfare and rights protection. Also, the strategies focused on raising public awareness of taking part in the creation of the quality society for the elders by deploying the elders' wisdom to create benefits to the society as well as allowing them to access social services provided by the public sector; (2) Analyzing strategic management procedures began from environments analysis both internal and external aspects, issues of strategies, goals, indicators, strategic management and strategic evaluation. It was found that the strategies which have been made were in accordance with the ministerial strategies and corresponded with the organizational strategies following the Balanced Scorecard in terms of financial, customers, learning and growth; (3) factors affecting the success in strategic management were 1) internal factors were that the personnel was knowledgeable and skillful; the strategies were accredited legally; the National Plan for Older Persons and the Act have been established as the models for operations; the managements and the policies were clear; the operational systems and the knowledge of older Persons are solid; and the structure is appropriate. 2) external factors were that the policy on older persons were given importance politically, they are provided welfares, there was technology supporting the related operations; the older Persons can take part in activities; and the Older Persons Committee was the main organization driving the operations; and (4) problems of the strategic management included that there was not enough personnel; the database was not effective enough for systematic knowledge management; the newly establishment of the Department of the Older Persons caused the change in learning of tasks and roles; the change of politics caused discontinued work; there were some problems relating to older Persons welfare distribution as the number of the older Persons have been increasing; the networks did not realize the importance; and there were disasters of which outcomes affect the older Persons. Suggestions for strategic management of Department of the Older Persons were that the personnel of all levels should be allowed to take part in strategy and strategic map formulation; their efficiency should be improved; the public and private sectors should have collaboration in driving the work related to the Older Persons; and the organization should be promoted to make it become publicly known.

Keywords: Strategic management, Older persons, Department of Older Persons

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างสูงจากผู้มีพระคุณ คือ อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ซึ่งรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ให้ข้อคิดเห็น และตรวจทานแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ให้สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความเมตตา ให้สัมภาษณ์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยดีเสมอมา จนเสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้จัดการศึกษาให้ความรู้ ความเข้าใจ ทางรัฐประศาสนศาสตร์ และให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดีแก่ผู้ศึกษา

ท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่สนับสนุนในการศึกษาและให้กำลังใจเป็นอย่างยิ่ง หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยและน้อมรับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป และผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ ไม่น่ามากนักน้อยสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจที่จะศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐต่อไป

พิชามณูษ์ สมานรักษ์

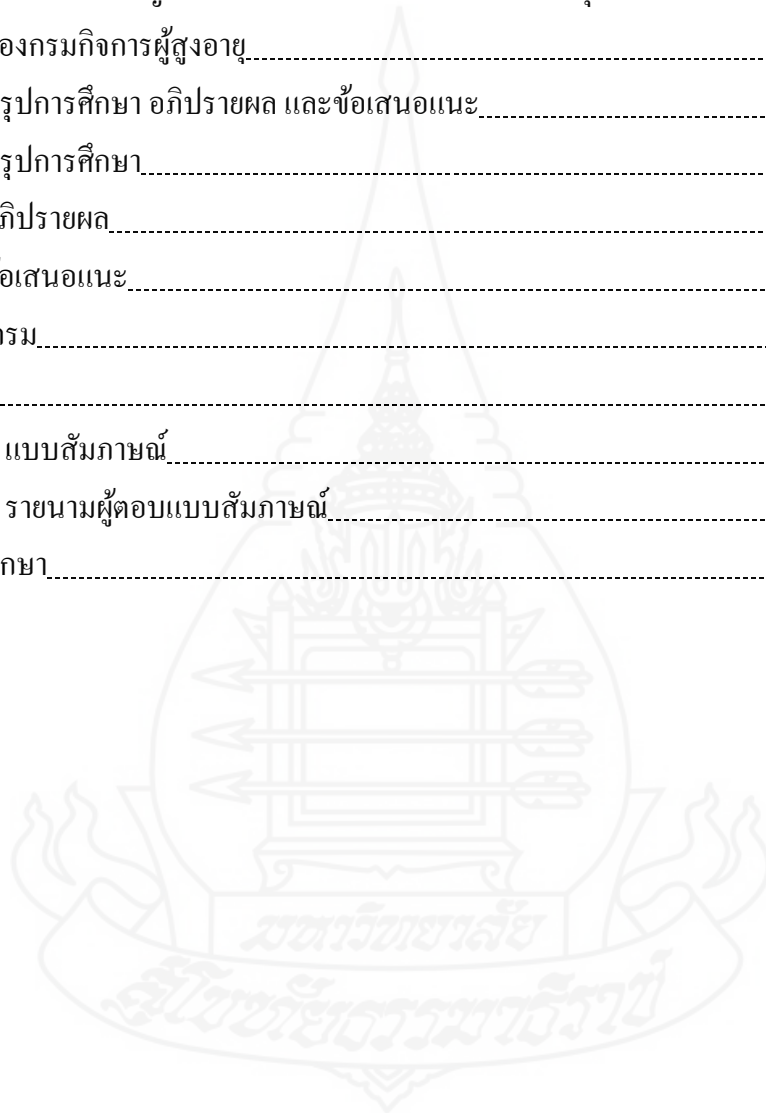
สิงหาคม 2558

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ญ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์การศึกษา..... | 3 |
| ขอบเขตการศึกษา..... | 3 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 4 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 5 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 6 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์..... | 6 |
| ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์..... | 23 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล..... | 35 |
| ข้อมูลพื้นฐานของกรมกิจการผู้สูงอายุ..... | 38 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 44 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา..... | 57 |
| รูปแบบการศึกษา..... | 57 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 57 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา..... | 58 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 59 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 59 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 61 |
| ผลการศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ..... | 61 |
| ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล..... | 67 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์..... | 83 |
| ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ..... | 88 |
| บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 94 |
| สรุปการศึกษา..... | 94 |
| อภิปรายผล..... | 97 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 119 |
| บรรณานุกรม..... | 123 |
| ภาคผนวก..... | 130 |
| ก แบบสัมภาษณ์..... | 131 |
| ข รายนามผู้ตอบแบบสัมภาษณ์..... | 135 |
| ประวัติผู้ศึกษา..... | 138 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค..... | 68 |
| ตารางที่ 4.2 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558..... | 75 |
| ตารางที่ 4.3 แสดงการจัดทำ SWOT Matrix..... | 77 |
| ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหาร ยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ..... | 93 |



ญ

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของ 7's Framework..... | 26 |
| ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกรมกิจการผู้สูงอายุ..... | 39 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ประชากรวัยสูงอายุ (อายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป) มีสัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ และเพิ่มขึ้นในอัตรารวดเร็วขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 และร้อยละ 13.2 ในปี พ.ศ. 2553 (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2554: 8-9) และคาดว่าในปี พ.ศ. 2547 ถึง 2568 (รวม 22 ปี) ประเทศไทยจะก้าวสู่ “สังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์” (Absolute Aging Society) คือมีผู้สูงอายุมากกว่าร้อยละ 20 หรือ 14.5 ล้านคนและกว่าร้อยละ 25 ในปี 2573 และการสูงอายุของประชากรในประเทศไทยเกิดขึ้นด้วยอัตราที่เร็วกว่าในอดีตของประเทศที่พัฒนาแล้ว และกลุ่มผู้สูงอายุ ถือเป็นกลุ่มที่ประสบภาวะยากลำบากสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งปัจจัยแรกที่ทำให้อยู่ในภาวะยากลำบากคือ ความยากจน เนื่องจากการไม่มีงานทำ ไม่มีหลักประกันสำหรับชีวิตในรูปของบำนาญ หรือ เงินออมยามชราภาพ ประกอบกับมีข้อจำกัดในการทำงานภาคแรงงาน คือ การไม่มีวุฒิการศึกษา การศึกษาน้อย ขาดทักษะความสามารถทางด้านเทคโนโลยี และต้องรับภาระในการเลี้ยงดูบุตรหลาน ทำให้สถานภาพทางการเงินมีจำนวนลดลง ประกอบกับการเกื้อหนุนของบุตรหลานในวัยแรงงานลดลงตามลำดับ เนื่องจากแหล่งรายได้หลักของผู้สูงอายุมาจากบุตรหลาน และมีแนวโน้มลดลง รวมถึงปัญหาทางด้านสุขภาพ โรคภัยเบียดเบียน ทำให้สภาพร่างกายอ่อนแอ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพ และช่วยเหลือมากขึ้น ก่อให้เกิดภาวะการพึ่งพาที่สูงขึ้น ทำให้ผู้สูงอายุหันมาให้ความสนใจกับบริการของภาครัฐมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ หรือการบริการสาธารณะต่างๆ ที่ภาครัฐจัดให้

การก้าวสู่สังคมสูงอายุ ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สังคมไทยจะต้องเตรียมการรองรับกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการดำเนินการ การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ ประกอบกับสภาพสังคมมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับผู้สูงอายุที่ถูกทารุณกรรม หรือถูกทอดทิ้งมีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจฝืดเคือง บุตรหลานต้องออกทำงานนอกบ้านมากขึ้น เพื่อหารายได้มาจุนเจือครอบครัว ทำให้ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งอยู่เพียงลำพัง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนต้องการการแก้ไขปัญหามกิจการผู้สูงอายุ

ในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับผู้สูงอายุ มีการเตรียมการรองรับสังคมสูงอายุอย่างไร มีการวางแผนนโยบาย มาตรการ หรือรูปแบบการคุ้มครองผู้สูงอายุอย่างไร เพื่อให้ประเทศไทยสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมพร้อมประชากรสูงอายุและเสริมสร้างกลไก เพื่อขับเคลื่อนงานสวัสดิการเพื่อรองรับงานดังกล่าว

นอกจากเผชิญกับปัญหาการก้าวสู่สังคมสูงอายุแล้ว กรมกิจการผู้สูงอายุยังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงใหม่เกี่ยวกับการนำกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เข้ามาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาส่งเสริมการขับเคลื่อนระบบราชการ ได้นำแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดที่จะให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบมียุทธศาสตร์ คือ การเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว เพื่อเอาชนะกับปัญหาและอุปสรรค เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด และถึงแม้จะมีการนำการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐเป็นจำนวนมาก แต่ยังคงพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงานราชการยกตัวอย่างเช่น การขาดความรู้ ความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้กับระบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แคลปแลน และนอร์ตัน ถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรต่างๆ ประสบปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารไม่ได้ยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก การวางแผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องและรองรับยุทธศาสตร์ หน่วยงานไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ไว้ ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่เข้าใจว่ายุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คืออะไร และผู้บริหารยังไม่เข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 63)

ดังนั้น ผู้ศึกษามีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องผู้สูงอายุ พร้อมกับสถานการณ์การก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุของประเทศไทย กรมกิจการผู้สูงอายุในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบภาระงานด้านผู้สูงอายุ มียุทธศาสตร์ มีวิธีการเตรียมการเพื่อรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุ โดยหวังว่าผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนระบบราชการให้มีประสิทธิผลดียิ่งขึ้นไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษายุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาเรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ” ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

- 3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ
- 3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ระบุปัจจัยที่มีอิทธิพล และระบุปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการบริหารยุทธศาสตร์
- 3.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของกรมกิจการผู้สูงอายุที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและบริหารยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมกิจการผู้สูงอายุ จำนวน 15 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 3.3.1 ระดับผู้บริหาร จำนวน 6 คน ได้แก่
 - 1) รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ
 - 2) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
 - 3) ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ
 - 4) ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ/ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน
 - 5) ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์
 - 6) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
 - 3.3.2 ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์แต่ละโครงการ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3.4 ขอบเขตระยะเวลาการศึกษา ระยะเวลาการศึกษาในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2557 ถึงเดือนสิงหาคม 2558

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 กรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอำนาจหน้าที่ในการดูแลผู้สูงอายุให้ได้รับสิทธิตามที่กฎหมายกำหนด เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2558

4.2 การบริหารแบบสมดุล หมายถึง การใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งมีการประเมิน 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเติบโต

4.3 การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์หรือการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต และประสบความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

4.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

4.5 ปัจจัยภายใน หมายถึง (Internal Environment) ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ อิทธิพลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พนักงาน นโยบายขององค์กร เทคโนโลยีและผู้ถือหุ้น เป็นต้น

4.6 ปัจจัยภายนอก หมายถึง (External Environment) ปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยองค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ทั้งนี้ อิทธิพลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าได้

4.7 ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ขึ้นไป และมีสัญชาติไทย

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา นักวิชาการ หรือบุคคลทั่วไป ที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าวิจัยในเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐอื่นๆ ได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นการนำเอาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการศึกษา และนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล
4. ข้อมูลพื้นฐานของกรมกิจการผู้สูงอายุ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์

คำว่า Strategy หรือ ยุทธศาสตร์ มาจากภาษากรีก คือ Strategos เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า Stratos หมายถึง กองทัพ (army) และคำว่า ago เป็นภาษากรีกโบราณ หมายถึง การนำ หรือคำแนะนำ หรือการเคลื่อนไหว (leading/guiding/moving) เมื่อนำมารวมกันแล้วความหมายของ Strategy คือ วิธีการหรือแนวทางในการนำของกองทัพ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 54)

ในปัจจุบัน คำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” เป็นศัพท์ที่ยอดนิยมของผู้บริหาร ทั้งนักการเมือง นักธุรกิจและนักวิชาการ โดยในวงธุรกิจจะคุ้นเคยกับคำว่า กลยุทธ์ คือ Strategy ไม่คุ้นกับคำว่า ยุทธศาสตร์ แต่นักการทหาร ข้าราชการ นักการเมือง จะแปลความหมายว่า Strategy คือ ยุทธศาสตร์ ส่วนกลยุทธ์ คือ tactics ซึ่งแปลเป็นนัยได้ว่ายุทธศาสตร์ใหญ่กว่ากลยุทธ์ นั่นคือจะต้องมียุทธศาสตร์ก่อนแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ (สุมิตร สุวรรณ, 2554: 11) สำหรับองค์การภาครัฐจะคุ้นเคยกับคำว่ายุทธศาสตร์ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาส่งเสริมการขับเคลื่อนระบบราชการ ได้นำแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดที่จะให้องค์การปรับเปลี่ยนมาเป็นองค์การที่มีการ

บริหารแบบมียุทธศาสตร์ คือ การเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว เพื่อเอาชนะกับปัญหาและอุปสรรค เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

สำหรับความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ คือ วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมืองเศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

นิคัย สัมมาพัทธ์ (2542: 45) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่ต่อยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องเพื่อการรักษาสภาพองค์กร โดยรวมให้สามารถอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม โดยประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การวางยุทธศาสตร์ระดับบริษัท และระดับรองๆ ลงไป การนำยุทธศาสตร์ลงสู่ภาคปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 23) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ความจริง คือ การบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ การวางทิศทางกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น โดยมีการประเมิน โอกาส และภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2546: 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา และสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร (Hahn, 1991) และเนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต (Pearce, 1982)

วิรัช รัชนิภาวรรณ (2554: 66) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกสาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

พอร์ทเตอร์ (1980 อ้างใน นิรมิตเทียมทัน, 2555: 120) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่ได้คัดเลือกแล้วว่าดีที่สุดในที่คิดว่าจะสามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555: 20) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการ ไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะต้องดำเนินกิจกรรม ที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมดังกล่าว ส่งผลทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

James Brian Quinn (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2557: 115) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่าหมายถึงรูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (Action) ซึ่งมององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2557: 114) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรรวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ปัจจุบันมีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กันแพร่หลาย และจากความหมายของนักวิชาการจำนวนหลายๆ ท่านกล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่จะใช้กับองค์การภาครัฐ ส่วนองค์การภาคธุรกิจจะใช้คำว่ากลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: 27) ที่กล่าวสรุปว่า คำว่ายุทธศาสตร์ จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ใช้กับเรื่องใหญ่ๆ เป็นระดับชาติ เช่นยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กองทัพใหญ่ๆ ในขณะที่คำว่ากลยุทธ์ใช้กับเรื่องหรือองค์การหรือองค์การหรือหน่วยงานย่อยๆ เล็กๆ เช่นบริษัท ห้างร้าน โดยกลยุทธ์จะมีกลวิธี หรือแนวปฏิบัติที่ลดหลั่นกันไป แต่มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ ในภาครัฐนิยมเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Strategy” มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ “Strategos” แปลว่าทั่วไป (General) โดยเป็นคำที่ใช้กันมาก โดยทางธุรกิจหมายถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ แต่ถ้าในภาครัฐยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การภาครัฐ และบางครั้งแผนกลยุทธ์อาจเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) (อุทิศ ขาวเขียว, 2549: 9)

สุมิตร สุวรรณ มีความเห็นว่าจะใช้คำว่าอะไรนั้นควรเลือกให้เหมาะสมว่าใช้ในมิติใดหรือด้านใด เช่น ความมั่นคง การทหาร เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งมักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ แต่หากใช้ในองค์การธุรกิจมักจะใช้คำว่า กลยุทธ์ โดยทั้งสองคำนี้ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy เหมือนกัน และมีความหมายสอดคล้องกันอย่างหนึ่งว่าเป็นแนวทาง วิธีการ มาตรการเชิงรุก ที่ไม่ใช่วิธีการแบบเดิมที่เคยทำกันมานั่นเอง (สุมิตร สุวรรณ, 2554: 19)

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” และจากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์หรือการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต และประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

1.2 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ มีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การ โดยเฉพาะผู้ที่ผู้นำขององค์การ ที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง และได้มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 10) ได้อธิบายลักษณะ และความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a board range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน โดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

4. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

4.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดเอาไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 20) กล่าวว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก และช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552: 3-4) กล่าวว่า ประโยชน์และความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็น โอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น

2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้

4. ยกระดับองค์การให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลง และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานแบบเชิงรุก (Proactive) คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น มากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

กึ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. สามารถกำหนดทิศทางและแรงผลักดัน แผนยุทธศาสตร์สามารถช่วยให้ผู้บริหารมุ่งเน้นเฉพาะปัญหาที่ถึงจุดวิกฤติ การกำหนดทางเลือกและเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังช่วยในการสร้างทีมงาน การเรียนรู้ และการกำหนดข้อตกลงระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

2. สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ บางคนมีความเข้าใจว่าการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทุกอย่างตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เท่ากับเป็นการมองข้ามวิสัยทัศน์ และทำให้ความคิดสร้างสรรค์หายไป ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์จะช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

3. พัฒนาความได้เปรียบคู่แข่งอยู่เสมอ การวางแผนยุทธศาสตร์ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นเมื่อสามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีการสร้างนวัตกรรม รักษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

จากความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะผู้บริหาร ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในเรื่องของการกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม การเตรียมความพร้อมขององค์กร การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับ

องค์กร สามารถสร้างผลตอบแทนได้มากกว่าคู่แข่งและที่สำคัญ คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้ในลักษณะเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับหรือการตามแก้ไขปัญหาที่หลัง ดังนั้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์คือ ผู้บริหารองค์กร

สุดใจ วันอุดมเดชชัย (2556: 39-41) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Greenley (1986), Richardson (1995), Minzberg, Ahlstrad, & Lampel (1998), Pearce II & Robinson (2003), Thomson & Strickland III (2003) และ Nmadu (2007) มีดังนี้

1. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก่อนผู้อื่น เพราะผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ
2. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และช่วยลดปัญหา รวมถึงข้อขัดแย้งต่างๆ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการประสานงานของฝ่ายต่างๆ รวมถึงมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ดีขึ้น
4. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดผลกระทบจากความขัดแย้งของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ผู้จัดการของฝ่ายงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
5. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรดีขึ้น เพราะผู้บริหารสามารถตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานได้ดีขึ้น
6. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรเวลา ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร
7. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดความสูญเสียในเรื่องของเวลา และการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพราะช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร
8. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์
9. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยในการหล่อหลอมทพพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานทุกคนในองค์กร ให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรตามที่ตั้งไว้

10. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องความรับผิดชอบในแต่ละบุคคล เพราะผู้จัดการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเท่ากับเป็นข้อผูกมัดที่พนักงานมีต่อองค์กร ในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

11. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนหรือช่วยกระตุ้นให้พนักงานองค์กรคิดไปข้างหน้าหรือในอนาคต ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งส่งผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

12. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบเชิงรุกมากกว่าที่จะบริหารงานในรูปแบบเชิงรับ ซึ่งเหมาะสมกับการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

13. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และทำให้องค์กรเข้าใจกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ว่า องค์กรควรจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

14. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวางแผนที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับล่างและพนักงานขององค์กร ในทำนองเดียวกัน ถ้าพนักงานยังมีส่วนร่วมในการวางแผนมากเท่าใด พนักงานก็ยิ่งเต็มใจมากขึ้นเท่านั้นในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

15. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรได้ตระหนักถึง โอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร

จากประโยชน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีมากมาย โดยสามารถช่วยให้ผู้บริหารสร้างโอกาสที่เหนือกว่าคู่แข่ง ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงการลดความขัดแย้งในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญ คือ การช่วยให้พนักงานในองค์กรมีการประสานงานกันภายในองค์กร เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการปรับพฤติกรรมเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

1.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการดำเนินการ หรือ กระบวนการในการบริหารว่าจะต้องทำอะไร และควรจะเริ่มตรงที่ใด เพื่อที่จะให้การบริหารบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการจำนวนหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป แต่เนื้อหาส่วนใหญ่ยังคงมีความคล้ายๆ กัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545: 9-13) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จะมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยจุดแข็งคือข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง โอกาส คือ สถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อุปสรรคจะตรงข้ามกับโอกาส โดยอุปสรรคจะหมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร โดยภารกิจคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร และมีความสำคัญอย่างมาก เพราะว่าการกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร และมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ปรัชญาแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร สำหรับนโยบายจะให้แนวทางแก่สมาชิกในองค์กร และสร้างข้อจำกัดอย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. การกำหนดยุทธ์ขององค์กร คือ หนทางไปสู่จุดหมาย โดยจะชี้ให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ตามแนวคิดของ สเกนดั้น และโฮเฟอร์ (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2545: 12) ต้องใช้เครื่องมือของการบริหาร 3 กลุ่ม คือ

6.1 โครงสร้าง โครงสร้างทางกายภาพ การแบ่งงานกันทำ การจัดแผนงาน การประสานงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

6.2 กระบวนการ ระบบการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูล ระบบการประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทน ระบบการคัดเลือก การพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง

6.3 พฤติกรรม พฤติกรรมระหว่างบุคคล แบบของความเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจ

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลงาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 55) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ

1. การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยภาระหน้าที่ (Mission) คือ จุดมุ่งหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กร วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ขอบเขตของการดำเนินการที่เป็นเหตุผลขององค์กรสร้างขึ้นมา ซึ่งขอบเขตจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองภาพในอนาคตที่ทำให้เป็นจริงหรือความสามารถที่คิดว่าเสมือนความใฝ่ฝันถึงอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะเป็นตัวชี้แนะทางการบริหารองค์กรและสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลได้มาจาก ภาระหน้าที่ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด เป้าหมายของกลยุทธ์ เป็นความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกัน

2. การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก การบริหารยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรงของการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งหมดและการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมหรือการคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และควรมีความรู้ในเรื่องเทคนิคการคาดการณ์ การตัดสินใจโดยใช้คณิตศาสตร์ที่มีความซับซ้อนในการช่วยตรวจสอบความสัมพันธ์ของระบบ ซึ่งผู้บริหารควรมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และตัดสินใจอย่างเป็นกลางและไม่มียอคติเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตได้อย่างถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น

3. การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร

3.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่ทำให้มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความสามารถอื่นๆ ที่มีผลเชิงบวกให้แก่องค์กร โดยองค์กรสามารถนำจุดแข็งมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการปฏิบัติงานขององค์กรและมีผลเชิงลบแก่องค์กร ในการดำเนินงานขององค์กรควรปิดบังจุดอ่อนและปกป้องตนเองไม่ให้องค์กรอื่นล่วงรู้ เพราะทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งได้

โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรนั้นเป็นการตรวจสอบโครงสร้างองค์กรโดยรวมทั้งหมดว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินการอย่างไร มีความสามารถของการบริหารจัดการในองค์กรที่จะพยายามสร้างเป้าหมายเพื่อบ่งชี้จุดแข็งที่สามารถแข่งขันได้และมองหาจุดอ่อนเพื่อจัดการกับจุดอ่อน โดยหาวิธีเพื่อดำเนินการอย่างเหมาะสม

4. การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์ หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การทำงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด คือ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็งขององค์กรแล้วหาโอกาสพร้อมกับกำจัดอุปสรรค และบรรเทาจุดอ่อนภายในองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญ และสามารถคาดการณ์การวิเคราะห์ภายในและภายนอก จำแนกให้เป็นทางเลือกกลยุทธ์และทำการประเมินกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบ และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรนั้นสามารถใช้จุดแข็ง และจำกัดจุดอ่อน และหาโอกาสได้อย่างเต็มที่

5. การควบคุมกลยุทธ์ ระบบการควบคุมกลยุทธ์ได้รับการออกแบบให้สนับสนุนผู้บริหารในการประเมินผลความก้าวหน้าขององค์กรพร้อมกันกับกลยุทธ์ และเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะต้องมีมาตรการแก้ไข ระบบต้องให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับให้เข้ากับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ถ้าระบบสามารถควบคุมได้ทั้งหมด องค์กรจะต้องพัฒนาระบบชี้วัดระบบข้อมูล และกลไกเฉพาะด้านที่สามารถควบคุมถึงความก้าวหน้าได้

สำหรับองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ตามแนวความคิดของ สุนทรใจ วันอุดมเดชาชัย กล่าวว่าองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง การบริหารยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและการประเมินผล เพื่อปรับการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การ ทั้งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (สุนทรใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556: 19) มีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยเริ่มจากการตรวจสอบการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระบุถึงปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปร 2 ตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรองค์การ

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนายุทธศาสตร์ และการกำหนดนโยบาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่นำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้แล้วมาปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำโปรแกรมการดำเนินงานงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการจัดการทั่วทั้งองค์การ โดยทั่วไป

4. การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ

ในความหมายของกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ วันชัย มีชาติ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ จำนวน 5 ขั้นตอนด้วยกัน (วันชัย มีชาติ, 2557: 118) คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Mission Determination) เป็นการกำหนดว่าองค์การจะมีภารกิจใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์การตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร การกำหนดภารกิจขององค์การจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์การว่ามีสภาพแวดล้อมแบบใด พันธกิจขององค์การสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์การราชการ ในภาคเอกชนพันธกิจขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร แต่สำหรับองค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ การเปลี่ยนแปลงพันธกิจกระทำได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงพันธกิจอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายทำให้ล่าช้าและเปลี่ยนแปลงยาก นอกจากนี้งานราชการเป็นงานบริการสังคมที่มีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะ และการบังคับใช้กฎหมายทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ ซึ่งการกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อที่จะสามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือระบบ การผลิตและผลิตขององค์การโดยตรง เป็นสถานการณ์กว้างๆ ที่ประกอบด้วย สภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และสภาพทางเทคโนโลยี เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysis (P = Political, E = Economic, S = Social and Culture, T = Technology) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปจะเป็นการพิจารณาสถานการณ์โดยรวม

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment) สภาพแวดล้อมของงานเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จและการทำงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ได้แก่ ลูกค้า (Customers) ผู้สนับสนุน (Suppliers) คู่แข่ง (Rivals) คู่แข่งรายใหม่หรือคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม (Potential Entrants) และสิ่งของที่ใช้ทดแทน (Substitutes) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์เรียกว่า 5 force model เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร 5 กลุ่ม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนยุทธศาสตร์จะทำให้ทราบถึงโอกาส (opportunity) และภัยอุปสรรคหรือข้อจำกัด (threat) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย เพราะองค์กรจะทำงานได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดการภายในขององค์กรนั้นๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร นักวิเคราะห์จะแยกองค์กรออกเป็นส่วนๆ หรือระบบย่อยๆ ตามความชำนาญของตนเอง ลักษณะการแบ่งองค์กรออกเป็นระบบย่อยๆจะทำให้ทราบถึงความเชื่อมโยงในการทำงาน เพื่อพิจารณาว่า องค์กรมีจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดแข็ง (Strength) อย่างไร

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Agreeable) สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (Realistic) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time-frame) เรียกว่า SMART – Goal ซึ่งมีลักษณะของความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป เพราะวัตถุประสงค์ที่ยากเกินไปผู้ปฏิบัติจะไม่ยอมปฏิบัติ เนื่องจากทำเต็มที่แล้วยังไม่สำเร็จ เพราะเป้าหมายสูงและยากเกินไป ส่วนวัตถุประสงค์ที่ง่ายเกินไปคนก็จะไม่ตั้งใจ เพราะทำงานสบายๆ ก็ได้ผลตามที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ควรบันทึกหรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดแผนจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ โดยยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร โดยรวมเรียกว่า Corporate Level ยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับหน่วยธุรกิจ เรียกว่า Business Level และระดับแผนปฏิบัติการ เรียกว่า Operational Level โดยแผนยุทธศาสตร์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากการกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดี จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามที่องค์กรวางไว้

5. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก เป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการนำในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ระบบทรัพยากรบุคคลขององค์กร รวมถึงระบบการผลิตขององค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น

สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มี 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น กลาง ยาว เพื่อหาข้อสรุปว่ามีผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวก หรือเชิงลบ ถ้าเชิงบวก ถือเป็น โอกาส ถ้าเชิงลบ ถือเป็นภัยอันตราย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่างๆขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า และอื่นๆ เพื่อค้นหาข้อประกอบของสภาพแวดล้อมภายใน เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดแข็ง (Strength)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส และอุปสรรค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้อง เหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สำหรับทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) เป็นขั้นตอนหลังจากที่มีการวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Options) เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ หมายถึงการกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กร ไปสู่ออนาคต และการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง หรือเรียกว่า การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต และหลีกเลี่ยงภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ส่วนการเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกใดที่เด่นชัด และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงขั้นตอนที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงิน บุคลากร หรือการสร้างเครือข่าย รวมถึงการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม การกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ รวมถึงการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเลือกยุทธศาสตร์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมภายใต้ความเป็นไปได้ และสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัย โดยสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ดังนั้น องค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้างระบบการสื่อสาร ฯลฯ และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องเป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้ มีขั้นตอนและเป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน โดยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและการประเมินผล เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัจจุบันในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร นำเทคนิคการวิเคราะห์สวอต SWOT Analysis ได้แก่ จุดแข็ง Strengths = S จุดอ่อน Weaknesses = W โอกาส Opportunities = O และอุปสรรค Threats = T (สุคใจ วันอุดมเดชาชัย 2556 : 21)

ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นการวิเคราะห์ 2 ตัวแปร คือ โอกาส Opportunities = O และอุปสรรค Threats = T ซึ่งองค์กรหรือผู้บริหารไม่สามารถทำการควบคุมได้ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ 2 ตัวแปร คือจุดแข็ง Strengths = S จุดอ่อน Weaknesses = W เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรแต่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร เป็นต้น

สำหรับขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ มีงบประมาณในการดำเนินงาน รวมถึงวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานดังกล่าว อาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม โครงสร้างองค์กรหรือระบบการบริหารขององค์กร

และขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ สำหรับผู้ศึกษามีความเห็นว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ควรมี 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์

2.1 ปัจจัยภายใน

ในการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องศึกษาปัจจัยภายในขององค์กรเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นกระบวนการในการหาเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อตรวจสอบสมรรถนะ และศักยภาพขององค์กร (มนต์ชัย สุนทรวัฒน์, 2557: 76) เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบ จุดเด่น หรือสิ่งที่ทำได้เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อน คือ ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็น จุดด้อย ข้อเสียเปรียบ หรือสิ่งที่แย่กว่าคู่แข่ง เพื่อใช้เป็น

แนวทางในการส่งเสริมจุดแข็ง ขององค์กร และแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร เพื่อเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนหลายท่านได้กำหนดปัจจัยภายใน ดังนี้

อุทิศ ขาวเขียว (2549: 74) กล่าวว่าปัจจัยหรือตัวแปรภายใน เป็นตัวแปรที่มีอยู่ในภายใน “องค์กรและกระบวนการพัฒนา” เป็นภาคีการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและ/หรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยในการวางแผนจะต้องวิเคราะห์ชัดเจนว่า ปัจจัยภายในประกอบด้วยอะไรบ้าง อาจจำแนกได้เป็น ประเภทปัจจัยพื้นฐานการบริหารจัดการ อาทิ บุคลากรขององค์กรหรือภาคีการพัฒนางบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ ข้อมูล ฯลฯ ประเภทองค์ประกอบกระบวนการดำเนินการ อาทิ การปฏิบัติการ การบริหารงาน การประสานงาน การผลิต การจำหน่าย/การเผยแพร่ และประเภทอื่นๆ ที่มีอิทธิพลในองค์กร อาทิ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพสินค้าบริการ ความสามัคคีขององค์กร

อนิวัช แก้วจันทน์ (2551: 66-67) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553: 281) และสุรสิทธิ์ วัชรขจร (2553: 46) ได้อ้างถึงแนวคิดของ 7's ของ Mckinsey ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในบางครั้งอาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขัน และความพร้อมขององค์กร โดยทั่วไปจะกำหนดใน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้องค์กรใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ จึงมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารองค์กรและโครงสร้างองค์กร

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่แสดงถึงการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร สามารถเห็นสายการบังคับบัญชา โดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร เห็นความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้านแต่ละหน่วยงานรวมถึงการติดต่อสื่อสาร และ โครงสร้างจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โครงสร้างองค์กรที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันได้ 5 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรตามลูกค้า โครงสร้างองค์กรตามพื้นที่หรือตามภูมิศาสตร์ โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์และโครงสร้างองค์กรแบบผสม การออกแบบโครงสร้างองค์กรได้อย่างเหมาะสมกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

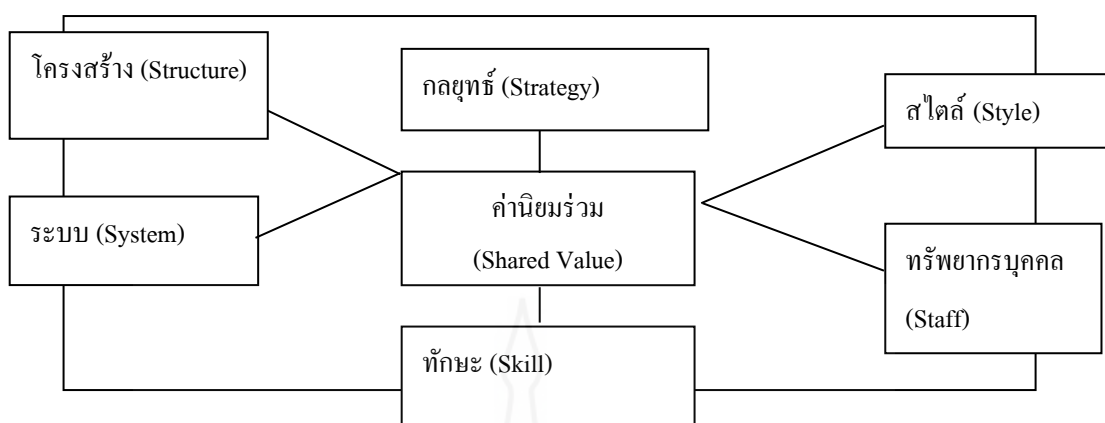
3. สไตล์ของผู้บริหาร (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์กรหรือการจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานแค่ไหน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีแค่ไหน สไตล์ต่าง ๆ เหล่านี้จะมีขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. บุคลากร (Staff) หมายถึง บุคลากรทุกระดับในองค์กรโดยจะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ภายในหน่วยงานนับแต่การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน (Put the Right on the Right Job) การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมพื้นฐานให้เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และเนื่องจากงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้น บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวก็จะสำเร็จลงได้

5. ทักษะ หรือความรู้สามารถขององค์กร (Skill) เป็นความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใด เรื่องหนึ่งของบุคลากรรวมถึงองค์กรด้วย และเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานทำได้ดีกว่าหรือหน่วยงานอื่นๆ เป็นลักษณะที่โดดเด่น เป็นความสามารถหลักที่องค์กรนั้นมีอยู่ เป็นจุดเด่นในด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร หรือคุณสมบัติที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะในปัจจุบันอาจได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

6. ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานและทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบจัดซื้อ ระบบจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร โดยยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยมร่วมอาจเขียนลายลักษณ์อักษรเป็นข้อความง่ายๆ อ่านแล้วเข้าใจไม่ต้องแปลความหมาย เพื่อให้บุคคลในองค์กรรับทราบและยึดถือร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน อาจจะปรากฏในรูปของคำขวัญที่ว่า “ร่วมแรงร่วมใจ เพื่อพัฒนาให้ไทยเป็นหนึ่ง” ซึ่งแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของ 7's Framework

ที่มา: สุพานี สฤณภูวนิช (2553: 281)

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553: 83) ได้กล่าวถึงโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบ 4 รูปแบบ คือ PRIMO-F analysis, 4P, Seven-S Framework of Mckinsey และ MMPF

1. PRIMO-F analysis รูปแบบ หรือ Model นี้มาจากตัวของปัจจัย 5 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1.1 P = People หรือบุคลากร ตัวอย่างเช่น บุคลากรมีประสบการณ์และความรู้ในงานที่ทำมากน้อยแค่ไหน วัฒนธรรมขององค์กร จิตสำนึก ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ปรัชญา ค่านิยม เข้มแข็งหรือไม่ ความสามารถของบุคลากรเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีหรือไม่ เป็นต้น

1.2 R = Resources หรือทรัพยากร ตัวอย่าง เช่น เรามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมากน้อยแค่ไหน สถานที่ตั้ง และทำเล เป็นอย่างไร ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงเป็นอย่างไร เป็นต้น

1.3 I = Innovation and Ideas หรือ นวัตกรรมและความคิด ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา มีบ้างหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

1.4 M = Marketing หรือการตลาด ตัวอย่างเช่น การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายของเรามีสภาพเป็นอย่างไร มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ เป็นต้น

1.5 O = Operations หรือการปฏิบัติการ ตัวอย่าง เช่น องค์การมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) อะไรบ้าง องค์การมีระบบงานเสริมงานประจำ เช่น 5ส กระบวนการ และระบบการทำงานเป็นอย่างไร เรามีเครือข่ายมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

1.6 F = Finance หรือการเงิน ตัวอย่าง เช่น ฐานะทางการเงิน และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเป็นอย่างไร การหมุนเวียนเงินสดมีสภาพคล่องแค่ไหน มีหนี้เสียมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

2. 4P analysis รูปแบบ หรือ Model นี้มาจากตัวของปัจจัย 4 ปัจจัย ด้วยกัน คือ

2.1 P = People เฉพาะตัวนี้จะหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากรและทักษะ การพัฒนาบุคลากร

2.2 P = Properties ทรัพย์สิน ได้แก่ อาคาร เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวก อื่นๆ

2.3 P = Processes กระบวนการ ได้แก่ การปกครอง การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร

2.4 P = Product and Services ผลิตภัณฑ์และการบริการ ได้แก่ ลูกค้า การขาย ผลิตภัณฑ์ การตลาด ความสามารถหรือสมรรถนะ ผู้ส่งมอบ ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

3. Seven-S Framework of Mckinsey รูปแบบ หรือ Model นี้มาจากตัวของ 7 ปัจจัยซึ่งสามารถนำมาเป็นโมเดลในการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

3.1 Strategy กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น คำถามที่มี เช่น องค์การของเรามีการเอาระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้หรือไม่ ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่เข้มแข็งแค่ไหน บุคลากรมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์มากแค่ไหน เป็นต้น

3.2 Structure โครงสร้าง หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์การถูกจัดสร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และใครต้องรายงานใคร คำถามที่มีได้ คือ โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจนมากแค่ไหน ความร่วมมือระหว่างแผนกงานมีมากน้อยเพียงใด สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน เป็นต้น

3.3 System ระบบ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันทีบุคลากรในองค์การต้องดำเนินการให้ลุล่วง คำถามที่มีได้ คือ ระบบงานอะไรที่เป็นหลักขององค์การ เรามีระบบงานที่เป็นสากลหรือไม่ ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ทำให้เราสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากน้อยเพียงไร

3.4 Share Value ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติ หรือความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยนี้ถูกนำมาวางไว้ตรงกลาง แสดงว่ามันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เท่ากับเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุถึง คำถามที่มีได้คือ องค์กรของเราคืออะไรที่เป็นค่านิยมร่วม เป็นไปในทางส่งเสริมองค์กรหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กรสอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการแค่ไหน เป็นต้น

3.5 Style รูปแบบ หมายถึง รูปแบบความมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้ คำถามที่มีได้คือ รูปแบบการทำงานของผู้บริหารเป็นอย่างไร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือไม่ มีรูปแบบการทำงานมีหัวหน้าหลายคนที่สร้างความสับสนในการบริหารจัดการหรือไม่

3.6 Staff บุคลากร หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถหรือสมรรถนะของพวกเขาด้วย คำถามที่มีได้คือ บุคลากรของเรามีความรู้ความชำนาญในงานมากน้อยเพียงใด บุคลากรของเรามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการมากน้อยแค่ไหน ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไร เป็นต้น

3.7 Skill ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของพนักงาน หรือลูกจ้างที่มีต่องานที่ต้องทำให้ลุล่วงตามเป้าหมาย คำถามที่มีได้คือ ทักษะอะไรที่มีความจำเป็นมากที่สุดขององค์กร องค์กรมีทักษะนี้อยู่มากน้อยเพียงไร ทักษะการทำงานประจำมีมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

4. MMPF โมเดลนี้มาจากตัวย่อ 4 ประเด็น คือ

4.1 M = Marketing การตลาด ตัวอย่างเช่น ความเป็นผู้นำด้านการตลาด ชื่อเสียงดี เครื่องหมายการค้าดี ฐานลูกค้าที่เข้มแข็ง เป็นต้น

4.2 M = Management การบริหารจัดการ ยกตัวอย่างเช่น รากฐานการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจที่ดีเยี่ยม เป็นต้น

4.3 Production การผลิตหรือการบริการ ยกตัวอย่างเช่น สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดในการผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ แผนการผลิตที่ดีเยี่ยม ผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4.4 Finance การเงิน ยกตัวอย่างเช่น กระแสเงินสดหมุนเวียนดีเยี่ยม รายรับและผลกำไรที่เติบโต การบริหารการเงินที่ยอดเยี่ยม เกรดดีดี หนี้สินน้อย เป็นต้น

หากเรานำการวิเคราะห์ หรือโมเดลต่างๆ ที่นักวิชาการเสนอ (เอกชัย บุญยาภิษฐาน, 2553: 89) มาสรุปที่ในรูปแบบที่ไม่ซ้ำกัน จะพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย P = People หรือบุคลากร R = Resources I = Innovation and Ideas Management หรือการบริหารจัดการ M = Marketing O = Operations หรือการปฏิบัติการ F = Finance หรือการเงิน P = Properties ทรัพย์สิน P = Processes กระบวนการ P = Product and Services ผลิตภัณฑ์และบริการ Strategy กลยุทธ์ Structure โครงสร้าง System ระบบ Share Value ค่านิยมร่วม Style รูปแบบ Staff บุคลากร Skill ทักษะ

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า 7's ของ Mckinsey เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้ง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะ (Skills) และพนักงาน (Staff) และจากความเห็นส่วนตัวของผู้ศึกษา มีความเห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จากตัวแบบ 7's ของ Mckinsey มีความครอบคลุมทุกด้าน และเหมาะสมสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขององค์กรภาครัฐ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ตามความเหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ การได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ การเลือกข้อมูลที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงกับธุรกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูลควรมุ่งมองของผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมาย

ข้อควรระวังและปัญหาที่พบ คือ อย่ายึดติดกับ โครงสร้างขององค์กรมากเกินไป ใช้ปัจจัยหลัก (Key Success Factor) ที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ มักจะมีแนวโน้มที่จะขยายจุดแข็งเกินความเป็นจริง และการระบุจุดอ่อนต้องวิเคราะห์อย่างซื่อสัตย์ ไม่ใช่เพื่อสร้างโอกาสให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (มนต์ชัย สุนทรวัฒน์, 2557: 80)

2.2 ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายนอกเพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรเตรียมพร้อมในการรับมือและพร้อมที่จะช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้อย่างเต็มที่ สำหรับปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ให้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพราะปัจจัยภายนอกมีข้อมูลและดัชนีจำนวนมาก ไม่จำเป็นต้องเก็บทุกตัว เพราะจะมีเพียงไม่กี่ตัวเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อองค์กร (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2552: 48) ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อความสำเร็จ เรียกว่าโอกาส (Opportunity) แต่ถ้าหากวิเคราะห์แล้วพบว่าปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ขวางความสำเร็จ เป็นอุปสรรค หรือเป็นภัยคุกคาม (Threat) จะพบว่าได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้นำปัจจัยภายนอกที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 4) ได้กล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Force) เศรษฐกิจเป็นดัชนีการชี้วัดระดับทั่วไปของธุรกิจอิทธิพลทางเศรษฐกิจเป็นการบ่งบอกถึงการนำทรัพยากรโดยรวมของชาติมาใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจจึงเป็นการพิจารณาถึงสภาพโดยทั่วไปของสภาพเศรษฐกิจที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่โดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้ พิจารณาลักษณะโดยทั่วไปของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน ดัชนีผู้บริโภค อัตราเงินเฟ้อ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology Force) เป็นระบบที่มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการปฏิบัติงานโดยสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี จะรวมถึงแนวคิดใหม่ๆ นวัตกรรม และเทคนิคต่างๆ ที่ทันสมัยและสภาพทางเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อบริษัท คือ การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของสินค้าและบริการในองค์กรและอุตสาหกรรม การพัฒนาเทคโนโลยีโดยคู่แข่งจะทำให้สินค้าและบริการของบริษัทล้ำสมัย และราคาสูงกว่าคู่แข่ง และการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ถ้าประเทศใดประเทศหนึ่งมีการมีใช้เทคโนโลยีแบบใหม่สามารถทำให้สินค้าและบริการอีกประเทศราคาสูงกว่าได้

3. สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political and Regulating Force) อิทธิพลด้านการเมือง และกฎหมายมีผลกระทบต่อการทำงานรวมขององค์กรโดยหลักการจัดการทั่วไป การเมืองและกฎหมาย จะส่งผลกระทบต่อการจัดรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมืองจึงเป็นการพิจารณาถึงลักษณะการเมือง และการปกครอง ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในส่วนที่ทำให้ธุรกิจสามารถที่จะประสบความสำเร็จหรือส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้

4. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Force) เป็นการพิจารณาปัจจัยทางสังคมของลูกค้ายิ่งทางด้านค่านิยม ทศนคติและลักษณะทางสภาพภูมิศาสตร์ของลูกค้าย วิธีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากรจะมีผลกระทบต่อลูกค้ำและแรงงาน เช่น การที่สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้หญิงมีการทำงานนอกบ้านมากขึ้น เป็นผลให้สถานเลี้ยงเด็กมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องพิจารณา ตามความเห็นของ วิโรจน์ ลักษณะอดิศร กล่าวว่าปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องพิจารณา ประกอบด้วย สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) และสถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) (วิโรจน์ ลักษณะอดิศร, 2552: 49 - 59)

1. สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) ในอดีตเรื่องของการเมืองตลอดจนนโยบายของรัฐบาลไม่ได้มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจมากนัก แต่ในปัจจุบันการเมืองในประเทศไทยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากนโยบายภาครัฐที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจ กลับกลายเป็นประเด็นทางด้านการแข่งขันในการแข่งขันอำนาจในการเป็นรัฐบาล ดังนั้น ในการบริหารประเทศจึงได้รับความสนใจอย่างมากจากประชาชนว่านโยบายที่พรรคการเมืองพรรคหนึ่งพรรคใดใช้ในการหาเสียงเอาไว้ได้รับการผลักดันให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรมมากน้อยเพียงใด ด้วยเหตุนี้ ทำให้นโยบายของภาครัฐ ด้านเศรษฐกิจ การเงินการคลัง รวมทั้งนโยบายของกระทรวงที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของประชาชน ตลอดจนเสถียรภาพของรัฐบาลย่อมส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจไม่มากนัก

2. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) เป็นเรื่องปกติที่องค์กรจะต้องติดตามสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะ GDP (Gross Domestic Product) หรือผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ เป็นตัวเลขภาพรวมๆ ของเศรษฐกิจภายในประเทศ ที่สะท้อนการลงทุนของรัฐบาล การลงทุนของภาคเอกชน การบริโภคของภาคประชาชน การนำเข้า และการส่งออก ถ้า GDP มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าเศรษฐกิจกำลังอยู่ในช่วงขาขึ้น ในทางกลับกันหาก GDP มีแนวโน้มปรับตัวลดลง เป็นสัญญาณเตือนที่สำคัญทำให้ทราบว่า เศรษฐกิจเริ่มชะลอตัว ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง

3. สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เช่น การแต่งกาย ทรงผม รูปแบบการใช้ชีวิต ตลอดจนวัฒนธรรมทางด้านภาษาของประเทศใดประเทศหนึ่งสามารถแพร่ขยายสู่อีกประเทศหนึ่งได้โดยง่าย กระแสและรูปแบบการใช้ชีวิตและค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้สร้างโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพราะเมื่อ ค่านิยม และมุมมองของ รูปแบบการดำเนินชีวิต เป็นตัวจักรสำคัญในการกำหนดมุมมองของคุณค่า ในสายตาของลูกค้า การคำนึงถึงค่านิยมและรูปแบบการดำเนินชีวิต เราจะต้องพิจารณาว่าเป็นกระแสระยะยาวหรือแค่กระแสชั่วคราว ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องใส่ใจกับกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมและวัฒนธรรม คือ กระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เป็นกระแสระยะยาวหรือกระแสระยะสั้น เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนทิศทางในการลงทุนและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหากองค์กรประเมินผิดพลาด จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

4. สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) เทคโนโลยีในปัจจุบันได้รับการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง นอกจากนี้ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เทคโนโลยีถูกถ่ายทอดไปทั่วภูมิภาคในโลกในระยะเวลาอันสั้น ผลกระทบทั้งหลายๆ ประเภทมีช่วงชีวิตที่สั้นลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะผลกระทบทางด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ดังนั้น องค์กรต้องคอยตามกระแสการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตลอดเวลา และสิ่งที่จะต้องพิจารณาสถานการณ์ด้านเทคโนโลยีคือ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่คู่แข่งชั้นนำเข้ามามีผลกระทบอย่างไรต่อโครงสร้างในการดำเนินธุรกิจ

สำหรับปัจจัยภายนอกที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ตามความเห็นของ วิโรจน์ ลักษณะ อติศร ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปโดยเน้นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์ STEP (STEP Analysis) (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2547: 81) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย

1. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมย่อย และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต อัตราการเพิ่มหรือลดของจำนวนประชากร อายุเฉลี่ยของประชากร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบครอบครัว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทั้งในด้านความต้องการ คุณภาพ และคุณสมบัติของสินค้าและ/หรือบริการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล ธนาคาร และสถาบันการศึกษา เป็นต้น ที่ต้องพยายามตอบสนองความต้องการและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่มีสำนึกในสิทธิส่วนตัว การรับรู้ข่าวสาร ทางเลือก และอำนาจต่อรองมากกว่าในอดีต ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ เพื่อประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมและใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

2. เทคโนโลยี (Technology) พัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ อยู่เสมอทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการผลิต ทำให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่พิจารณาถึงปัจจัยนี้และนำมาปรับปรุงใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กร เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การใช้หุ่นยนต์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การใช้ชุดคำสั่ง (Software) เพื่อช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น นอกจากผลกระทบที่มีต่อองค์กรแล้ว เทคโนโลยียังมีผลกระทบใน

ระดับมหภาค โดยอิทธิพลต่อการปรับตัวของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหลายประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงถ้าต้องการให้องค์การของตนดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง

3. เศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่น รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระเงิน ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษี เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดโอกาสสูงสุดและลดอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ เช่น ยอดขายรถยนต์ลดลงต่ำกว่าร้อยละ 8 ในช่วงไตรมาสแรกในปี พ.ศ.2540 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว รัฐบาลประสบปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ดำเนินการควบคุมการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน โดยเฉพาะการให้สินเชื่อสั่งหาริมทรัพย์และรถยนต์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจรถยนต์ เป็นต้น

4. กฎหมายและการเมือง (Political-legal) องค์การธุรกิจต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมือง เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง นโยบายของประเทศ และนโยบายของรัฐที่มีต่ออุตสาหกรรม เป็นต้น

จากความหมายของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า STEP Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่ประกอบด้วย สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และ กฎหมายและการเมือง (Political-legal)

สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2553: 41) ได้สรุปถึงปัจจัยภายนอกที่มักจะนำมาวิเคราะห์ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการเมือง/กฎหมาย และปัจจัยด้านการแข่งขัน

ภักดี มานะหิรัญเวท (2556: 40-41) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ควรตระหนัก คือ

1. พลังทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบ การเงิน พลังงาน ข้อมูล และข่าวสาร

2. พลังทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการคิดค้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาทั่วไป

3. พลังทางกฎหมายและการเมือง เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและกำหนดข้อกฎหมายหรือข้อบังคับ เพื่อปกป้องและห้ามปราม

4. พลังทางวัฒนธรรมสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ และประเพณีของสังคม

ในขณะที่ มนต์ชัย สุนทรวัฒน์ (2557: 70) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกที่จะนำมาวิเคราะห์ มี 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย (Politic) เศรษฐกิจ (Economics) สังคมวัฒนธรรม (Social) สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ (Environment) กฎหมาย (Legal) การเปลี่ยนแปลงจากต่างประเทศ (International) การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic) การเปลี่ยนแปลงทางจริยธรรม (Ethical) ตลาด (Market) และการแข่งขัน (Competition) และสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม ได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขาย การคุกคามจากการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ และการคุกคามจากสินค้าทดแทน และยังกล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ การกำหนดขอบเขตของธุรกิจให้เหมาะสม จะทำให้วิเคราะห์ได้ถูกต้อง และการวิเคราะห์แบบต่อเนื่องจะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ข้อควรระวังและปัญหาที่พบ คือ โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้นเพราะเมื่อเวลาเปลี่ยน ปัจจัยต่างๆ ก็เปลี่ยน ต้องติดตามสภาพแวดล้อมภายนอก และพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง แต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรมมีปัจจัยเฉพาะที่เป็นของตนเอง พิจารณาว่าจะมีโอกาสเกิดมากหรือน้อย พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจรุนแรงเพียงใด และพิจารณาว่าหากเกิดขึ้นแล้วองค์กรจะมีความสามารถในการบริหาร ได้มากหรือน้อย

สามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร และใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจว่าจะช่วงชิงโอกาสที่จะเกิดขึ้นก่อนคู่แข่งหรือจะหลีกเลี่ยงภัยคุกคามก่อนที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร เพื่อทำการวางแผนล่วงหน้าได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับองค์กรภาครัฐ ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ทางการเมืองส่งผลอย่างมากต่อการดำเนินการของภาครัฐ โดยเฉพาะนโยบายที่แต่ละพรรคการเมืองได้หาเสียงไว้ และเมื่อได้รับการเลือกตั้งให้เป็นรัฐบาล ก็จะนำนโยบายเหล่านั้น ส่งมอบมายังกระทรวงต่างๆ เพื่อผลักดันให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม เช่น นโยบายที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้แก่ นโยบายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบขั้นบันได เป็นต้น และสถานการณ์ทางด้านสังคม

ในรูปแบบการรับเอาวัฒนธรรมจากตะวันตก ผ่านเทคโนโลยีที่ไร้ขีดจำกัดในปัจจุบัน เช่น เรื่องการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร ส่งปัญหาตามมาอย่างมากมาย เช่น คุณแม่วัยใส

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ จะต้องมีความชัดเจนเป็นจริง จะเป็นข้อมูลที่สนับสนุนและช่วยให้เกิดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ (อุทิส ขาวเขียว, 2549: 74) และหากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่ไม่จริงและไม่ถูกต้อง อาจส่งผลกระทบต่อผิดพลาดที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น ข้อผิดพลาดที่ไม่ได้กำหนดตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การวิเคราะห์บทบาทหลักของตัวแปรที่เป็นบวก แต่วิเคราะห์เป็นลบ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดจากอคติกลุ่ม ซึ่งเกิดจากมุมมองของคนเป็นหลัก ดังนั้น ผู้บริหารควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นวิทยากรบรรยายเพื่อช่วยให้ความกระจ่างและชัดเจนแก่แนวคิดในการพัฒนาและช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่สับสน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล

The Balance scorecard เกิดจากความร่วมมือระหว่าง Robert Kaplan ศาสตราจารย์ด้านการบัญชีแห่ง Harvard Business School และ David Norton เป็นผู้ก่อตั้งและประธานของ Renaissance Strategy Group เป็นบริษัทให้คำปรึกษา ทั้งสองได้ร่วมพัฒนา Balance Scorecard เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นถึงภาพรวมขององค์การอย่างทันต่อเหตุการณ์ (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 90) โดยการนำเทคนิคการบริหารคุณภาพ BSC เพื่อพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านให้มีความเข้มแข็งเท่ากัน ทำให้องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืน และความเข้มแข็งขององค์การจะสามารถต้านทานกับความเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการวางกรอบในการพัฒนาและวัดผลการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้ และเจริญเติบโต โดยองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เพื่อสร้างคุณภาพของการบริหาร และหากยังมุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งอาจทำให้องค์การประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้น

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553: 133–135) นิमित เทียมทัน (2555: 60) และนภดล ร่มโพธิ์ (2553: 8) ได้อ้างอิงแนวคิดของ Balance Scorecard ใน 4 มุมมอง ได้แก่

1. ด้านการเงิน (Finance) วิเคราะห์ในเรื่องอัตราการเจริญเติบโต ความสามารถในการทำกำไร การสร้างผลกำไรให้กับกิจการ ซึ่งการวิเคราะห์ด้านนี้ยังคงเป็นแนวคิดเดิมของการบริหารจัดการเชิงควบคุม โดยเชื่อว่าการควบคุมทางการเงินยังคงมีความสำคัญอยู่ เนื่องจากการวัดทางการเงินเป็นการบันทึกกิจกรรมงานทุกงานที่ดีค่าเป็นเงินและสามารถสัมผัสได้เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นความปรารถนาของเจ้าของผู้ประกอบการและผู้ถือหุ้น ที่ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร โดยเฉพาะธุรกิจเอกชน สำหรับองค์กรภาครัฐอาจไม่มีผลตอบแทนทางการเงินในรูปของกำไร แต่จะมองในแง่ความคุ้มค่าทั้งในเกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ไม่ได้หมายความว่าเมื่อปัจจัยทั้งสามดีแล้ว การเงินของกิจการจะดีตามไปด้วย ถ้าหากบริหารด้านการเงินไม่ดีพอ

2. ด้านลูกค้า (Customer) คำนึงถึงคุณค่าและความแตกต่างหลากหลายของลูกค้า โดยพิจารณาในแง่ของความต้องการและความพึงพอใจความต้องการของลูกค้า ดังนั้นองค์กรจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเกิดความภักดีของลูกค้า มองให้ละเอียดอีกด้านหนึ่งคือ คุณค่าที่แปรเปลี่ยนเป็นผลตอบแทนทางการเงินได้ เช่น คุณภาพสินค้าจะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองด้านลูกค้า

3. ด้านกระบวนการ (Internal Business Process) เป็นการสัมผัสในรูปของความรวดเร็ว ความคล่องตัว ศักยภาพ (Potential) การปรับตัว ทักษะความสามารถ ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา บรรยากาศของการทำงาน การทำงานที่เป็นขั้นตอน เป็นระบบ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและหุ้นส่วนรวมทั้งบ่งบอกถึงศักยภาพของพนักงานที่จัดการกระบวนการและกิจกรรมที่ร้อยเรียงกันซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมในการบริหารจัดการองค์กร

4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth) เป็นรากฐานที่สำคัญในการสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างนวัตกรรมและเพิ่มอัตราการเติบโต เพื่อเป็นการสร้างมูลค่างานในระยะยาวและความสามารถในการแข่งขัน โดยจะให้ความสำคัญที่คน เพราะถ้าคนในองค์กรเก่ง องค์กรก็จะก้าวหน้า และเป็นการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 366) กล่าวว่า Balance Scorecard หมายถึง การใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร กับการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า คือการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ลูกค้า ด้านการเงิน คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นด้วยการรักษาระดับการเติบโตและผลกำไรที่ยั่งยืน ด้านกระบวนการบริหารภายใน คือ การสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และด้านการเติบโต คือการสร้างสภาพแวดล้อมให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อม และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2549: 96) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ซึ่งในการวัด 4 มุมมอง จะครอบคลุมการวัดศักยภาพขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งการวัดทางการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดด้านลูกค้าและกระบวนการภายในเป็นการวัดความสำเร็จในปัจจุบัน สำหรับการวัดด้านลูกค้าเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาในองค์กรและการวัดกระบวนการภายในเป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก และสำหรับการวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล (2548: 15) สรุปว่า Balance Scorecard มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสร้างกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สามารถสรุปได้ว่า Balance Scorecard เป็นระบบในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรแบบสมดุล ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ โดยมีเครื่องชี้วัดที่ทำให้ผู้บริหารทราบข้อบกพร่องในแต่ละมุมมอง เพื่อช่วยในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นและให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

4. ข้อมูลพื้นฐานของกรมกิจการผู้สูงอายุ

4.1 ความเป็นมา ของกรมกิจการผู้สูงอายุ (ผส.)

พระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 15 ก ลงวันที่ 5 มีนาคม 2558 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป ซึ่งมีผลทำให้สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ แบ่งเป็น 2 กรม ได้แก่ กรมกิจการเด็กและเยาวชน และกรมกิจการผู้สูงอายุ

กรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยการโอนสำนักบริการสวัสดิการสังคม เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ และสถานสงเคราะห์ผู้สูงอายุ จากกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และการโอนงานของกองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ งานตามกฎหมายว่าด้วยผู้สูงอายุ ของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ เป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ

4.1.1 วิสัยทัศน์

“มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน”

4.1.2 พันธกิจ

- 1) พัฒนาแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ส่งเสริมทุกภาคส่วนร่วมรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ
- 3) ส่งเสริมการนำศักยภาพผู้สูงอายุมาใช้ประโยชน์ต่อสังคม
- 4) ส่งเสริมคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุให้เข้าถึงระบบสวัสดิการสังคม
- 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการกรมกิจการผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนางานผู้สูงอายุ

4.1.3 เป้าหมาย

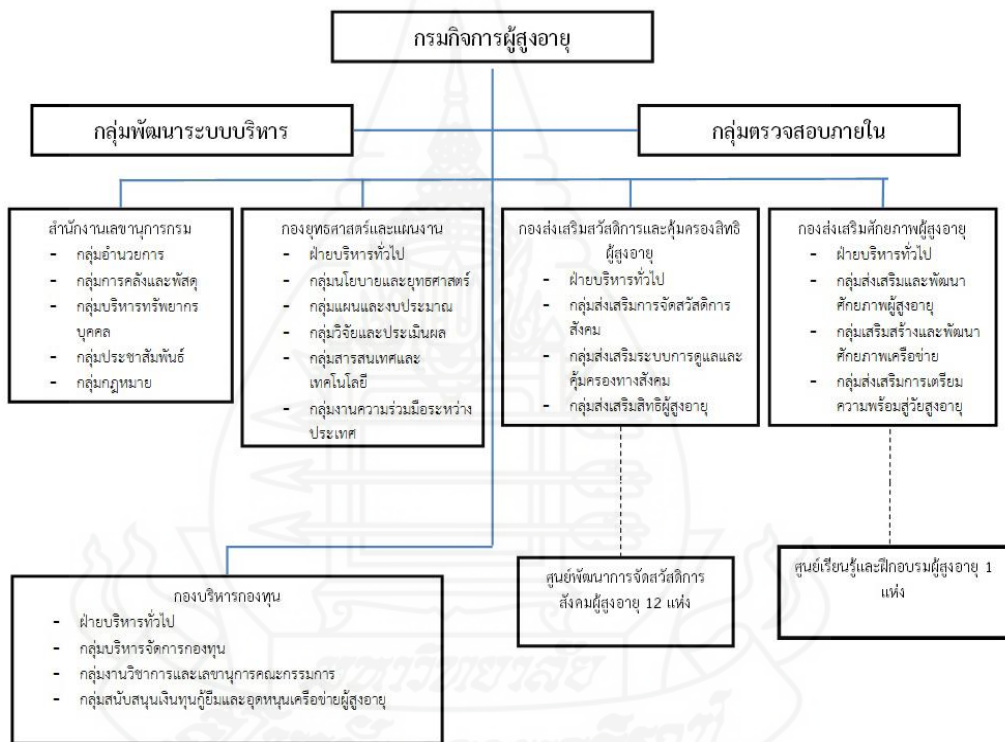
- 1) มีแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ทุกภาคส่วนมีการดำเนินการรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ
- 3) ผู้สูงอายุได้ใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ ทำประโยชน์ต่อสังคม

4) ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ

5) การบริหารจัดการของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ

4.2 โครงสร้างกรมกิจการผู้สูงอายุ (ผส.)

กรมกิจการผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 1 สำนัก 4 กอง 2 กลุ่ม ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการกรม กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ กองบริหารกองทุน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มตรวจสอบภายใน ดังภาพที่ปรากฏข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกรมกิจการผู้สูงอายุ

ที่มา: กรมกิจการผู้สูงอายุ สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2558 จาก <http://www.opp.go.th/webnew/older>

4.3 อำนาจหน้าที่ของกรมกิจการผู้สูงอายุ (ผส.)

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

4.3.1 สำนักงานเลขานุการกรม แยกออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ งานเลขานุการผู้บริหาร งานประสานราชการ และงานบริหารทั่วไปในกรม ปฏิบัติงานสารบรรณและงานธุรการของกรม
- 2) กลุ่มงานคลังและพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม และดูแลซ่อมแซมอาคารสถานที่หน่วยงานต่างๆของกรม
- 3) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในกรม
- 4) กลุ่มประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานและกิจกรรมของกรม
- 5) กลุ่มกฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับงานพัฒนากฎหมายให้คำปรึกษาด้านกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม งานนิติกรรมสัญญา งานเกี่ยวกับดำเนินคดีแพ่ง คดีอาญา คดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม

4.3.2 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์หลัก และแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกรมและสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวง ดำเนินการจัดสมัชชาผู้สูงอายุระดับชาติ และพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาผู้สูงอายุระดับชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งงานคณะกรรมการ
- 2) กลุ่มวิจัยและประเมินผล ดำเนินการสร้าง พัฒนานวัตกรรม รูปแบบองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ กำหนดและพัฒนามาตรฐานรวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติและกำกับดูแลติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน

3) กลุ่มแผนและงบประมาณ ดำเนินการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนหลัก และแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ กำหนดกรอบแนวทาง และจัดทำแผนบูรณาการงบประมาณด้านผู้สูงอายุระดับประเทศ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของหน่วยงาน

4) กลุ่มงานความร่วมมือระหว่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพันธกรณี ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศด้านผู้สูงอายุ ประสานสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานองค์กรเครือข่ายต่างประเทศ เสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุในระดับภูมิภาคอาเซียน และจัดทำระบบข้อมูลงานวิเทศสัมพันธ์และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ

5) กลุ่มสารสนเทศและเทคโนโลยี ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน จัดทำระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานและเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานผู้สูงอายุ

6) กลุ่มสารสนเทศและเทคโนโลยี ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน จัดทำระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานและเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานผู้สูงอายุ

7) ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสารบรรณ งานสนับสนุนและงานเลขานุการผู้บริหาร งานประสานราชการและงานบริหารทั่วไปของกอง ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัย การรักษาระบบคุณธรรม จริยธรรมและสวัสดิการของกอง และดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี งบประมาณ พัสดุ และยานพาหนะของกอง

4.3.3 กองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) กลุ่มส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม ดำเนินการเกี่ยวกับส่งเสริม สนับสนุน การจัดสวัสดิการผู้สูงอายุในสถาบันองค์การ และหน่วยงานต่างๆ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดสวัสดิการผู้สูงอายุในภูมิภาคและชุมชน และประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนและกำกับดูแลงานของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ

2) กลุ่มส่งเสริมระบบการดูแลและคุ้มครองทางสังคม ดำเนินการเกี่ยวกับ ส่งเสริม สนับสนุนระบบการดูแลผู้สูงอายุในชุมชน ส่งเสริม สนับสนุนดำเนินงานการสร้าง ขบวนการทางสังคม อาสาสมัคร จิตอาสา ในการดูแลและคุ้มครองผู้สูงอายุ ส่งเสริม สนับสนุน ระบบการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว ส่งเสริม สนับสนุนการเสริมสร้างการคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ และประสานการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ พัฒนา ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางสังคม สำหรับผู้สูงอายุ

3) กลุ่มส่งเสริมสิทธิ ดำเนินการเกี่ยวกับ ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานเพื่อการเข้าถึงสิทธิและบริการทางสังคมของผู้สูงอายุ ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน ตามมาตรการทางกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และการสงเคราะห์ ช่วยเหลือ คุ้มครองสวัสดิภาพผู้สูงอายุ

4) ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสารบรรณ งานสนับสนุนและงานเลขานุการผู้บริหาร งานประสานราชการและงานบริหารทั่วไปของกอง ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัย การรักษาระบบ คุณธรรม จริยธรรมและสวัสดิการของกอง และดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี งบประมาณ พัสดุ และยานพาหนะของกอง และประสานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงการ แผนปฏิบัติงานและ งบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกรม รวมทั้งติดตามรายงานผลการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานในกอง

4.3.4 กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้สูงอายุ ดำเนินการเกี่ยวกับ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพผู้สูงอายุในการมีส่วนร่วมทางสังคม ส่งเสริมการใช้ศักยภาพผู้สูงอายุ ในการมีส่วนร่วมทางสังคม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สูงอายุครอบครัว และชุมชนมีส่วนร่วมใน การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ส่งเสริมสนับสนุนองค์การชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ ประสานส่งเสริมและสนับสนุนและกำกับดูแลงานของศูนย์เรียนรู้และฝึกรวมผู้สูงอายุ และการเสริมสร้างศักยภาพผู้สูงอายุ และการเสริมสร้างศักยภาพผู้สูงอายุให้เกิดความมั่นคงในการ ดำรงชีวิต

2) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายผู้สูงอายุ ดำเนินการเกี่ยวกับ ส่งเสริมการรวมกลุ่มและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเครือข่ายด้านผู้สูงอายุ ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายด้านผู้สูงอายุ เสริมสร้างกิจกรรมและบทบาททางสังคมของเครือข่ายและองค์กรผู้สูงอายุ ส่งเสริมความร่วมมือของภาคเอกชนและปลูกจิตสำนึกให้คนในสังคมตระหนักถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้สูงอายุ และการเสริมสร้างศักยภาพผู้สูงอายุให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต

3) กลุ่มส่งเสริมการเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุ ดำเนินการเกี่ยวกับ การส่งเสริมและรณรงค์ให้สังคมตระหนักในการเตรียมความพร้อมของประชากรเข้าสู่ผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานองค์กรมีความรู้ และเตรียมความพร้อมเข้าสู่ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ การส่งเสริมประชากรทุกช่วงวัยให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อผู้สูงอายุ สร้างระบบการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ผู้สูงอายุและการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตผู้สูงอายุ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ

4) ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสารบรรณ งานสนับสนุนและงานเลขานุการผู้บริหาร งานประสานราชการและงานบริหารทั่วไปของกอง ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัย การรักษาระบบคุณธรรม จริยธรรมและสวัสดิการของกอง และดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี งบประมาณ พัสดุ และยานพาหนะของกอง และประสานจัดทำแผนยุทธศาสตร์โครงการ แผนปฏิบัติงานและงบประมาณ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกรม รวมทั้งติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกอง

4.3.5 กองบริหารกองทุน มีอำนาจหน้าที่ ในการให้กู้ยืมเงินประกอบอาชีพ

4.3.6 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่อธิบดีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม

2) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม

3) ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานในสังกัดกรม

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.3.7 กลุ่มตรวจสอบภายใน

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหารการเงินและการบัญชีของกรมและกองทุน
- 2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิยามพร หิมะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาขั้นตอนในการนำข้อมูลทางด้านต่างๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร เช่น SWOT Analysis, Five force, Value chain, Financial Analysis และ Bench Marking 2. เพื่อการศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการแข่งขันของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภททุติยภูมิ (secondary data) ได้จากรายงานประจำปี นิตยสาร วารสาร ข่าว และสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ขององค์กรที่สามารถเปิดเผยได้ นำมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ได้แก่กลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ โดยการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) มีค่าเฉลี่ยที่ได้อยู่ในระดับสูงหรืออยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง และมีโอกาสทางด้านธุรกิจที่สูง ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์งบการเงินสำหรับในช่วงปี 2540 – 2545 โดยนำผลการดำเนินงานบางส่วนจากงบกำไรขาดทุนและงบดุลมาประกอบการคำนวณหาอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อทำการวิเคราะห์และพิจารณาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานสำหรับช่วงปีดังกล่าว แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพคล่องโดยรวมขององค์กร พบว่าบริษัทมีสภาพคล่องที่ค่อนข้างต่ำแต่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการบริหารลูกหนี้และสินค้าคงคลัง 2) การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวและดอกเบี้ยจ่ายมีอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวลดลงเรื่อยๆ และ 3) การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็งอยู่ในระดับสูง มีโอกาสทางธุรกิจที่สูงเช่นกัน ฐานะทางการเงินมีความมั่นคง และมีการติดตามและการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สุทิน คำมา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนเชิงคำวิทยาคม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนเชิงคำวิทยาคม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
- 2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนเชิงคำวิทยาคม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา

โดยมีวิธีการศึกษา แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มย่อย จำนวน 10 คน การกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนคัดเลือกยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลตรวจสอบยุทธศาสตร์โดยตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคพร้อมกับหาแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ผลการศึกษารูปได้ว่า ขั้นตอนวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดเกิดจากความต้องการทดลองของเด็ก ผู้ปกครองไม่ยอมรับความจริง พฤติกรรมชอบเลียนแบบคาราหรือสื่อตามโฆษณาต่างๆ การคบเพื่อน ปัญหาความแตกแยกของครอบครัว การถูกหลอกลวง สภาพแวดล้อมและเกิดจากสภาพเศรษฐกิจในครอบครัวทำให้พ่อแม่ไม่มีเวลาดูแลลูก แนวทางแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด พบว่า ทุกฝ่ายต้องมีการร่วมมือกันอย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหานี้ แนวทางยุทธศาสตร์ในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติด ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

- 1) การป้องกัน
- 2) การปราบปราม
- 3) การบำบัดดูแลและช่วยเหลือ

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนพบว่า ด้านการป้องกันประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติด ยุทธศาสตร์กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ยุทธศาสตร์การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์การประสานงานกับผู้ปกครอง ด้านปราบปรามประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การปราบปราม และยุทธศาสตร์การลงโทษ และด้านบำบัดดูแลและช่วยเหลือประกอบด้วย ยุทธศาสตร์กายภาพบำบัดและยุทธศาสตร์จิตบำบัด

ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน การคัดกรองนักเรียนที่เสพยาเสพติดจากอาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าห้อง ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการวางแผน พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลางรายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนคณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรหน่วยงานในพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ ระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดและกำหนดลักษณะทรัพยากรที่มีส่วนช่วยในการ

ป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน 2) ด้านการบริหาร พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรม การป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ จัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเพียงพอ 3) ด้านการตรวจสอบและการประเมินผล พบว่า ภาพรวมด้านการตรวจสอบและการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ รวบรวมข้อมูลเพื่อการตรวจสอบและประเมินผล การป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์สาเหตุความแตกต่างระหว่างผลงานและมาตรฐานของผลงาน 4) ด้านการปรับปรุงแก้ไข พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ แก้ไขปรับปรุงการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการระดมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา การป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การนำผลการตรวจสอบประเมินไปใช้แก้ไขปรับปรุงงานทุกครั้ง

เสาวนีย์ ทวีกิจเกษม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการของบริษัท (2) เพื่อศึกษาขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (3) เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาปฏิบัติ รวมถึงการติดตาม ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด โดยมีวิธีการศึกษา คือ การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท โดยวิเคราะห์ใน 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยการรวบรวมข้อมูลที่เปิดเผยได้และข้อมูลทางการเงิน ตั้งแต่ปี 2538 – 2544 เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการบริหารงานในอดีต และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ โดยได้นำ Balance Scorecard มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัดมีจุดแข็ง และมีโอกาสในด้านธุรกิจในระดับสูง และมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรจะใช้กลยุทธ์ขยายตัว โดยการพัฒนารูปแบบการประกันใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม กลยุทธ์ระดับธุรกิจควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

พงษ์ศักดิ์ พงษ์วิษุฒดา (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ โดยมีวิธีการศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ในแนวทางการวิเคราะห์กลยุทธ์ จัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์และได้ทำการศึกษาแนวทางการจัดทำดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ขยายตัว กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะใช้แนวคิดการจัดทำตาราง อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง สำหรับแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเริ่มจากการจัดทำแผนที่กลยุทธ์โดยวัตถุประสงค์ของมุมมอง 4 ด้านจะต้องสอดคล้องกันและตอบสนองกลยุทธ์หลักขององค์กรได้ และได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

สาริณี พันธุ์สวัสดิ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบคุณภาพของโรงพยาบาลตะกั่วป่า จังหวัดพังงา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยวิธีการแบบคุณภาพและประเมินประสิทธิผลของโรงพยาบาล โดยมีวิธีการศึกษา คือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตารางทดสอบคุณภาพ ตัวชี้วัด แบบจำลองการประเมินประสิทธิผล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าความสอดคล้องและมติเอกฉันท์ โดยคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล และผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ของหน่วยงาน และทำการประเมินประสิทธิผลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2549 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบคุณภาพ ใน 4 มุมมอง ได้แก่มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน และผลการประเมินประสิทธิผลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2549 พบว่าผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี

ชัยภัทร เกษมณี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน กรณีศึกษามูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) วิเคราะห์ลักษณะกลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก 2) วิเคราะห์ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก โดยมีวิธีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์

และสอบถาม จำนวน 63 คน ได้แก่ผู้บริหาร จำนวน 11 คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน 52 คน และแบบประเมินภายในและภายนอกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน ตลอดจนเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) กลยุทธ์การบริหารงานของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์เด็ก มีลักษณะ ดังนี้ กลยุทธ์การบริหาร โอกาส มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความชำนาญขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการตามเป้าหมายมีการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์ที่เน้นการผสมผสานในการทำงาน พร้อมทั้งมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน 5 ปี เพื่อวางกรอบการทำงานขององค์กรในระยะยาว กลยุทธ์การบริหารงาน มีการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่ และบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ กลยุทธ์การบริหารคน มีการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยเน้นสวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์ของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์เด็กมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี 2548 ในด้านความสามารถในการผลิตด้านประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการพัฒนา ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของมูลนิธิฯ ในระดับปานกลาง ขณะที่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง 3) ปัจจัยด้านการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์เด็ก พบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารในทุกด้าน ยกเว้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำเท่านั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารด้านประสิทธิภาพ

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดของโรงเรียน โดยมีวิธีการศึกษา โดยการสุ่มตัวอย่าง จากผู้บริหาร โรงเรียน 244 คน ครูผู้สอน 345 คน รวม 589 คน โดยการใช้แบบสอบถามในการสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการประมวลผลข้อมูล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมและรายด้าน และทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน และทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน และทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมยกเว้นด้านกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

ศุทธิพนิต บุญเรือง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของประชาชนต่อการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุของเทศบาลตำบลพยุห์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคาดหวังของประชาชนในกลุ่มผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุต่อบทบาทและการดำเนินการของเทศบาลตำบลพยุห์ อำเภอพยุห์ จังหวัดศรีสะเกษในการจัดสวัสดิการ 3 ด้าน คือ ด้านบริการสังคม ด้านบริการนันทนาการ และด้านการสาธารณสุข ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้สูงอายุ จำนวน 205 คน และผู้ดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 175 ครอบครัว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้แบบสัมภาษณ์

ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้สูงอายุอยากให้องค์กรในท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านสวัสดิการต่างๆ ให้แก่ผู้สูงอายุ โดยให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพเป็นอันดับต้น โดยผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุต้องการให้มีการตรวจสุขภาพฟรีให้กับผู้สูงอายุถึงบ้าน หรือสถานเอนามัยใกล้ๆ บ้าน และไม่เสียค่ารักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย อยากให้เทศบาลแจกอุปกรณ์ในการดำรงชีวิต คือ ยาสามัญประจำบ้าน หรือแว่นตาสำหรับผู้สูงอายุ

อุมา ศึกษา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวิธีการศึกษา คือ ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และบทสรุปจากการสัมภาษณ์ ประชากรกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสาขาวิชาอาจารย์ประจำ 7 คน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ 8 คน และนักศึกษาชั้นปีสุดท้าย จำนวน 363 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษารูปได้ว่า มุมมองด้านการเงิน มีการบริหารงานโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และสนับสนุนการเจริญเติบโตของวิทยาลัยฯ มุมมองด้านลูกค้า อยู่

ในระดับมากใน 4 ด้าน คือ งานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การเรียนการสอน และห้องสมุด มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน อยู่ในระดับปานกลาง และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ควรพัฒนาด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนกระบวนการภายในควรนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการกำกับติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

ทวิ วัชรเกียรติศักดิ์ พวงพริ้ม บุญเหมือน และจากรุ คำใจ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัย รูปแบบและยุทธศาสตร์การบริหารการจัดการจัดตั้ง และการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการจัดตั้งและการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา และพัฒนารูปแบบ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการจัดตั้งและการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยให้เกิด การดำเนินการตลอดกระบวนการศึกษา โดยมีวิธีการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น สำหรับการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาจาก เอกสาร การวิเคราะห์ศักยภาพมหาวิทยาลัย ในด้าน โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ที่มีผลต่อ การจัดตั้ง โดยการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย ศึกษาและวิเคราะห์ นโยบายของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเกี่ยวข้อง การประชุมปฏิบัติการนักวิจัยและที่ปรึกษาและ ตัวแทนอาจารย์เพื่อยกร่างยุทธศาสตร์ การวิพากษ์ร่างรูปแบบและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการจัดตั้งฯ ของกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และจัดทำรูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การจัดตั้งและการ ดำเนินงานบ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาพรวมของ ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น กำหนดให้มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานเหมือนๆ กัน ในทุกศูนย์บ่มเพาะตาม “โครงการจัดตั้ง ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา” การ สนับสนุนและจัดตั้งจะเน้นเลือกหน่วยงานหลักที่มีอยู่ โดยเลือกตามลักษณะของศักยภาพหลักของ มหาวิทยาลัยหรือกำหนดหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับโดยตรง การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการและการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการและรูปแบบการบ่มเพาะเป็นคณะกรรมการทั้งภายใน และภายนอก มีกิจกรรมบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่และการพัฒนานักศึกษาให้เกิดการตื่นตัวและ ยกระดับขีดความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ศูนย์บ่มเพาะมีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการศูนย์บ่ม เาะได้ ประกอบกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มมีความชัดเจนและคาดหวังที่จะใช้ บริการจากศูนย์บ่มเพาะความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเห็นว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่มี

การศึกษา การออกแบบและพัฒนายุทธศาสตร์ขึ้นมาก่อน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนจึงจะส่งผลต่อการยอมรับและให้การสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ยอมรับทั้งในแนวทางและผลการพัฒนายุทธศาสตร์ เน้นให้มีกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวาง ทั่วถึงเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผลการศึกษาและพัฒนาปรากฏว่ามีการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ไว้ประกอบด้วยเป้าหมายในการบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ แผนการผลิตและการให้บริการบ่มเพาะสามารถสร้างให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ การบริหารงานโดยใช้เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนภายใต้กำกับของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะการบริหารงานและการอำนวยความสะดวก การเงิน มีการวิเคราะห์และประเมินโครงการ

เกษม แก่นบุญ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลตำบลหนองบอน อำเภอโป่งไร่ จังหวัดตราด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความต้องการในการจัดสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้สูงอายุจำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ พร้อมผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้สูงอายุส่วนใหญ่มีความต้องการในการจัดสวัสดิการ ด้านความมั่นคงทางสังคม ครอบครัว ผู้ดูแลและผู้คุ้มครองมากที่สุด รองลงมาคือมีความต้องการด้านรายได้ ด้านการสร้างบริการและเครือข่ายเกื้อหนุน ด้านนันทนาการ ด้านบริการสุขภาพ และรักษาพยาบาล แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น จัดหน่วยเข้ามาตรวจใกล้บ้าน ควรเพิ่มเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุมากกว่า 500 บาท จัดฝึกอบรมเพื่อเสริมอาชีพด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ จัดสรรงบประมาณในการซ่อมแซมที่อยู่อาศัยให้อยู่ในสภาพดีหรือจัดให้มีบ้านพักคนชรา สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นวางยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุให้ชัดเจน เสริมสร้างความเข้มแข็งขอครอบครัวและชุมชน พร้อมทั้งส่งเสริมเจ้าหน้าที่ศึกษามาตรฐานการบริการสาธารณะและกำหนดเกณฑ์ชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการให้ตรงตามมาตรฐานและความต้องการของผู้สูงอายุ

ไพศาล โชติวรรณพฤษ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง 2) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง 3) เสนอแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง โดยมีวิธีการศึกษา

โดยใช้แบบถามในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การปกครองในระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่น และการบริหารงานท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับสูง และปานกลาง แต่ถ้าพิจารณารายข้อพบว่า ประชาชนมีความเข้าใจน้อยที่สุด ด้านสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานของคณะผู้บริหารเท่านั้น ส่วนเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้วส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การลงมือปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีส่วนร่วมน้อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล สำหรับแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว กำหนดยุทธศาสตร์ ไว้ 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์พัฒนาความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร โดยมีวิธีการศึกษา คือ การสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะหรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 24 คน แบ่งเป็น เทศบาลเมืองยโสธร และเทศบาลตำบลกุดชุมพัฒนา เทศบาลละ 12 คน รวม 24 คน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล คณะกรรมการชุมชน และประชาชนในเขตเทศบาล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร และปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองยโสธรและเทศบาลตำบลกุดชุมพัฒนา มีความใกล้เคียงและคล้ายคลึงกัน และพบว่าประชาชนในเทศบาลทั้งสองเห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลมีความสอดคล้อง สัมพันธ์กับความต้องการของประชาชน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ การบริหารงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยการดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน ส่วนในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง เนื่องจากติดขัดในเรื่องของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ในภาพรวมพบว่าการบริหารงานของทั้ง 2 เทศบาล สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สำหรับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

การพัฒนาและผลการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลทั้งสองพบว่า มีความสำคัญ สอดคล้องสัมพันธ์ และคล้ายคลึงกันในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา จำนวน 4 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงานขององค์กร และยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตย และกระบวนการประชาสังคม

ปิยะนุช สวัสดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน และเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวิธีการศึกษาคือการใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กับผู้บริหารระดับสูง ที่มีบทบาทในการกำหนด และบริหารนโยบาย จำนวน 2 ราย และคณะกรรมการอำนวยการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 3 ราย ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ตลอดจนเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ผลการศึกษาสรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน มีดังนี้ (1) ด้านการจัดการศึกษา ควรมีการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยต้องปรับหลักสูตรใหม่ให้ยืดหยุ่นทันต่อเหตุการณ์ มีจุดเด่นและเอกลักษณ์ ควรมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในคณะร่วมกัน (Share resource) ควรมีการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เป็นมาตรฐานสากล ควรสร้างความเชื่อมโยงกับสถาบันในต่างประเทศ โดยการรับนักศึกษาจากประเทศใกล้เคียง และควรหาสถาบันทางด้านอุตสาหกรรมเกษตรที่เป็นคู่พันธมิตร สร้างสมดุลของการช่วยเหลือ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน (2) ด้านการวิจัย ควรมีการวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อเป็นผู้ชี้นำสังคม ซึ่งจะเปิดโอกาสให้คณะได้รับงบประมาณวิจัยเพิ่มขึ้น ควรหาจุดเด่น เอกลักษณ์ และมีการรวมกลุ่มกันทำงานวิจัย เพื่อให้มีผลกระทบสูง และควรทำงานวิจัยที่สามารถนำไปประโยชน์ได้อย่างครบวงจร มีการเชื่อมโยงเครือข่ายวิจัยร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อทำวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการ (3) ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ควรมีการบริการวิชาการในเชิงรุก ควรสร้างเอกลักษณ์ของการบริการวิชาการ และบุคลากรของคณะจะต้องมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกษตร ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับนานาชาติ ทราบถึงปัญหาความต้องการ เพื่อจะได้ให้บริการวิชาการที่ตรงกับความต้องการของชุมชน (4) ด้านอื่นๆ คณะควรสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาเก่า โดยกระทำอย่างเป็นรูปธรรม ควรสร้างทีมพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้เป็นมืออาชีพ และควรสร้างนวัตกรรมในแต่ละด้าน โดยมีการบริหารที่มี

วิสัยทัศน์ มีแผนดำเนินการที่ชัดเจน สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะ
อุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ นโยบายรัฐ ส่วนปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการ
บริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ บุคลากร

มณฑาทิพย์ วุฒิ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุ
ในพื้นที่เทศบาลตำบลอรุณภูมิ อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
ศึกษาความต้องการสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในพื้นที่เทศบาลตำบลอรุณภูมิ จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา และเพื่อจัดทำและนำเสนอยุทธศาสตร์ในการจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุใน
พื้นที่เทศบาลตำบลอรุณภูมิ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวิธีการศึกษา คือ โดยการจัดทำ
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้ค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้สูงอายุมีความต้องการ
สวัสดิการสังคมในด้านต่างๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการด้านการแก้ไขปัญหา
ความยากจนและด้อยโอกาส ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านสุขภาพอนามัย
ด้านการศึกษา ด้านนันทนาการ และด้านที่อยู่อาศัย ตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาสวัสดิการ
สังคมของผู้สูงอายุ ได้ทำและเสนอทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการให้บริการด้าน
สุขภาพอนามัยอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนา
ภูมิปัญญาของผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการนันทนาการผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ความมั่นคง
และปลอดภัยในที่อยู่อาศัย ยุทธศาสตร์ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และยุทธศาสตร์การจัด
สวัสดิการกองทุนผู้สูงอายุ

สุทธิเกียรติ ภูมิพิทักษ์สุข (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษากล
ยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM และเพื่อศึกษา
ปัญหาหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5
YES RADIO RETRO PROGRAM โดยมีวิธีการศึกษา คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่
ทีมผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์รายการ จำนวน 3 คน และทีมงานผลิตรายการวิทยุ จำนวน
4 คน ผลการศึกษารูปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานีวิทยุ ได้นำหลักในการ
บริหารมาใช้ในการวางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหาร
อาศัยแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขัน แต่ยังคงมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ และกล
ยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อเป็นแนวทางและสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์แข่งขันของ
สื่อวิทยุในกรุงเทพฯ ในยุคปัจจุบันด้วย และปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงาน

ของสถานีวิทยุ YES RADIO มีทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีวิทยุ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและออกอากาศ ปัจจัยด้านการลงทุน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดของการบริหารงานวิทยุ

ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และหาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

โดยมีวิธีการศึกษา ระยะเวลา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการบริหารโรงเรียน และครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 34 แห่ง รวมทั้งสิ้น 411 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะเวลาที่สองเป็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเขียนเป็นความเรียง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร สำหรับแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร พบว่าผู้นำควรมีความสามารถในการคิดเชิงรุก ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต รวมทั้งควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของภาครัฐ ควรใช้การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการบริหารงาน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าผู้นำควรมีความสามารถด้านการวางแผน การควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่าผู้นำควรมีการประเมินผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ หน่วยงานมีสารสนเทศในการรายงานการประเมินกลยุทธ์ โดยข้อมูลทางสถิติที่น่าเชื่อถือ มีข้อมูลรายงานการประเมินผลกลยุทธ์ มีข้อมูลทางสถิติและควรตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ไพรัช บุญประกอบวงศ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์การให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ในเชิงโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบของสนามบิงสุววรรณภูมิ เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิที่สอดคล้องกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพในระดับสากล และเพื่อเสนอแนวทางหรือรูปแบบเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการบริหารในการบริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิมีมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพในระดับสากล โดยมีวิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและกำหนดคำถามในการวิจัย ได้แก่ (1) การบริหารสนามบิงสุววรรณภูมิมียุทธศาสตร์ในการบริหารเชิงโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือไม่อย่างไร (2) การบริหารยุทธศาสตร์การให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิ มีกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพในระดับสากลหรือไม่ อย่างไร และ (3) แนวทางหรือยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการบริหารการให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิ มีมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพในระดับสากลหรือไม่ อย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สนามบิงสุววรรณภูมิมีการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์ในการให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่กลยุทธ์ส่วนใหญ่กำหนดแบบกว้างๆ ไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจน ถือว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จสอดคล้องกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพระดับสากลเท่าที่ควร สำหรับแนวทางหรือรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารการให้บริการลูกค้าภายในสนามบิงสุววรรณภูมิให้มีมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพในระดับสากลควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการกำหนดโครงสร้าง โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และควรใช้วิธีการสอบหรือการประเมินผลการทำงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ส่วนการดำเนินการให้บริการลูกค้าไม่ควรจำกัดเฉพาะแนวคิดการบริการลูกค้าตามแนวทางที่ ACI ทำการประเมินเนื่องจากองค์ประกอบของปัญหามีความซับซ้อน และมีความหลากหลายเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาสนามบิงสุววรรณภูมิให้มีมาตรฐานระดับสากลควรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการกำหนดและบริหารยุทธศาสตร์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษา เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ 2) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ และ 4) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษา คือ

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ เจ้าหน้าที่ของกรมกิจการผู้สูงอายุที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและบริหารยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

2.1.1 ระดับผู้บริหาร จำนวน 6 คน ได้แก่

- 1) รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ
- 2) ผู้อำนวยการกองกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 3) ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ
- 4) ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ/ ผู้อำนวยการกองบริหาร

กองทุน

- 5) ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์
- 6) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2.1.2 ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผน โครงการ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และแบบสอบถามปลายเปิด ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของกรมกิจการผู้สูงอายุ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ จำนวน 1 คน

ส่วนที่ 2 คำถามสำหรับผู้บริหารระดับกอง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุและผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 5 คน

ส่วนที่ 3 คำถามสำหรับปฏิบัติการ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ รับผิดชอบในการจัดทำแผน โครงการ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ จำนวน 9 คน

โดยในแต่ละส่วน จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. บทบาทและหน้าที่
2. การบริหารงาน
3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษา มีดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้
2. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 4.1 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยผู้ศึกษาเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมาย
- 4.2 ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำมาประมวลผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) ที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ตามจุดประสงค์ที่วางไว้ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ขั้นตอน โดยแยกประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

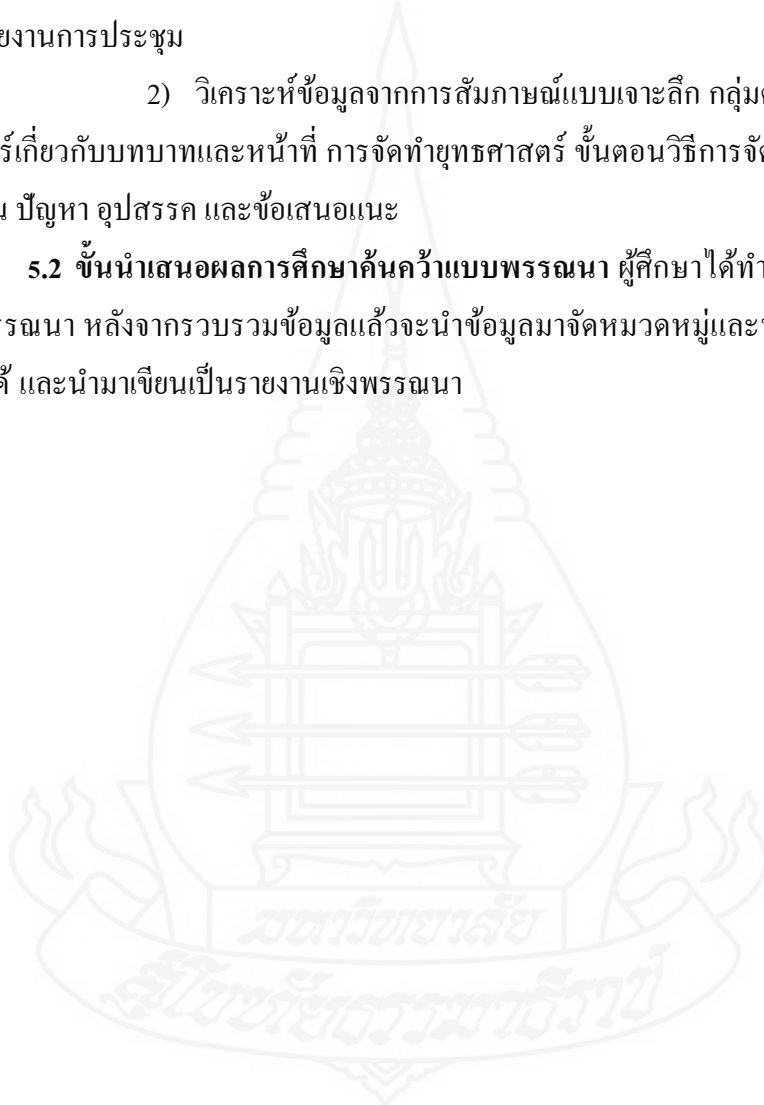
5.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

5.1.1 วิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษาคำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน คือ

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ของสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ปี พ.ศ. 2556 – 2559 เอกสารรายงานการประชุม

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างในการจัดทำยุทธศาสตร์เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ การจัดทำยุทธศาสตร์ ขั้นตอนวิธีการจัดทำยุทธศาสตร์ การบริหารงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

5.2 ชี้แนะเสนอผลการศึกษาค้นคว้าแบบพรรณนา ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเชิงพรรณนา หลังจากรวบรวมข้อมูลแล้วจะนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่และนำมาสังเคราะห์จากเนื้อหาที่ได้ และนำมาเขียนเป็นรายงานเชิงพรรณนา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ
2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล
3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์
4. ผลการศึกษาค้นหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

1. ผลการศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

จากการศึกษา พบว่า เนื่องจากพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ.2558 เล่ม 132 ตอนที่ 15 ก ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2558 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป เป็นการปรับโครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ขึ้น โดยสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.) ถูกปรับเปลี่ยน โครงสร้าง โดยการแบ่งออกเป็น 2 กรม คือ กรมกิจการเด็กและเยาวชน และกรมกิจการผู้สูงอายุ ขึ้น เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2558 ทำให้กรมกิจการผู้สูงอายุถือได้ว่าเป็นกรมใหม่ ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในกรมกิจการผู้สูงอายุ ซึ่งยังไม่เรียบร้อย และขณะนี้ยังอยู่ระหว่างการเสนอร่างกฎกระทรวง เพื่อกำหนดภารกิจของกรมกิจการผู้สูงอายุใหม่ ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุยังไม่ได้ดำเนินการ ในระหว่างนี้ กรมกิจการผู้สูงอายุจะขอใช้ แผนกลยุทธ์ ของสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ปี พ.ศ. 2556 – 2559 ไปพลางก่อน จนกว่ากระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะแล้วเสร็จ ในที่นี้ผู้ศึกษา จึงขอใช้ แผนกลยุทธ์ ของสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ปี พ.ศ. 2556 – 2559 เป็น แผนยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

และผลจากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปรากฏว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการนำผลการประเมินองค์กรมาพิจารณาร่วมกันว่าองค์กรจะได้รับผลกระทบอย่างไร การประเมินศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์กร เพื่อกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดหวัง เป็นผลลัพธ์ของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์กรกับโอกาสและภัยคุกคามที่อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่องค์กรจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดกรอบในการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย แผน และนโยบายที่สำคัญด้านผู้สูงอายุ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2555 – 2559 ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประชุมหารือร่วมกันพิจารณา (ร่าง) แผนกลยุทธ์ และร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ แล้วเสนอผู้บริหารเห็นชอบและประกาศใช้แผนกลยุทธ์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ และดำเนินการเผยแพร่แผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ของ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ปี พ.ศ. 2556 – 2559 ปรากฏดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์

“มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน”

1.2 พันธกิจ

- 1.2.1 พัฒนาแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 1.2.2 ส่งเสริมทุกภาคส่วนร่วมรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ
- 1.2.3 ส่งเสริมการนำศักยภาพผู้สูงอายุมาใช้ประโยชน์ต่อสังคม
- 1.2.4 ส่งเสริมการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุให้เข้าถึงระบบสวัสดิการสังคม
- 1.2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการกรมกิจการผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนางานผู้สูงอายุ

โดยการสร้างความเชื่อมโยง พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
ตัวชี้วัด และกิจกรรมหลัก (Initiative) ดังนี้

พันธกิจที่ 1

พัฒนาแผน มาตรการ กลไก และนวัตกรรมในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครอง
พิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครอง
พิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เป้าประสงค์

มีแผน มาตรการ กลไก และนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครอง
สิทธิผู้สูงอายุและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตัวชี้วัด

จำนวนแผน/มาตรการ/กลไก/นวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาและ นำไปใช้เพื่อการ
ส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

ส่งเสริมการพัฒนาแผน/มาตรการ/กลไก/นวัตกรรมและผลักดันให้เกิดการ
นำไปใช้ในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์ สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคม
อาเซียน

กิจกรรมหลัก (Initiative)

1. กำหนดแนวทางการส่งเสริมการใช้แผน มาตรการ กลไกในการส่งเสริมสวัสดิ
ภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ

2. ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประ โยชน์เกี่ยวกับประชาคม
อาเซียน

3. สร้างเครือข่ายการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ในกลุ่มประเทศอาเซียน

4. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาผู้สูงอายุระหว่างประเทศอาเซียน

พันธกิจที่ 2

ส่งเสริมทุกภาคส่วนร่วมรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

สร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนทุกภาคส่วนเพื่อมุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ

เป้าประสงค์

ทุกภาคส่วนมีการดำเนินการรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ
ตัวชี้วัด

หน่วยงาน/องค์กร ที่มีแนวทาง/มาตรการ/กิจกรรมรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
กลยุทธ์

สร้างความร่วมมือและเสริมความเข้มแข็ง หน่วยงานเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนการ
ดำเนินงานรองรับสังคมผู้สูงอายุ

กิจกรรมหลัก (Initiative)

กำหนดแนวทาง/วิธีการ การสร้างความร่วมมือและการส่งเสริมศักยภาพเครือข่าย
ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

พันธกิจที่ 3

ส่งเสริมการนำศักยภาพผู้สูงอายุมาใช้ประโยชน์ต่อสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม โดยใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ

เป้าประสงค์

ผู้สูงอายุได้ใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ ทำประโยชน์ต่อสังคม

ตัวชี้วัด

จำนวนผู้สูงอายุที่ใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ ทำประโยชน์ต่อสังคม

กลยุทธ์

เสริมสร้าง โอกาส/ช่องทางให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม

กิจกรรมหลัก (Initiative)

ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุในการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญา/
ความสามารถทำประโยชน์ต่อสังคม

พันธกิจที่ 4

ส่งเสริมการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุให้เข้าถึงระบบสวัสดิการสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิและเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม

เป้าประสงค์

ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายบัญญัติไว้
2. จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดบริการสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุ

ผู้สูงอายุโดยผ่านกระบวนการชุมชน

กลยุทธ์

ส่งเสริมการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิให้ผู้สูงอายุได้รับบริการสวัสดิการสังคม

กิจกรรมหลัก (Initiative)

กำหนดแนวทางส่งเสริมการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิให้ผู้สูงอายุได้รับบริการสวัสดิการ

สังคม

พันธกิจที่ 5

พัฒนาระบบบริหารจัดการสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพใน

การพัฒนางานผู้สูงอายุ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

พัฒนาระบบบริหารจัดการงานผู้สูงอายุ

เป้าประสงค์

การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมสวัสดิภาพและ

คุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของ สทส.

กลยุทธ์

1. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสมรรถนะหลัก
2. การพัฒนาบุคลากรให้เติบโตตามหลักธรรมาภิบาล
3. การพัฒนาช่องทางการเรียนรู้และเผยแพร่องค์ความรู้/ข้อมูลสารสนเทศด้าน

ผู้สูงอายุ

กิจกรรมหลัก (Initiative)

1. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรตาม 5 สมรรถนะหลัก
2. พัฒนาบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลักการ
3. พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุให้ทันสมัย

ผลจากการศึกษายุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรคือ ผู้สูงอายุ โดยการให้ความสำคัญในการพัฒนาแผน มาตรการ เพื่อในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนทุกภาคส่วนเพื่อมุ่งส่งเสริมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ โดยการสร้างความตระหนักรู้ทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการสร้างสังคมคุณภาพสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นสังคมที่มีคนมั่นคงทั้งทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ และมีระบบสวัสดิการที่เหมาะสมภายในชุมชน โดยทุกคนต้องมีโอกาสในการเข้าถึงระบบสวัสดิการอย่างเท่าเทียม ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมโดยใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการใช้ภูมิปัญญาผู้สูงอายุที่มีอยู่ภายในตัวผู้สูงอายุ สร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคม โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญาที่มีอยู่ให้กับอนุชนรุ่นหลัง รวมถึงยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิและเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม เป็นการเข้าถึงบริการสังคมของภาครัฐ ตามที่พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ ทั้งในเรื่องของการสนับสนุนค่าจัดการศพผู้สูงอายุตามประเพณี และการจ่ายเบี้ยยังชีพให้กับผู้สูงอายุ ถือได้ว่าเป็นการให้ผู้สูงอายุเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานผู้สูงอายุ เป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ใน 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) โดยการนำเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินองค์กร ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สำหรับองค์กร
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และ แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) และตัวชี้วัด (Indicator)

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติ

4. การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ มีการควบคุมโดยหน่วยงานภายในองค์กร คือ การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติการ การรายงานผลการปฏิบัติการ รอบ 3, 6, 9, 11, และ 12 เดือน ตามที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดการ พร้อมทั้งมีการประเมินจากหน่วยงานภายนอกองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล

2.1 วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน

สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) การกำหนดยุทธศาสตร์การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมการศึกษาศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัจจุบันในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

| S – จุดแข็ง | W – จุดอ่อน |
|---|--|
| 1. มีกลไกระดับชาติในการขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | 1. การจัดการข้อมูลผู้สูงอายุยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่าย |
| 2. มีกฎหมาย/แผน/ประกาศต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและมีภารกิจที่ชัดเจนตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย | 2. การดำเนินงานภายในสำนักฯ ขาดการบูรณาการกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นระบบ |
| 3. มีกองทุนผู้สูงอายุให้การคุ้มครอง ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้ผู้สูงอายุมีศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี | 3. การผลักดันให้แผนผู้สูงอายุแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติไม่มีการบูรณาการแผนระหว่างส่วนราชการ |
| 4. ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดัน/ขับเคลื่อนงานผู้สูงอายุ | 4. การศึกษา วิจัยข้อมูลที่สำคัญจำเป็นทางด้านผู้สูงอายุยังมีอยู่น้อย ไม่ครบถ้วน |
| 5. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุมีจิตมุ่งบริการและความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ | 5. ขาดการจัดการองค์ความรู้และขาดการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ และการพัฒนานวัตกรรม |
| 6. มีการบริหารจัดการภายในที่เป็นระบบ | 6. ขาดการสนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์งานผู้สูงอายุ |
| | 7. การผลักดันการใช้มาตรฐานการส่งเสริมและการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมภารกิจงาน |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| O - โอกาส | T - อุปสรรค |
|--|---|
| 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับ | 1. องค์กรที่ดำเนินงานด้านผู้สูงอายุยังขาดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ |
| 2. รัฐบาลมีนโยบายด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน | 2. องค์กรเครือข่ายยังไม่เห็นความสำคัญและตระหนักรู้ในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ |
| 3. มีกฎหมาย/พันธกรณีระหว่างประเทศ/แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านผู้สูงอายุที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | 3. ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อผู้สูงอายุและแผนการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ |
| 4. การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มโอกาสในการแสวงหาภาคีเครือข่าย เพื่อร่วมกันดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | 4. ภาคีเครือข่ายขาดการบูรณาการงานผู้สูงอายุ |
| 5. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่ายในปัจจุบันทำให้มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น | 5. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจมีการเคลื่อนย้ายประชากรสูงอายุจากกลุ่มประเทศอาเซียน ทำให้รัฐเกิดภาระในการคุ้มครองและดูแลตามหลักสิทธิมนุษยชน |

ผลจากการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) พบว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ประเมินสภาพแวดล้อม โดยการนำเทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ 2 ตัวแปร คือ จุดแข็ง Strengths = S จุดอ่อน Weaknesses = W เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร แต่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นการวิเคราะห์ 2 ตัวแปร คือ โอกาส Opportunities = O และอุปสรรค Threats = T ซึ่งองค์กรหรือผู้บริหารไม่สามารถทำการควบคุมได้

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การทำงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด คือการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็งขององค์กรแล้วหาโอกาสพร้อมกับกำจัดอุปสรรค และบรรเทาจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริง และคาดการณ์การวิเคราะห์ภายในและภายนอก โดยจำแนกให้เป็นทางเลือกกลยุทธ์และทำการประเมินกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบ เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้จุดแข็ง และจำกัดจุดอ่อน และหาโอกาสได้อย่างเต็มที่

2.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งประกอบไปด้วยหลายส่วน มีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ จะประกอบไปด้วย 5 ส่วน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) และตัวชี้วัด (Indicator) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 99) และจากผลการศึกษาแผนยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ ปรากฏว่ามีการกำหนดในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” สำหรับวิสัยทัศน์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ “มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” โดยให้คำนิยามไว้ ดังนี้

สังคมที่มีคุณภาพ หมายถึง สังคมที่ผู้สูงอายุมีความมั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมถึงมีการพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วมและได้รับความเป็นธรรมทางสังคม โดยมีดัชนีของคุณภาพสังคมเชื่อมโยงกันเป็น 4 มิติ ได้แก่

- ความมั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ โดยการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การมีงานทำ การมีสุขภาพที่ดี
- การยอมรับเป็นสมาชิกของสังคม โดยคำนึงถึงการจัดให้มีบริการที่ครอบคลุมอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ลดระดับการเอารัดเอาเปรียบทางสังคม
- ความสมานฉันท์ทางสังคม การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือทางสังคม
- การเสริมสร้างพลังทางสังคมให้แก่ประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ

ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ ภาคราชการ และผู้สูงอายุ ต่างมีส่วนรับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมที่มีคุณภาพ ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นเป็นวิสัยทัศน์ที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมสูง และเป็นอุปสรรคต่อการตีความ และเป็นอุปสรรคต่อการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งหากพิจารณา คำว่า สังคมที่มีคุณภาพ เป็นคำที่ยากและไม่สามารถจำกัดความได้ หรือจะใช้อะไรวัด ว่า อะไรคือสังคมที่มีคุณภาพ อาจทำให้บุคลากรหรือประชาชนทั่วไปไม่สามารถเข้าใจได้ หากมิได้รับรู้ถึงคำนิยามประกอบ และจากการศึกษาข้อมูลพบว่า วิสัยทัศน์ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีความคล้ายคลึงกับวิสัยทัศน์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งสู่สังคมคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนเป็น “มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” เป็นการกำหนดความหมายเพิ่มเติม เพื่อบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ผู้สูงอายุนั่นเอง

2) สำหรับพันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยการกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดตามอำนาจหน้าที่ของกฎกระทรวง โดยการสร้างความเชื่อมโยง พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และกิจกรรมหลัก (Initiative) ทำให้เห็นภาพของการเชื่อมโยงอย่างชัดเจน แต่ไม่พบแผนที่เชิงยุทธศาสตร์

2.1.3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

กรมกิจการผู้สูงอายุ มีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยขับเคลื่อนความก้าวหน้าและสร้างนวัตกรรมในการคุ้มครองและส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ในรูปแบบของโครงการและกิจกรรมที่ตอบสนองต่อสภาพข้อเท็จจริงและความต้องการของผู้สูงอายุ ในระดับพื้นที่ โดยได้มีการริเริ่มดำเนินการโครงการนำร่องที่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการขยายผลต่อไปยังพื้นที่อื่นๆ โดยมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ การถ่ายทอดความเข้าใจให้แก่บุคลากร เจ้าหน้าที่ รวมทั้งองค์กรเครือข่ายด้านผู้สูงอายุในระดับท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความจำเป็นในการร่วมกันขับเคลื่อน โครงการและกิจกรรมด้านผู้สูงอายุในพื้นที่ของตนเอง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ และงบประมาณในการดำเนินงาน โดยการกำหนดเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน

สำหรับโครงการในปีงบประมาณ 2558 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประกอบด้วย

1) โครงการเสริมพลังภูมิปัญญาผู้สูงอายุ

ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนผู้สูงอายุที่เข้าสู่กระบวนการส่งเสริมศักยภาพด้านภูมิปัญญา
เป้าหมาย 21,000 คน

- จำนวนผู้สูงอายุที่เป็นภูมิปัญญามีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม
เป้าหมาย 4,000 ราย

ตัวชี้วัดผลลัพธ์

- จำนวนผู้สูงอายุและประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงาน

2) โครงการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุสู่ประชาคมอาเซียน

ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนของรายงานการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้าน
ผู้สูงอายุระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน เป้าหมาย 1 เรื่อง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์

- องค์กรเครือข่ายด้านผู้สูงอายุระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียนมีความรู้
ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน
เป้าหมายร้อยละ 60

3) โครงการเตรียมความพร้อมประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ

ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนหน่วยงาน/องค์กรที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมความ
พร้อมบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ เป้าหมาย 100 องค์กร/หน่วยงาน

- จำนวนรูปแบบสื่อความรู้หรือสื่อประชาสัมพันธ์การเตรียมความ
พร้อมเข้าสู่วัยสูงอายุ เป้าหมาย 5 รูปแบบ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์

- จำนวนหน่วยงาน/องค์กรที่มีแผนและดำเนินกิจกรรมเตรียมความ
พร้อมบุคลากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป้าหมาย 15 องค์กร

4) โครงการสนับสนุนการจัดการศพผู้สูงอายุตามประเพณี
ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิขั้นพื้นฐานตามที่
กฎหมายกำหนด เป้าหมาย 131,000 คน

5) โครงการเสริมสร้างสังคมผู้สูงอายุไทยให้มีคุณภาพ
ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน เป้าหมาย 200,000
คน

- จำนวนมาตรการ/กลไกด้านผู้สูงอายุได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเป็น
รูปธรรม เป้าหมาย 3 เรื่อง

- ร้อยละของผู้สูงอายุมีความพึงพอใจในการมีโอกาสมีส่วนร่วมใน
กิจกรรมทางสังคม โดยวัดจากความพึงพอใจของผู้ร่วมงานวันผู้สูงอายุแห่งชาติในการเข้าร่วม
กิจกรรมในส่วนกลาง เป้าหมายร้อยละ 70

6) โครงการสร้างความสุขผู้สูงวัย สังคมไทยอยู่เย็นเป็นสุข
ตัวชี้วัดผลผลิต

- จำนวนของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุได้รับ
การขับเคลื่อนจัดทำแผนการดูแลช่วยเหลือผู้สูงอายุเฉพาะราย (care plan) เป้าหมาย 878
แห่ง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์

ร้อยละของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ มีการ
จัดทำแผนการดูแลช่วยเหลือผู้สูงอายุเฉพาะราย (care plan) เป้าหมายร้อยละ 100

ผลจากการศึกษาการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า มีการจัดทำแผนปฏิบัติ
การประจำปี 2558 ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการ
ดำเนินงานว่าดำเนินการอย่างไร พร้อมระบุกลุ่มเป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนิน
โครงการ และงบประมาณในการดำเนินงานว่ามีจำนวนเท่าไร (แผนปฏิบัติการประจำปี 2558,
2557: 4) ยกตัวอย่างเช่น

โครงการเสริมพลังภูมิปัญญาผู้สูงอายุ แผนงานดูแลผู้สูงอายุ เด็ก สตรี คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส กิจกรรม ผู้สูงวัยสัญจรสอนภูมิปัญญา

ผลที่คาดหวัง ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพทำงานเชิงรุกเพื่อนำความรู้ออกเผยแพร่ให้ประชาชนสามารถทำกิจกรรมลดรายจ่ายหรือสร้างรายได้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม เดือนกุมภาพันธ์ 2558

งบประมาณ 9,800,000 บาท

2.1.4 การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้มีแนวทางในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ โดยกรมกิจการผู้สูงอายุได้กำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผล ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

- การรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน
- การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
- การรายงานผลการดำเนินงาน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 6 เดือน 9 เดือน 11 เดือน และ 12 เดือน

- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี

2) การประเมินผล

- การประเมินผลตามเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของหารดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART: Performance Assessment Rating Tool)

- การประเมินตนเองตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน

ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

| ประเด็น การประเมิน | กรอบการประเมิน | น้ำหนัก | หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง |
|---------------------------|---|------------|----------------------------------|
| มติภายนอก | | 75 | |
| การประเมิน ประสิทธิผล | 1. ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของ ประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวง | | |
| | 1.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนา สังคม (ระดับ 5) | 15 | กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน |
| | 1.2 ร้อยละของภาคีเครือข่ายที่นำเกณฑ์คุณภาพเครือข่าย ไปใช้ (ร้อยละ 89) ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกรม | 15 | กองส่งเสริม ศักยภาพผู้สูงอายุ |
| | 1.3 จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเครือข่ายที่นำ องค์ความรู้ด้านเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (53 พื้นที่) | 17 | กองส่งเสริม ศักยภาพผู้สูงอายุ |
| | 1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนามาตรการกลไก การเตรียมความพร้อมด้านผู้สูงอายุในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน (1 เรื่อง) | 18 | กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน |
| การประเมิน คุณภาพ | 2. คุณภาพการให้บริการประชาชน (Service Level Agreement: SLA) - กระบวนการงานบริการผู้ยืมเงินกองทุนผู้สูงอายุ | 10 | กองบริหาร กองทุน |
| มติภายใน | | | |
| การประเมิน ประสิทธิภาพ | 3. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ | 5 | สำนักงาน เลขานุการกรม |
| | 4. การประหยัดพลังงาน | 5 | สำนักงาน เลขานุการกรม |
| | 5. การพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ | 5 | กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน |
| การพัฒนา องค์กร | 6. การพัฒนาสมรรถนะองค์กร (ทุนมนุษย์, สารสนเทศ, วัฒนธรรมองค์กร) | 5 | กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร |
| | 7.ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน | 5 | สำนักงานแผนยุทธ กรรมทุกหน่วย |
| | รวม | 100 | |

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมกิจการผู้สูงอายุ

ผลจากการศึกษาการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ พบว่า กรมกิจการผู้สูงอายุมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดกรอบประเมินใน 4 มุมมอง ตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้แก่ มุมมองด้านสัมฤทธิ์ผลตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นหลัก ด้านคุณภาพด้านการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์กร โดยระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเป็นเจ้าภาพหลัก

2.2 วิเคราะห์ความสอดคล้อง SWOT/ยุทธศาสตร์กระทรวง

2.2.1 ความสอดคล้อง กับ SWOT

จากการศึกษาการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน ยังไม่มีความชัดเจน ยกตัวอย่าง เช่น จุดแข็ง คือ การมีกฎหมาย/แผน/ประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและมีภารกิจที่ชัดเจนตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย ซึ่งเป็นประเด็นที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตามความเห็นของ อนิวัช แก้วจันทน์ (2551: 5) ให้ความเห็นเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมองค์กร โดยองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ และอุทิศ ขาวเขียว (2549: 74) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าปัจจัยหรือตัวแปรภายใน เป็นตัวแปรที่มีอยู่ภายใน “องค์กรและกระบวนการพัฒนา” เป็นภาคีการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและ/หรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการมีกฎหมาย/แผน/ประกาศต่างๆ เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จึงควรเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าที่จะเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งในการตีความประเด็นต่างๆ ควรแยกออกมาให้ชัดเจนว่าประเด็นใดควรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค อาจทำโดยการระดมสมองเพื่อพิจารณาสรุปให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ และทำให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องและชัดเจน

และเมื่อนำจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค มาทำการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร ตามที่เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553: 105–111) กล่าวว่า เมื่อนำการจับคู่ประเด็นต่างๆ ของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths – S) จุดอ่อน (Weaknesses – W) โอกาส (Opportunities – O) และภัยคุกคาม (Threats – T) เพื่อจัดทำ SWOT Matrix นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในองค์กร ผลของการจัดทำ SWOT Matrix พบว่า

ตารางที่ 4.3 แสดงการจัดทำ SWOT Matrix

| การจัดทำ SWOT Matrix | |
|--|--|
| จุดแข็ง (Strength – S) | จุดอ่อน (Weaknesses – W) |
| S1 มีกลไกระดับชาติในการขับเคลื่อน/ผลักดันงานด้านผู้สูงอายุ | W1 การจัดการข้อมูลผู้สูงอายุ ยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล |
| S2 มีกฎหมาย/แผน/ประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน | เครือข่าย W2 การดำเนินงานภายในสำนักฯ ขาดการบูรณาการกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นระบบ |
| S3 มีกองทุนผู้สูงอายุให้การคุ้มครอง ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้ผู้สูงอายุมีศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี | W3 การผลักดันให้แผนผู้สูงอายุแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติไม่มีการบูรณาการแผนระหว่าง |
| S4 ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดัน/ขับเคลื่อนงานผู้สูงอายุ | ส่วนราชการ |
| S5 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุ | W4 การศึกษาวิจัยข้อมูลที่สำคัญจำเป็นทางด้านผู้สูงอายุ ยังมี |
| S6 มีการบริหารจัดการภายในที่เป็นระบบ | อยู่น้อย ไม่ครบถ้วน W5 ขาดการจัดการองค์ความรู้ และขาดการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ และการพัฒนานวัตกรรม |
| | W6 ขาดการสนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์งานผู้สูงอายุ |
| | W7 การผลักดันการใช้มาตรฐานการส่งเสริมและการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมภารกิจงาน |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| การจัดทำ SWOT Matrix | | |
|--|--|---|
| โอกาส (Opportunities – O) | กลยุทธ์ SO | กลยุทธ์ WO |
| O1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับ | 1. รัฐบาลผลักดันนโยบายด้านผู้สูงอายุผ่านกลไกระดับชาติ 2. บุคลากรแสวงหากาภิเครือข่ายเพื่อร่วมกันดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ 3. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานด้านกองทุนผู้สูงอายุ | 1. ควรพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ควรส่งเสริมการจัดทำงานวิจัยทางด้านผู้สูงอายุ |
| O2 รัฐบาลมีนโยบายด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน | | |
| O3 มีกฎหมาย/พันธกรณีระหว่างประเทศ/แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านผู้สูงอายุที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | | |
| O4 การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มโอกาสในการแสวงหากาภิเครือข่าย เพื่อร่วมกันดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | | |
| O5 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่ายในปัจจุบันทำให้มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น | | |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| การจัดทำ SWOT Matrix | | |
|--|---|---|
| ภัยคุกคาม (Threats – T) | กลยุทธ์ ST | กลยุทธ์ WT |
| T1 องค์กรที่ดำเนินงานด้านผู้สูงอายุยังขาดการพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ | 1. พัฒนาศักยภาพเพื่อประสานงานกับเครือข่ายในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ 2. ผู้บริหารผลักดัน โครงการเกี่ยวกับการป้องกันภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อผู้สูงอายุ | 1.ปรับปรุงฐานข้อมูล 2.การผลักดันแผนผู้สูงอายุแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ |
| T2 องค์กรเครือข่ายยังไม่เห็นความสำคัญและตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ | 3.บูรณาการงานด้านผู้สูงอายุผ่านกลไกระดับชาติ | |
| T3 ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อผู้สูงอายุและแผนการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ | | |
| T4 ภาวการณ์เครือข่ายขาดการบูรณาการงานผู้สูงอายุ | | |
| T5 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจมีการเคลื่อนย้ายประชากรสูงอายุจากกลุ่มประเทศอาเซียน ทำให้รัฐเกิดการระงับการคุ้มครองและดูแล ตามหลักสิทธิมนุษยชน | | |

กรมกิจการผู้สูงอายุ ควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อนำมาเอาโอกาสที่ดีภายนอกมาใช้ร่วมกับองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ควรใช้กลไกระดับชาติที่มีอยู่ คือ คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ หรือ กผส. เป็นเครื่องมือในการผลักดันนโยบายด้านผู้สูงอายุให้กับรัฐบาล หรือการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาภาคีเครือข่าย เพื่อร่วมกันดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานด้านผู้สูงอายุ งานกองทุนผู้สูงอายุ ให้ผู้สูงอายุหรือประชาชนทั่วไปได้รับทราบเกี่ยวกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นต้น

กิจการผู้สูงอายุ ควรใช้จุดแข็งภายในองค์กรที่มีอยู่ เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรืออุปสรรคจากภายนอกองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น การพัฒนาบุคลากรขององค์กรซึ่งเป็นจุดแข็ง ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประสานงานกับเครือข่ายในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ และ ควรให้ผู้บริหารร่วมผลักดัน โครงการเกี่ยวกับการป้องกันภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อผู้สูงอายุ และ การบูรณาการงานด้านผู้สูงอายุผ่านกลไกระดับชาติ และนำเอาโอกาสที่ดีจากภายนอก เพื่อนำมา ปรับปรุงหรือลดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น การพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยดำเนินการในรูปแบบของการจัดหาระบบที่เหมาะสม หรือ การส่งเสริมให้องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกองค์กรทำงานวิจัยทางด้านผู้สูงอายุให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้มาเตรียมการวางแผนเกี่ยวกับการทำงานด้านผู้สูงอายุ และเป็นการลด จุดอ่อนที่มีภายในองค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรืออุปสรรคภายนอกองค์กร โดยการ พยายามปรับปรุงฐานข้อมูลผู้สูงอายุให้เป็นระบบ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้มีฐานข้อมูล รองรับในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการวางแผนในอนาคต และการผลักดันแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติ โดยการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามที่แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ กำหนดไว้

จากการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีความสอดคล้อง กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมเพื่อการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับ โอกาส คือการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มโอกาสในการแสวงหาภาคี เครือข่าย เพื่อร่วมกันดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ และอุปสรรค คือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่ง ผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจมีการเคลื่อนย้ายประชากรสูงอายุจากกลุ่มประเทศอาเซียน ทำ ให้รัฐเกิดภาระในการคุ้มครองและดูแล ตามหลักสิทธิมนุษยชน โดยการส่งเสริมการพัฒนาแผน/ มาตรการ/กลไก/นวัตกรรมและผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครอง พิทักษ์ สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสอดคล้องกับ โครงการของกรม กิจการผู้สูงอายุ คือ โครงการเสริมสร้างความร่วมมือด้านผู้สูงอายุในประเทศสมาชิกอาเซียน บวกสาม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนทุกภาคส่วนเพื่อ มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ มีความสอดคล้องกับอุปสรรคที่พบในด้านองค์กรเครือข่ายยังไม่ เห็นความสำคัญและตระหนักรู้ในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยกรมกิจการ ผู้สูงอายุได้จัดทำโครงการเตรียมความพร้อมประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ เพื่อรณรงค์สร้างความ ตระหนักแก่ภาคส่วนต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และตระหนักถึง ความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ เพื่อการเข้าสู่วัยสูงอายุอย่างมีคุณภาพ โดยการจัดทำ คู่มือและจัดอบรมหลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ เพื่อใช้สำหรับอบรม เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน องค์กรเครือข่ายทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการนำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ ไปจัดอบรมให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ในการอบรมพัฒนาบุคลากร องค์กร เครือข่ายและ ประชาชนทั่วไปของหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมการเตรียมความพร้อมให้ประชากรเป็นผู้สูงอายุที่มี คุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง สังคม โดยใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ โดยการเสริมสร้าง โอกาส/ช่องทางให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมใน กิจกรรมทางสังคม ไม่มีความสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แต่มีความ สอดคล้องกับโครงการที่กรมกิจการผู้สูงอายุได้จัดทำ คือ โครงการเสริมพลังภูมิปัญญาผู้สูงอายุ โดย การจัดกิจกรรมตลาดนัดภูมิปัญญา เพื่อสืบสานภูมิปัญญาผู้สูงอายุ และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุดำรง ศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมให้เพิ่มขึ้น และสร้างความตระหนักให้สังคมเห็นคุณค่า ความสำคัญของผู้สูงอายุ ในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม โดยการให้ผู้สูงอายุที่เป็นภูมิปัญญา มี ถ่ายทอดวิชาชีพ ให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ และเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม ยังมีความสอดคล้องกับอุปสรรคที่ได้ทำการวิเคราะห์ คือ ภัยพิบัติ ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อผู้สูงอายุและแผนการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ โดยกรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ เกิดความตระหนักและความสำคัญเกี่ยวกับภัยพิบัติ จึงจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ มีภัยพิบัติที่เกิดขึ้น โดยการจัดทำโครงการโครงการขยายการคุ้มครองทางสังคม “การสร้างหลักประกัน การคุ้มครองชีวิตผู้สูงอายุและทุกคนล่วงหน้าในสถานการณ์ที่มีภัยพิบัติ” เพื่อให้เกิดการเตรียมความ พร้อมในการสร้างหลักประกันการคุ้มครองชีวิตผู้สูงอายุและทุกคนล่วงหน้าในสถานการณ์ที่มีภัย พิบัติ

และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานผู้สูงอายุ สอดคล้องกับจุดแข็ง คือ บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุมีจิตมุ่งบริการและความสำนึกรับผิดชอบต่อน้ำที่ โดยการพัฒนามุคการให้มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับโอกาส คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่ายในปัจจุบันทำให้มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น โดยการพัฒนาช่องทางการเรียนรู้และเผยแพร่องค์ความรู้/ข้อมูลสารสนเทศด้านผู้สูงอายุ

2.3 วิเคราะห์ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล ใน 4 มุมมอง

จากการศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุลใน 4 มุมมอง พบว่า

2.3.1 มุมมองด้านการเงิน

ไม่มียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองทางการเงิน

2.3.2 มุมมองด้านลูกค้า

พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการตอบสนองในด้านลูกค้าขององค์กร คือ ผู้สูงอายุ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาแผน มาตรการ กลไก นวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนทุกภาคส่วนเพื่อมุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมโดยใช้ภูมิปัญญา/ความสามารถ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิและเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ของกรมกิจการผู้สูงอายุให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้า คือ ผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุเกิดความพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของกรมกิจการผู้สูงอายุมากที่สุด โดยการส่งเสริมการพัฒนาแผน/มาตรการ/กลไก/นวัตกรรมและผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ในการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์ สิทธิผู้สูงอายุในพื้นที่

และคำนึงถึงความสำคัญกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยในอนาคต เพื่อเตรียมการรองรับ และจัดทำยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานด้านเครือข่าย เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับการก้าวสู่สังคมสูงอายุในอนาคต โดยการสร้างความร่วมมือและเสริมความเข้มแข็ง หน่วยงานเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานรองรับสังคมผู้สูงอายุ เสริมสร้าง โอกาส/ช่องทางให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ดังเช่น การจัดงานวันผู้สูงอายุแห่งชาติ

เพื่อเชิดชูเกียรติบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้สูงอายุแห่งชาติ ซึ่งจัดขึ้นในเดือนเมษายนเป็นประจำทุกปี ส่งเสริมการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิให้ผู้สูงอายุได้รับการสวัสดิการสังคม พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สูงอายุได้รับการสวัสดิการสังคม ตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546

2.3.3 มุมมองด้านกระบวนการ

ไม่มียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองทางการด้านกระบวนการ

2.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการตอบสนองในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการงานผู้สูงอายุ เป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสมรรถนะหลัก การพัฒนาบุคลากรให้เติบโตตามหลักธรรมาภิบาลการพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ และเผยแพร่องค์ความรู้/ข้อมูลสารสนเทศด้านผู้สูงอายุ เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรถือได้ว่าเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร หากบุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถองค์กรนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้า สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าปรารถนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และสามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุตามแนวทางการบริหารแบบสมดุลใน 4 มุมมอง จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ตอบสนองใน 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สำหรับมุมมองทางด้านการเงิน และด้านกระบวนการ ไม่พบมุมมองที่ตอบสนองตามยุทธศาสตร์

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์

3.1 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์ โดยใช้แนวคิดแบบจำลอง 7s ของ Mckinsey เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของหน่วยงาน โดยอาศัยปัจจัยแวดล้อม 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ระบบการทำงาน (System) รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะหรือความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และปัจจัยอื่นๆ ผลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 ท่าน ได้กำหนดให้บุคลากร (Staff) เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของ

กรมกิจการผู้สูงอายุมากที่สุด และเมื่อนับตามลำดับความถี่ของการเรียงลำดับของปัจจัยทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) บุคลากร (Staff) 2) กฎหมาย/แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ/พระราชบัญญัติ/ยุทธศาสตร์ 3) รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style) 4) ระบบการทำงาน (System) 5) โครงสร้าง (Structure) 6) องค์กรความรู้ 7) นโยบาย และ 8) ทักษะ (Skill)

โดยผู้ศึกษาจะขอสรุปผลการศึกษามาจากข้อมูลแบบสอบถามและที่ได้สัมภาษณ์ ตามประเด็นของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ในแต่ละข้อดังนี้

3.1.1 บุคลากร (Staff) บุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุ มีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยเหลือกัน มีจิตบริการ และมีการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนงานไปได้ด้วยดี และบุคลากรในองค์กรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี

3.1.2 กฎหมาย/พระราชบัญญัติ/แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ/ยุทธศาสตร์

1) พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553
 2) กรมกิจการผู้สูงอายุมีพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและมีภารกิจที่ชัดเจน ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 โดยมีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ หรือเรียกโดยย่อว่า กผส. โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นรองประธานกรรมการคนหนึ่ง และ ประธานสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เป็นรองประธานกรรมการคนที่สอง พร้อมทั้งมีการกำหนดให้ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุนในด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่จัดไว้โดยให้ความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้สูงอายุเป็นกรณีพิเศษ การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยโดยตรงแก่ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะหรือการบริการสาธารณสุขอื่น การจ่ายเบี้ยยังชีพเป็นรายเดือนและเป็นธรรม เป็นต้น รวมถึงการจัดตั้ง “กองทุนผู้สูงอายุ” เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และสนับสนุนผู้สูงอายุ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกฎหมายหลักสำหรับการปฏิบัติงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ

- 3) แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ
- 4) มีแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2545 – 2564) และแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2545 – 2564) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ.2552 เป็นแผนหลักในการดำเนินงาน
- 5) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.1.3 รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style)

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในงานด้านผู้สูงอายุ สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานได้ มีความเป็นภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญกับงานด้านผู้สูงอายุ สามารถช่วยผลักดันนโยบาย และโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์แท้จริงกับผู้สูงอายุ

3.1.4 ระบบการทำงาน (System)

ระบบการทำงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงประสานงานกัน และเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน และสามารถรองรับการทำงานซึ่งกันและกันได้

3.1.5 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของกรมกิจการผู้สูงอายุมีขนาดเล็กทำให้การสั่งการมีความรวดเร็ว มีการจัดแบ่งหน่วยงานที่ชัดเจน ง่ายต่อการติดต่อประสานงานกัน เช่น กองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์หลัก และแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกรมและสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวง เป็นต้น

3.1.6 องค์กรความรู้

กรมกิจการผู้สูงอายุ มีองค์ความรู้ในเรื่องของผู้สูงอายุ จากภาควิชาการ มาช่วยสนับสนุนการทำงานในองค์กร

3.1.7 นโยบาย

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับ รัฐบาลมีนโยบายด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน และนโยบายของผู้บริหารกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงฯ และอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ ในการส่งต่อนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงาน

3.1.8 ทักษะ (Skill)

บุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีทักษะและความเชี่ยวชาญงานด้านผู้สูงอายุ ซึ่งมีส่วนสำคัญในงานด้านผู้สูงอายุมีการขับเคลื่อนไปด้วยดี ยกตัวอย่าง เช่น ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

3.2 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Costomer: C) สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) และสถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) และปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย ผลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ได้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 ท่าน ได้กำหนดให้นโยบาย/รัฐบาล/สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมากที่สุด และเมื่อนับตามลำดับความถี่ของการเรียงลำดับของปัจจัยทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1. สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) 2. สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) 3. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) 4. สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) 5. ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Costomer: C) และ 6. คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ

โดยผู้ศึกษาจะขอสรุปผลการศึกษาจากข้อมูลแบบสอบถามและที่ได้สัมภาษณ์ตามประเด็นของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ แต่ละข้อดังนี้

3.2.1 สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย เป็นสังคมสูงอายุ รัฐบาลจึงมีนโยบายงานด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน ทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุ ประกอบกับปัญหาทางด้านสังคมที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมีจำนวนมาก ทำให้รัฐบาลมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้สูงอายุ จึงยกระดับสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ เป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อเตรียมการรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ในอนาคต

3.2.2 สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S)

กรมกิจการผู้สูงอายุ ต้องดูแลกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้สูงอายุ ซึ่งในปัจจุบัน การก้าวสู่สังคมสูงอายุ ทำให้ทุกภาคส่วนได้ตระหนักถึงและเห็นความสำคัญของผู้สูงอายุ และกรมกิจการผู้สูงอายุในฐานะกรมที่รับผิดชอบงานด้านผู้สูงอายุโดยตรงจะต้องตอบสนองต่อสังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้นด้วย โดยจะต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีความเป็นสากลมากขึ้น เพื่อสร้างระบบการป้องกัน และเป็นภูมิคุ้มกันสำหรับผู้สูงอายุ

3.2.3 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E)

ภาวะเศรษฐกิจของประเทศดี มีส่วนช่วยในเรื่องของการจัดระบบบำนาญ สิทธิสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุได้ และสามารถพัฒนาให้ผู้สูงอายุมีศักยภาพและสามารถประกอบอาชีพได้ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้สูงอายุในการทำงานและสร้างความสุข คุณค่า ให้กับตนเองได้

3.2.4 สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T)

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีความก้าวหน้า สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามา เนื่องจากไม่มีพรมแดน ทำให้สามารถที่จะเรียนรู้แนวทางการบริหารของต่างประเทศ สามารถ Benchmarking และประยุกต์ใช้กับองค์กรได้

3.2.5 ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ (Customer: C)

ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ และให้ความร่วมมือในการจัดทำโครงการ กิจกรรมต่างๆ กับกรมกิจการผู้สูงอายุ และสามารถดึงเข้ามามีส่วนร่วม และเข้ามาสนับสนุนงานของกรมกิจการผู้สูงอายุได้ เช่น ชมรมคลังปัญญาผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่เป็นแกนนำชุมชน ถ้ากรมกิจการผู้สูงอายุสามารถดึงมาช่วยงานได้ ถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดี เพราะบางที่ปัญหาทางด้านผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุจะรู้ปัญหาได้กว่าเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง การได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย องค์กรด้านผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ เครือข่ายในการดำเนินงานของเราที่จะช่วยสนับสนุนและเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานของเราให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และต่อยอดการทำงานด้วย

3.2.6 คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ

คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ หรือเรียกโดยย่อว่า กผส. ที่เกิดจากพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนหลักเกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันครอบครัวได้มีส่วนร่วมในการช่วยดูแลผู้สูงอายุ กำหนด

แนวทางปฏิบัติตามนโยบายและแผนหลัก ตลอดจนประสานงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามนโยบาย การพิจารณาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐและ ภาคเอกชนเกี่ยวกับการสงเคราะห์และการพัฒนาผู้สูงอายุ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารกองทุน การจัดหาผลประโยชน์และการจัดการกองทุน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง กำหนด ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินเพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำรายงานสถานะการเงิน ระเบียบ เกี่ยวกับการรับเงิน จ่ายเงิน และรักษาเงินกองทุน รวมถึงการเสนอความเห็นและข้อสังเกตต่อ คณะรัฐมนตรีให้มีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวกับการคุ้มครอง ส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ และเสนอรายงานสถานการณ์เกี่ยวกับผู้สูงอายุของประเทศต่อ คณะรัฐมนตรีอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และการมีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ หรือ กผส. ถือได้ว่า เป็นกลไกระดับชาติในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะป็นนโยบายเกี่ยวกับผู้สูงอายุ หรือ เรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ โดยมีหน่วยงานจากกระทรวงอื่นๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการ เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง เป็นต้น ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายสามารถดำเนินการได้ ครอบคลุม

4. ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการ ผู้สูงอายุ

4.1 ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์

4.1.1 ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดแบบจำลอง 7-s ของ Mckinsey เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของหน่วยงาน โดยอาศัยปัจจัยแวดล้อม 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ระบบการทำงาน (System) รูปแบบการบริหาร ของผู้นำ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะหรือความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย ผลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 ท่าน ได้กำหนดให้ บุคลากร (Staff) เป็นปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาในการบริหาร ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมากที่สุด กล่าวโดยสรุป เมื่อนับตามลำดับความถี่ของการ เรียงลำดับของปัจจัยทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1. บุคลากร (Staff) 2. ทักษะ หรือความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) 3. ฐานข้อมูล 4. การจัดการความรู้ 5. ระบบสวัสดิการ

โดยผู้ศึกษาจะขอสรุปผลการศึกษาจากข้อมูลแบบสอบถามและที่ได้สัมภาษณ์ตามประเด็นของปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ แต่ละข้อดังนี้

1) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และบางส่วนยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ และผลจากการปรับโครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และการเกิดกรมกิจการผู้สูงอายุ ทำให้มีบุคลากรจากหน่วยอื่นๆ เข้ามาปฏิบัติงานที่กรมกิจการผู้สูงอายุ มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งมีไม่บุคลากรจากสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุอย่างเดียว เช่น บุคลากรจากกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เฉพาะสำนักบริการสวัสดิการสังคม เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ สถานสงเคราะห์ผู้สูงอายุ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ เฉพาะกองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ และสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ส่งผลให้การปฏิบัติงานยังไม่คล่องตัว ทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานกับกรมกิจการผู้สูงอายุ จะต้องมีการเรียนรู้องค์ความรู้เกี่ยวกับผู้สูงอายุ รวมถึงงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ รวมถึงทัศนคติ ระบบการทำงาน และบุคลากรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าจะนำพาองค์กรไปในทิศทางใด

2) ทักษะหรือความรู้สามารถขององค์กร (Skills) ผลจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และอัตรากำลัง ส่งผลให้บุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องเข้ารับการปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ทำให้ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และระยะเวลาในการปรับตัว รวมถึงการศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ทางด้านการเงิน การคลัง การบริหารโครงการ การสร้างเครือข่าย และการประสานงาน เป็นต้น รวมทั้งบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะด้านการวิเคราะห์

3) ฐานข้อมูล การจัดการข้อมูลผู้สูงอายุยังขาดระบบฐานข้อมูลกลางของกลุ่มเป้าหมาย และการเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดการความรู้ องค์ความรู้เรื่องเกี่ยวกับผู้สูงอายุยังมีน้อย และขาดการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผน และขาดการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ และการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

5) ระบบสวัสดิการ กรมกิจการผู้สูงอายุไม่มีระบบสวัสดิการที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ บุคลากรรู้สึกขาดสวัสดิการที่จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น ไม่มีที่พัก ไม่มีรถรับ-ส่ง จากบ้านไปทำงาน ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.1.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer: C) สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) และสถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) และปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย ผลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 ท่าน ได้กำหนดให้สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมากที่สุด และเมื่อนับตามลำดับความถี่ของการเรียงลำดับของปัจจัยทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1. กรมกิจการผู้สูงอายุ 2. สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) 3. งบประมาณ 4. สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) 5. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) 6. เครือข่าย และ 7. ภัยพิบัติต่างๆ

โดยผู้ศึกษาจะขอสรุปผลการศึกษาจากข้อมูลแบบสอบถามและที่ได้สัมภาษณ์ตามประเด็นของปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา อุปสรรค ต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ แต่ละข้อดังนี้

1) กรมกิจการผู้สูงอายุ กรมกิจการผู้สูงอายุเป็นกรมที่เกิดขึ้นใหม่ ตามพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ.2558 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 15 ก ลงวันที่ 5 มีนาคม 2558 ซึ่งมีผลใช้บังคับถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป มีผลทำให้สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ แบ่งเป็น 2 กรม ได้แก่ กรมกิจการเด็กและเยาวชน และกรมกิจการผู้สูงอายุ

กรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยการโอนสำนักบริการสวัสดิการสังคม เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ และสถานสงเคราะห์ผู้สูงอายุ จากกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และการโอนงานของกองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ งานตามกฎหมายว่าด้วยผู้สูงอายุ ของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ เป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ และเนื่องจากกรมกิจการผู้สูงอายุเป็น

กรมฯ ที่เกิดขึ้นใหม่ มีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง รวมถึงภารกิจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความเหมาะสมในฐานะที่เป็นกรม ซึ่งเดิม สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงนโยบาย ไม่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โครงการส่วนใหญ่ต้องประสานหน่วยงานอื่นร่วมดำเนินการ แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนเป็นกรม ทำให้ ภารกิจของผู้สูงอายุ ต้องทำงานเป็นแบบเบ็ดเสร็จ เป็นระบบ ครบวงจร เพื่อตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้สูงอายุ ในช่วงแรกอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยน จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การเชื่อมต่อประสานงานระหว่างกองแต่ละกอง รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานภูมิภาค ซึ่งเดิมไม่มี รวมถึงการปรับเปลี่ยนอัตราค่าจ้างของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ปรับเปลี่ยนงานในความรับผิดชอบ ทำให้ช่วงแรกเกิดเป็นปัญหาอุปสรรค

2) สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบายด้านผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบ การเชื่อมต่อการทำงาน หรือช่วงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจะส่งผลให้การดำเนินงานสะดุด และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยๆ ส่งผลให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย รวมถึงความขัดแย้งทางการเมืองและความแตกแยกทางสังคม ทำให้การทำงานในชุมชนไม่ราบรื่น

3) งบประมาณ งบประมาณในการดำเนินงานของกรมกิจการผู้สูงอายุมีจำนวนจำกัด ทำให้การขับเคลื่อนงานไม่สามารถขยายผลไปได้มากเท่าที่ควร งบประมาณถือว่ามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

4) สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) สภาพสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีความหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น ผู้สูงอายุถูกปล้นผู้สูงอายุถูกล่วงละเมิดทางเพศ ซึ่งในอดีตไม่เคยปรากฏมาก่อน

5) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณในการดำเนินงาน ถ้าเป็นสังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ ใช้จ่ายของรัฐที่จ่ายสวัสดิการให้ผู้สูงอายุและการดูแลผู้สูงอายุจะต้องมีมากขึ้น ทั้งในด้านเรื่องการดูแลด้านสุขภาพ สวัสดิการสังคม รัฐต้องช่วยเหลือและอาจมีภาระงบประมาณเพิ่มขึ้นในส่วนนี้

6) เครือข่าย องค์กรเครือข่ายยังไม่เห็นความสำคัญและตระหนักรู้ในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและขาดการบูรณาการงานด้านผู้สูงอายุ

7) ภัยพิบัติ ผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย และวาตภัย และยังมีเชื้อโรคสายพันธุ์เก่า และใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชากร

4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ ดังนี้

4.2.1 **การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร** ควรให้บุคลากรทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

4.2.2 **กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์** ควรมีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ทราบ และการกำหนดตัวชี้วัดควรกำหนดจากข้อเท็จจริงมีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพราะแผนที่ทางยุทธศาสตร์จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง และเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย สำหรับตัวชี้วัดควรกำหนดให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ

4.2.3 **ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงาน** โดยเฉพาะทักษะในการวิเคราะห์ และวางแผน ในการส่งเสริม พัฒนา คຸ້ມครองผู้สูงอายุ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้ม การดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ และควรเพิ่มอัตราบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในระดับกรม และภาระงานที่เพิ่มขึ้น

4.2.4 **ควรให้ความสำคัญกับเครือข่าย** และส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเป็นการขยายเครือข่ายให้มากขึ้น

4.2.5 **ควรประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง** เนื่องจากกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นกรมที่ดำเนินงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุทั่วประเทศ ดังนั้น กรมกิจการผู้สูงอายุ ควรประชาสัมพันธ์องค์กร ให้สมกับเป็นองค์กรของรัฐ ในด้านการ การคຸ້ມครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพบทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ และเป็นอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ บัญญัติไว้ให้ให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ

ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์
กรมกิจการผู้สูงอายุ

| ปัจจัยที่มีอิทธิพล | ปัจจัยภายใน | ปัจจัยภายนอก |
|--|--|---|
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการ บริหารยุทธศาสตร์ | 1. บุคลากร (Staff) 2. กฎหมาย/แผนผู้สูงอายุ แห่งชาติ/พระราชบัญญัติ/ ยุทธศาสตร์ 3. รูปแบบการบริหารของผู้ นำ (Style) 4. ระบบ การทำงาน (System) 5. โครงสร้าง (Structure) 6. องค์ความรู้ 7. นโยบาย 8. ทักษะ (Skill) | 1. สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) 2. สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) 3. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) 4. สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) 5. ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer: C) 6. คณะกรรมการผู้สูงอายุ แห่งชาติ |
| ปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อ การบริหารยุทธศาสตร์ | 1. บุคลากร (Staff) 2. ทักษะ หรือความรู้ ขององค์กร (Skills) 3. ฐานข้อมูล 4. การจัดการความรู้ 5. ระบบสวัสดิการ | 1. กรมกิจการผู้สูงอายุ 2. สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) 3. งบประมาณ 4. สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) 5. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) 6. เครือข่าย 7. ภัยพิบัติต่างๆ |

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะนำเสนอ 3 ตอน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.1.1 เพื่อศึกษายุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ
- 1.1.2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์
- 1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

- 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ จำนวน 15 คน
- 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยข้อมูลจำนวน 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามระดับผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

ส่วนที่ 2 คำถามระดับผู้บริหารระดับกอง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ และผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ส่วนที่ 3 คำถามระดับปฏิบัติการ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย

1.2.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยการพรรณนาความ

1.3 ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.3.1 ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุให้ความสำคัญในการพัฒนาแผน มาตรการ เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ การสร้างความตระหนักทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมคุณภาพสำหรับผู้สูงอายุ โดยการใช้ภูมิปัญญาผู้สูงอายุที่มีอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคม รวมถึงการเข้าถึงบริการสังคมของภาครัฐ ตามที่พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 บัญญัติไว้ พร้อมกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

1.3.2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการนำเทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการควบคุมประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยใช้หน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรเป็นผู้ประเมิน ยุทธศาสตร์ที่จัดทำมีความสอดคล้องกับ SWOT และยุทธศาสตร์กระทรวง สำหรับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุตามแนวทางการบริหารแบบสมดุลใน 4 มุมมอง จะพบยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง ใน 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สำหรับมุมมองทางการเงิน และด้านกระบวนการภายในไม่พบมุมมองที่ตอบสนองตามยุทธศาสตร์

1.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาว่า ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ บุคลากร (Staff) กฎหมาย/แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ/พระราชบัญญัติ/ยุทธศาสตร์รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style) ระบบการทำงาน (System) โครงสร้าง (Structure) องค์กรความรู้ นโยบาย และทักษะ (Skill) และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer: C) และคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เห็นว่า บุคลากร (Staff) เนื่องจากบุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุ และมีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา รวมถึงมีการปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยเหลือกัน มีจิตบริการ และ และมีการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย เป็นสังคมสูงอายุ รัฐบาลจึงมีนโยบายงานด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน ทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุ ประกอบกับปัญหาทางด้านสังคมที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมีจำนวนมาก ทำให้รัฐบาลมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้สูงอายุ จึงยกระดับสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ เป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อเตรียมการรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ในอนาคต

1.3.4 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ผลการศึกษาว่าปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ บุคลากร (Staff) ทักษะหรือความรู้สามารถขององค์กร (Skills) ฐานข้อมูล การจัดการความรู้ และระบบสวัสดิการและปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ กรมกิจการผู้สูงอายุ สถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) งบประมาณ สถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) เครือข่าย และภัยพิบัติต่างๆ

ปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากร (Staff) เนื่องจากผลจากการปรับโครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และการเกิดกรมกิจการผู้สูงอายุ ทำให้มีบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาปฏิบัติงานที่กรมกิจการผู้สูงอายุ มีความหลากหลายมากขึ้น และพบว่าบุคลากรมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในระดับกรมกิจการผู้สูงอายุ และบางส่วนยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์

ในส่วนของปัจจัยภายนอกเป็นปัญหาต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านๆ ทำให้การทำงานยังเกิดความสับสน ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น

สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ พบว่า

- 1) การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร ควรให้บุคลากรทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
- 2) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ควรมีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategic maps) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- 3) ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงาน
- 4) ควรให้ความสำคัญกับเครือข่าย และส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน
- 5) ควรประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เนื่องจากกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นกรมที่ดำเนินงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุทั่วประเทศ

2. อภิปรายผล

2.1 ยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ กรมกิจการผู้สูงอายุมีการเตรียมข้อมูลก่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เกี่ยวกับการกิจของกรมกิจการผู้สูงอายุ อำนาจหน้าที่ ตามพันธกิจ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพราะการเตรียมข้อมูลดังกล่าวจะทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์มากที่สุด ในส่วนขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ทั้งนี้ เพราะว่าการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ ในการร่วมรับรู้ รับทราบ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุให้ความสำคัญในการพัฒนาแผน มาตรการ เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ การสร้างความตระหนักทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมคุณภาพสำหรับผู้สูงอายุ โดยการใช้อนุมัติผู้สูงอายุที่มีอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคม รวมถึงการเข้าถึงบริการสังคมของภาครัฐ ตามที่พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 บัญญัติไว้ พร้อมกับมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานตาม

ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจทางด้านผู้สูงอายุโดยตรง ทำให้การดำเนินงานส่วนใหญ่จะต้องตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงาน คือ ผู้สูงอายุ รวมถึงการก้าวสู่สังคมสูงอายุ ของประเทศไทย ทำให้ประเทศไทยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรองรับ และการสร้างความตระหนักให้กับทุกภาคส่วนในการเตรียมรับมือเช่นกัน ซึ่งภารกิจงานดังกล่าวเป็นงานภารกิจที่มีความท้าทายอย่างมากสำหรับกรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สูงอายุสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีศักดิ์ศรี พร้อมกับมีหลักประกันรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน การส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาผู้สูงอายุที่มีอยู่ เพื่อถ่ายทอดไปยังรุ่นหลัง เพื่อให้ผู้สูงอายุเกิดความภาคภูมิใจ ว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้กับสังคมได้ รวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถรับรู้ถึงสิทธิที่ตนเองพึงได้รับจากรัฐ ตามที่พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 ได้บัญญัติไว้ อาทิเช่น การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยโดยตรงแก่ ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะหรือการบริการสาธารณะอื่น การช่วยเหลือผู้สูงอายุซึ่งได้รับอันตรายจากการถูกรังแกหรือถูกแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือถูกทอดทิ้ง การสงเคราะห์ในการจัดการศพตามประเพณี เป็นต้น ในการดำเนินงานต่างๆ จะสำเร็จไม่ได้หากขาดบุคลากรที่เป็นตัวขับเคลื่อนงานที่สำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์นอกจากจะมุ่งตอบสนองด้านผู้สูงอายุ ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือทันสมัย เพื่อจะเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยการทำงานเป็นทีม การดึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้มากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล โชติวรรณพุกย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง และเสนอแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับสูง และปานกลาง ส่วนเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้วส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การลงมือปฏิบัติ

ส่วนด้านที่มีส่วนร่วมน้อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล สำหรับแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์พัฒนาความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล

2.2.1 วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ใน 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้จัดทำครบถ้วนตามกระบวนการดังกล่าว ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) มีการนำเทคนิค SWOT Analysis มาวิเคราะห์ได้แก่ จุดแข็ง Strengths = S จุดอ่อน Weaknesses = W โอกาส Opportunities = O และอุปสรรค Threats = T ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเทคนิค SWOT Analysis มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน เป็นการวิเคราะห์ห้วงกว้างขณะองค์กรอยู่ตรงจุดไหน เพื่อทราบสถานะขององค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และ แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) และตัวชี้วัด (Indicator) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ วิสัยทัศน์ “ มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นนามธรรมสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าต้องการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ คือ “มุ่งสู่สังคมคุณภาพบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนเป็น “มุ่งสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” เป็นการกำหนดความหมายเพิ่มเติม เพื่อบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ผู้สูงอายุนั่นเอง ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีความท้าทาย สามารถตั้งไว้สูงได้ แต่ต้องคิดว่าเราจะไปให้ถึงด้วย วิสัยทัศน์ ที่ดีควรมีลักษณะ เข้าใจได้ง่ายโดยบุคคลทุกระดับ สั้นๆ ง่ายๆ แต่ชัดเจน มีความหมายครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการครบถ้วน มีความหมายในเชิงที่ท้าทาย หรือเลิศแต่จับต้องได้ เป็นจริงได้ วัตถุประสงค์ สามารถกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกนึกคิด กระตือรือร้น และก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี เพราะวิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานบ่งบอกถึงเป้าหมาย สถานภาพของหน่วยงานในอนาคต หรือการฉายภาพองค์กรที่จะเป็นไปในอนาคต และ

จากการศึกษายุทธศาสตร์ ไม่พบการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ แต่ไม่พบการการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ทำให้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้น กรมกิจการผู้สูงอายุควรจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) เพื่อช่วยนำทางการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) เป็นภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ของผลลัพธ์และมุมมองด้านสัมฤทธิ์ผลตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการ ด้านคุณภาพด้านการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์กร

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติราชการขององค์กร พบว่า มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2558 ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ และงบประมาณในการดำเนินงาน กำหนดเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน รวมถึงมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าที่สุด และมีจำนวนเป้าหมายกำหนดไว้ เพื่อให้้องค์กรทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ ยังเป็นการกระจายงานโครงการ ไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้ช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากงานแต่ละส่วนไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคนๆ คนเดียว เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายแน่นอนไม่ใช้การทำงานที่ขาดทิศทางและเป้าหมาย

การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ มีการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งรายงานประจำเดือน รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ รายงานผลการดำเนินงาน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 6 เดือน 9 เดือน 11 เดือน และ 12 เดือน รายงานผลการดำเนินงานประจำปี สำหรับการประเมินผลการประเมินตนเองตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือ ก.พ.ร.ของกรม ทั้งนี้เพราะว่าจะได้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ในแต่ละเดือน ไตรมาส เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบว่า มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ เพื่อที่จะแก้ไขได้ทันท่วงที รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และยังเป็นการบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ว่ามีการปฏิบัติตามแผนหรือกรอบที่วางไว้หรือไม่ เพื่อเสริมสร้างวินัยการทำงานให้กับข้าราชการ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ยังส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ พงษ์วิชชุตา (2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การผลการศึกษาพบว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ขยายตัว กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะใช้แนวคิดการจัดทำตาราง อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง สำหรับแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเริ่มจากการจัดทำแผนที่กลยุทธ์โดยวัตถุประสงค์ของมุมมอง 4 ด้านจะต้องสอดคล้องกันและตอบสนองกลยุทธ์หลักขององค์กรได้ และได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.2.2 ความสอดคล้อง SWOT/ยุทธศาสตร์กระทรวง พบว่า

ความสอดคล้องกับ SWOT ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับ SWOT ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กร ทั้งการประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นมีความสอดคล้องกับการประเมิน SWOT

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการจัดทำยุทธศาสตร์ได้นำยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาพิจารณาเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงและหน่วยงานภายในกระทรวงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวง คือ “มุ่งสู่สังคมคุณภาพบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน”

2.2.3 วิเคราะห์ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล ใน 4 มุมมอง พบว่า

ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุตามแนวทางการบริหารแบบสมดุลใน 4 มุมมอง จะพบยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง ใน 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สำหรับมุมมองทางการเงิน และด้านกระบวนการภายในไม่พบมุมมองที่ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองทางการเงิน ซึ่งหน่วยงานราชการเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร หรือมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างผลกำไรให้เป็นเพียงการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน และมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

การปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานที่สอดคล้องหรือส่งผลต่อมุมมองด้านอื่นๆ ยังไม่พบในยุทธศาสตร์ด้านนี้โดยตรง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานผู้สูงอายุ

ดังนั้น มุมมองตามที่ Balance Scorecard กำหนดใน 4 มุมมอง อาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรภาครัฐในทุกมุมมอง โดยองค์กรสามารถนำ Balance Scorecard ไปกำหนดให้มีความเหมาะสมตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพพื้นฐานตามบริบทของแต่ละองค์กร ดังที่ Robert Kaplan และ David Norton กล่าวว่ามุมมองต่างๆ ของ Balance Scorecard สามารถปรับปรุงแก้ไขเพิ่มหรือลดได้ตามความเหมาะสมหรือตามลักษณะพื้นฐานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นสำคัญ และเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเอาระบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ โดยการปรับปรุงมุมมองด้านที่ 1 คือ มิติด้านการเงินของ Balance Scorecard เดิม เป็น มุมมองด้านสัมฤทธิ์ผลตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นหลัก สำหรับมุมมอง 2, 3 และ 4 ประกอบด้วยมุมมองที่คล้ายคลึงกับ Balance Scorecard เดิม มุมมองที่ 2 ได้แก่ มุมมองด้านคุณภาพด้านการให้บริการ ซึ่งคล้ายคลึงกับมุมมองด้านลูกค้าของ Balance Scorecard มุมมองที่ 3 เป็นมุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งคล้ายคลึงกับมุมมองด้านกระบวนการภายในของ Balance Scorecard และมุมมองสุดท้าย ได้แก่ มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะคล้ายคลึงกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาหน่วยงานตาม Balance Scorecard ดั้งเดิม (สุรสิทธิ์ วัชรขจร, 2553: 19) สรุปคือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. จัดทำใน 4 มุมมองใหม่คือ เป็น มุมมองด้านสัมฤทธิ์ผลตามแผนปฏิบัติราชการ มุมมองด้านคุณภาพด้านการให้บริการ มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร และ กรมกิจการผู้สูงอายุได้ดำเนินการตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดไว้ โดยจัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปรากฏในตารางที่ 4.2 และ หากพิจารณามุมมองที่กำหนดตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จะพบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรภาครัฐมากกว่ามุมมองดั้งเดิม

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาริณี พันธุ์สวัสดิ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบคุณภาพของโรงพยาบาลตะกั่วป่า จังหวัดพังงา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยวิธีการแบบคุณภาพและประเมินประสิทธิผลของโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า การกระจายกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบคุณภาพ ใน 4 มุมมอง ได้แก่มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูมา ศึกษา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า มุมมองด้านการเงิน มีการบริหารงาน โดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และสนับสนุนการเจริญเติบโตของวิทยาลัยฯ มุมมองด้านลูกค้า อยู่ในระดับมาก มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน อยู่ในระดับปานกลาง และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ควรพัฒนาด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนกระบวนการภายในควรนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการกำกับติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์

2.3.1 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

ด้านบุคลากร (Staff) บุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุ มีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยเหลือกัน มีจิตบริการ และมีการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนงานไปได้ด้วยดี และบุคลากรในองค์กรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นบุคลากรที่มาจาก สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุเดิม ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา มีรูปแบบลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการเชื่อมต่อประสานงานกัน เพราะมีระยะเวลาในการร่วมงานกันหลายปี รวมถึงการมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบกับมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนงานไปได้ด้วยดี อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารขององค์กรมี

การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยกันเป็นทีม เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ การที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนที่สำคัญ คือ บุคลากร เพราะถึงแม้ กรมกิจการผู้สูงอายุจะมียุทธศาสตร์ที่ดี แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานด้านผู้สูงอายุก็ไม่สามารถทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น บุคลากร ต้องมีการฝึกทักษะ มีการเรียนรู้ รู้จักการวางแผน มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์งานได้ และสามารถวางแผนแนวทางในการดำเนินงานได้ จึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิเกียรติ ภูมิพัชรนุช (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM และเพื่อศึกษาปัญหาหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานีวิทยุ ได้นำหลักในการบริหารมาใช้ในการวางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีวิทยุ YES RADIO มีทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของสถานีวิทยุ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีผลิตและออกอากาศ ปัจจัยด้านการลงทุน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านลิขสิทธิ์เพลง เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดของการบริหารงานวิทยุ

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะนุช สวัสดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน และเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน มีดังนี้ (1) ด้านการจัดการศึกษา (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน และ (4) ด้านอื่นๆ คณะควรสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาเก่า สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ นโยบายรัฐ ส่วนปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ บุคลากร

ด้านกฎหมาย/พระราชบัญญัติ/แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ/ยุทธศาสตร์

กรมกิจการผู้สูงอายุมีพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและมีภารกิจที่ชัดเจน ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เนื่องจากพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ได้ระบุอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โดยการมีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ เรียกโดยย่อว่า “กผส.” โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนหลักเกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี กำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายและแผนหลัก พิจารณาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน เกี่ยวกับการสงเคราะห์และการพัฒนาผู้สูงอายุ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารกองทุน กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินเพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริมการสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำรายงานสถานะการเงิน และการบริหารกองทุน กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินกองทุน เสนอความเห็นและข้อสังเกตต่อคณะรัฐมนตรีให้มีหรือแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ และเสนอรายงานสถานการณ์เกี่ยวกับผู้สูงอายุของประเทศต่อคณะรัฐมนตรีอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เป็นต้น รวมถึงเรื่องสิทธิผู้สูงอายุ โดยกำหนดให้ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริมและการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่จัดไว้โดยให้ความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้สูงอายุเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น รวมถึงการจัดตั้ง กองทุนผู้สูงอายุ เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุ เนื่องจาก กรมกิจการผู้สูงอายุนอกจากมีการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กรแล้ว สิ่งที่ได้ถือว่าเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างหนึ่ง คือ การยึดกฎหมายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้

กรมกิจการผู้สูงอายุมีแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 – 2564) และแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 – 2564) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ถือได้ว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นแผนที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ เป้าหมาย และตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ระบบคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการระดับชาติ และการพัฒนาบุคลากรด้าน

ผู้สูงอายุ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การประมวล พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ และการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ (แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545-2564 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 552, 2552: 31-35) โดยกำหนดให้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุก 5 ปี เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และเพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และ มาตรการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติต่อไป ซึ่ง คุณปิยะพร เกลิมช่วง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ ให้ความคิดเห็นว่า นอกจากยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ แล้วจะต้องให้ความสำคัญกับแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2545-2564) เป็นแผนยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ และกรมกิจการผู้สูงอายุ ควรผลักดันยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ว่าทำอย่างไรให้เกิดองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ และมีการเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

กรมกิจการผู้สูงอายุมีการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากยุทธศาสตร์มีการขับเคลื่อนความก้าวหน้าและสร้างนวัตกรรมในการคุ้มครองและส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในรูปแบบของโครงการและกิจกรรมที่ตอบสนองต่อสภาพข้อเท็จจริงและความต้องการของผู้สูงอายุในระดับพื้นที่ โดยได้มีการริเริ่มดำเนินการ โครงการนำร่องที่และมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการขยายผลต่อไปยังพื้นที่อื่นๆ โดยมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ การถ่ายทอดความเข้าใจให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ รวมทั้งองค์กรเครือข่ายด้านผู้สูงอายุในระดับท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความจำเป็นในการร่วมกันขับเคลื่อน โครงการและกิจกรรมด้านผู้สูงอายุในพื้นที่ของตนเอง การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ชัดเจน เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน และมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์

ด้านรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร (Style) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในงานด้านผู้สูงอายุ สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานได้ มีความเป็นภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญกับงานด้านผู้สูงอายุ สามารถช่วยผลักดันนโยบาย และโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์แท้จริงกับผู้สูงอายุ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร (คุณสุนทรี พัวเวส) เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานด้านผู้สูงอายุเป็นอย่างดี เนื่องจากเดิมเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ที่จะดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน รักษาราชการแทนรองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ โดยมีรูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานด้านผู้สูงอายุ

มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความคิดเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และที่สำคัญคือ การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้มีการพัฒนาความรู้ต่างๆ และส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว การเป็นผู้บริหารมีความสำคัญสำหรับองค์กรอย่างมาก โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร และใช้วิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเคารพนับถือ และผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทาย และต้องชัดเจนในเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน โดยหน้าที่ของผู้นำ มีดังนี้ 1) กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ผู้นำต้องเริ่มการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานโดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ๆ สำหรับอนาคตหรือการใช้กลยุทธ์ต่างๆ 2) การมอบหมายงาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคุณลักษณะของคนกับงานที่ได้รับมอบ จากนั้นนำเสนอแนวทางใหม่ๆ ให้กับบุคลากรที่พอจะเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือกันทำให้เสร็จ 3) การสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทำหน้าที่ที่กำหนดโดยการจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อทุกคนปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากร การให้เกียรติหรือความรู้สึกดีต่างๆ แทนการควบคุมและการแก้ไขปัญหา

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉษุณ ชาญประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และหาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร สำหรับแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร พบว่าผู้นำควรมีความสามารถในการคิดเชิงรุก ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต รวมทั้งควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของภาครัฐ ควรใช้การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการบริหารงาน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าผู้นำควรมีความสามารถด้านการวางแผน การควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรมี

ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า ผู้นำควรมีการประเมินผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ หน่วยงานมีสารสนเทศในการรายงานการประเมินกลยุทธ์ โดยข้อมูลทางสถิติที่น่าเชื่อถือ มีข้อมูลรายงานการประเมินผลกลยุทธ์ มีข้อมูลทางสถิติและควรตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ด้านระบบการทำงาน (System) ระบบการทำงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงประสานงานกัน และเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน และสามารถรองรับการทำงานซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากระบบการทำงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ ไม่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาและมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถสื่อสารเข้าใจง่าย บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจกับระบบได้อย่างถูกต้อง และมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ประกอบกับมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติราชการให้กับผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และหัวหน้าตรวจสอบภายใน ในการดำเนินการต่างๆ ทำให้เกิดความรวดเร็วและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือ การทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถเดินหน้าไปได้ ดังที่ คุณไพฑูรย์ พัชรอาภา ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุและผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน กล่าวว่า โครงสร้างสามารถเปลี่ยนได้ด้วยระบบ บุคลากรสามารถแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนหน้าที่ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ระบบต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ถ้าระบบเข้มแข็งปัจจัยอื่นๆ ก็ไม่สามารถส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ได้

ด้านโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างของกรมกิจการผู้สูงอายุมีขนาดเล็ก ทำให้การสั่งการมีความรวดเร็ว มีการจัดแบ่งหน่วยงานที่ชัดเจน ง่ายต่อการติดต่อประสานงานกัน เช่น กองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์หลัก และแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกรม และสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวง เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในครั้งนี้มีเหตุจากการจัดโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่ผ่านมา ได้แยกงานด้านนโยบาย ด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติในแต่ละกลุ่มเป้าหมายออกจากกัน ทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อการใช้บริการกับประชาชน จึงมีการปรับปรุงการจัดโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ใหม่ โดยรวมงานด้านนโยบาย ด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติ ของกลุ่มเป้าหมายเดียวกันให้อยู่ในส่วนราชการเดียวกัน เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน รวมทั้งเป็นการประหยัด

ทรัพยากรภาครัฐมากยิ่งขึ้น ทำให้งานของกรมกิจการผู้สูงอายุมีความชัดเจนมากขึ้น ประกอบกับ กรมกิจการผู้สูงอายุเป็นกรมใหม่ และมีจำนวนบุคลากร 351 คน ซึ่งถือว่ามีความน้อย เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีฐานะระดับกรม ส่งผลให้การสั่งการมีความรวดเร็ว และมีหน่วยงานภายในกรม กิจการผู้สูงอายุ จำนวน 4 กอง 1 สำนัก และ 2 กลุ่ม ทำให้การดำเนินการและการตัดสินใจมีความ รวดเร็วมากขึ้น เพราะขั้นตอนไม่มาก การรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

ด้านองค์ความรู้ กรมกิจการผู้สูงอายุ มีองค์ความรู้ในเรื่องของผู้สูงอายุ จาก ภาควิชาการ มาช่วยสนับสนุนการทำงาน โดยการนำข้อมูลมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะว่าองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุมีหลากหลายตามหน่วยงานผู้จัดทำ เช่น รายงานสถานการณ์ผู้สูง อายุไทย ซึ่งมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทยได้จัดทำขึ้น เป็นการรวบรวมสถิติข้อมูลเพื่อ แสดงให้เห็นสถานการณ์เกี่ยวกับผู้สูงอายุไทยในปัจจุบัน และฉายภาพสถานการณ์ผู้สูงอายุไทยที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกรมกิจการผู้สูงอายุ สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้น ในการวางแผนหรือ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ซึ่งนอกจากองค์ความรู้ดังกล่าวแล้ว ยังมีรายงาน การวิจัยที่สนับสนุนในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยการส่งเสริมการใช้ มาตรฐานการส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองพิทักษ์สิทธิผู้สูงอายุ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับพื้นที่ เพื่อศึกษาการนำมาตรฐานฯ ผู้สูงอายุไปสู่การปฏิบัติใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างปี พ.ศ. 2551-2556 เป็นต้น

ด้านนโยบาย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเป็น สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับ รัฐบาลมีนโยบาย ด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน และนโยบายของผู้บริหารกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงฯ และอธิบดีกรม กิจการผู้สูงอายุ ในการส่งต่อนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการจัดประชุมฯ เพื่อ มอบนโยบายต่างๆ เป็นประจำทุกเดือน ทำให้การขับเคลื่อนงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ประกอบ กับมีการนำสื่อเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น ไลน์ ทำให้การสั่งงานเป็นไปด้วยความ รวดเร็วในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ ง่ายและตรงตามวัตถุประสงค์ และยังคงเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ด้านทักษะ (Skill) บุคลากรของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีทักษะและความเชี่ยวชาญงานด้านผู้สูงอายุ ซึ่งมีส่วนสำคัญให้งานด้านผู้สูงอายุมีการขับเคลื่อนไปด้วยดี ยกตัวอย่าง เช่น ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านผู้สูงอายุมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลา จึงเกิดความเชี่ยวชาญ ประกอบกับบุคลากรมีคุณวุฒิทางด้านสังคมสงเคราะห์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความรู้ที่เหมาะสมสำหรับงานด้านสังคม การพัฒนาสังคม ทำให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานดังกล่าว

ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า มีบางท่านที่มองว่าทุกส่วนมีความสำคัญเหมือนกันทั้งหมด ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ระบบการทำงาน (System) รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะหรือความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) ค่านิยมร่วม (Shared Values) มีส่วนสำคัญทุกส่วน เนื่องจากทุกๆ ปัจจัย ในเรื่องโครงสร้างต้องมีความเหมาะสม ระบบบริหารงาน บริหารบุคคล ทุกอย่างต้องเอื้อสัมพันธ์กัน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งทุกองค์ประกอบต้องมีส่วนสัมพันธ์กันและ ไปด้วยกัน ไม่มีอะไรเป็นจุดเด่น หรือจุดด้อย เพราะทุกอย่างต้องมีส่วนเอื้อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.3.2 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

ด้านสถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย เป็นสังคมสูงอายุตั้งแต่ปี 2548 และคาดว่าจะเข้าสู่สังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ในอีก 15 ปีข้างหน้า โดยมีจำนวนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด ทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการเตรียมการรองรับ และรัฐบาลมีนโยบายงานด้านผู้สูงอายุที่ชัดเจน และผลจากปัญหาทางด้านสังคมที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น ทำให้รัฐบาลเห็นความสำคัญ และยกระดับสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ เป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อเตรียมการรองรับการก้าวสู่สังคมสูงอายุ เนื่องจากการเป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ ทำให้งานชัดเจนขึ้น ประกอบกับสถานการณ์ทางด้านผู้สูงอายุเอื้อให้นักการเมืองให้ความสนใจเป็นพิเศษ เช่น การจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบขั้นบันได โดยอาจเป็นการหวังผลทางการเมืองในอนาคต

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะนุช สวัสดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน และเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อความยั่งยืน มีดังนี้ (1) ด้านการจัดการศึกษา (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน และ (4) ด้านอื่นๆ คณะควรสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาเก่า สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ นโยบายรัฐ

ด้านสถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) กรมกิจการผู้สูงอายุ ต้องดูแลกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้สูงอายุ ซึ่งในปัจจุบัน การก้าวสู่สังคมสูงอายุ ทำให้ทุกภาคส่วนได้ตระหนักถึงและเห็นความสำคัญของผู้สูงอายุ และกรมกิจการผู้สูงอายุในฐานะกรมที่รับผิดชอบงานด้านผู้สูงอายุโดยตรงจะต้องตอบสนองต่อสังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้นด้วย โดยจะต้องมีการทำงานที่เป็นระบบและมีความเป็นสากลมากขึ้น เพื่อสร้างระบบการป้องกัน และเป็นภูมิคุ้มกันสำหรับผู้สูงอายุ ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ประชากรสูงอายุมีส่วนสำคัญให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญและกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเพื่อรองรับการเป็นสังคมสูงอายุ รวมถึงปัญหาสังคมที่เกิดกับผู้สูงอายุตามแหล่งข่าวต่างๆ เช่น ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้ง เป็นต้น ดังนั้น กรมกิจการผู้สูงอายุ ควรมีแนวทางหรือแผนนโยบายในการจัดสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม แก่นบุญ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลตำบลหนองบอน อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความต้องการในการจัดสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า ผู้สูงอายุส่วนใหญ่มีความต้องการในการจัดสวัสดิการ ด้านความมั่นคงทางสังคม ครอบครัว ผู้ดูแลและผู้คุ้มครองมากที่สุด รองลงมาคือมีความต้องการด้านรายได้ ด้านการสร้างบริการและเครือข่ายเกื้อหนุน ด้านนันทนาการ ด้านบริการสุขภาพและรักษาพยาบาล

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพนิต บุญเรือง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของประชาชนต่อการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุของเทศบาลตำบลพยุห์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคาดหวังของประชาชนในกลุ่มผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุต่อบทบาทและการดำเนินการของเทศบาลตำบลพยุห์ อำเภอพยุห์ จังหวัดศรีสะเกษ ในการจัดสวัสดิการ 3 ด้าน คือ ด้านบริการสังคม ด้านบริการนันทนาการ และด้านการสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ผู้สูงอายุอยากให้องค์กรในท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านสวัสดิการต่างๆ ให้แก่ผู้สูงอายุ โดยให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพเป็นอันดับต้น โดยผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุต้องการให้มีการตรวจสุขภาพฟรีให้กับผู้สูงอายุถึงบ้าน หรือสถานีอนามัยใกล้ๆ บ้าน และไม่เสียค่ารักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย อยากให้เทศบาลแจกอุปกรณ์ในการดำรงชีวิต คือ ยาสามัญประจำบ้าน หรือแว่นตาสำหรับผู้สูงอายุ

ด้านสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) ภาวะเศรษฐกิจของประเทศดี มีส่วนช่วยในเรื่องของการจัดระบบบำนาญ สิทธิ สวัสดิการให้กับผู้สูงอายุได้ และสามารถพัฒนาให้ผู้สูงอายุมีศักยภาพและสามารถประกอบอาชีพได้ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้สูงอายุในการทำงานและสร้างความสุข คุณค่าให้กับตนเองได้ เนื่องจากในปัจจุบันมีแนวโน้มว่าผู้สูงอายุเข้าใช้กำลังแรงงานมากขึ้น เพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัวและหากภาวะเศรษฐกิจดี และมีการจ้างงานผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุมีงานทำและมีรายได้ในการดำรงชีพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้เบี้ยยังชีพ ส่งผลให้ผู้สูงอายุมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ใช้ประสบการณ์และศักยภาพเต็มที่มากกว่าที่รอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างเดียว

ด้านสถานการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่ายในปัจจุบันทำให้มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเกิดความสะดวก รวดเร็ว มากขึ้นกว่าเดิม เช่น การนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในระบบงานสารบรรณ รวมถึงเผยแพร่ข้อมูลภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านเว็บไซต์ การนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์ผล แปลผลข้อมูล ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องและช่วยในการตัดสินใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นต้น

ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer: C) ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพและให้ความร่วมมือในการจัดทำโครงการ กิจกรรมต่างๆ กับกรมกิจการผู้สูงอายุ และสามารถดึงเข้ามามีส่วนร่วม และเข้ามาสนับสนุนงานของกรมกิจการผู้สูงอายุได้ เช่น ชมรมคลังปัญญาผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่เป็นแกนนำชุมชน ถ้ากรมกิจการผู้สูงอายุสามารถดึงมาช่วยงานได้ ถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดี เพราะบางทีปัญหาทางด้านผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุจะรู้ปัญหาได้กว่าเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง การได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย องค์กรด้านผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ เครือข่ายในการดำเนินงานของเราที่จะช่วยสนับสนุนและเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานของเราให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และต่อยอดการทำงานด้วย เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับชุมชน และสามารถเป็นตัวแทนของชุมชนในการแสดงความคิดเห็น และสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้สูงอายุอย่างแท้จริง ประกอบกับผู้สูงอายุในปัจจุบันมีการรับรู้สิทธิของตนเองมากขึ้นด้วย ตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546

ด้านคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ (กผส.) การมีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ หรือ กผส. ถือได้ว่าเป็นกลไกหลักหรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ รับผิดชอบในงานธุรการและงานวิชาการของคณะกรรมการ ในการจัดทำแนวทางปฏิบัติตามนโยบายและแผนหลักเสนอต่อคณะกรรมการ

รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับงานคุ้มครองส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวข้องกับ ผู้สูงอายุ เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานหรือกิจกรรมเกี่ยวกับ ผู้สูงอายุ สร้างระบบการดูแลผู้สูงอายุในชุมชน ร่วมมือและประสานงานกับราชการส่วนต่างๆ ตลอดจนองค์กรอื่น ในการจัดให้ผู้สูงอายุได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริมและการสนับสนุนตาม พระราชบัญญัติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน หลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วรายงานต่อคณะกรรมการ และพิจารณาเสนอความเห็นต่อ คณะกรรมการในการให้มีหรือแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการ สนับสนุนสถานภาพบทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ ทำให้กรมกิจการผู้สูงอายุสามารถ ขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุมีผลต่อการพัฒนาเป็นการขับเคลื่อนงานเชิง นโยบายผ่านคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ

2.4 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

2.4.1 ปัญหาภายในการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

ด้านบุคลากร (Staff) บุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และบางส่วนยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ และผลจากการปรับ โครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และการเกิดกรมกิจการผู้สูงอายุ ทำให้มีบุคลากรจากหน่วยอื่นๆ เข้ามาปฏิบัติงานที่กรมกิจการผู้สูงอายุ มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่ง มิใช่บุคลากรจากสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุอย่างเดียว เช่น บุคลากรจากกรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ เฉพาะสำนักบริการสวัสดิการสังคม เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ สถานสงเคราะห์ ผู้สูงอายุ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ เฉพาะ กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย เฉพาะงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ และสำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ ส่งผลให้การปฏิบัติงานยังไม่คล่องตัว ทำให้บุคลากรที่เข้าร่วมงานกับกรมกิจการผู้สูงอายุ จะต้อง มีการเรียนรู้องค์ความรู้เกี่ยวกับผู้สูงอายุ รวมถึงงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ รวมถึง ทัศนคติ ระบบการทำงาน และบุคลากรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าจะนำพา องค์กรไปในทิศทางใดอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มาจากหน่วยงานอื่น ต้องมีการปรับทัศนคติ วิธีคิด และต้องเรียนรู้เกี่ยวกับงานด้านผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นมีการวางแผนงานร่วมกัน ทบทวนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ร่วมกัน ซึ่งอาจจะใช้ระยะเวลาพอสมควร และหากสามารถทำได้ อุปสรรคเหล่านี้ก็จะ หดไปในอนาคต

ด้านทักษะหรือความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) ผลจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังส่งผลให้บุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องเข้ารับการปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ทำให้ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และระยะเวลาในการปรับตัว รวมถึงการศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ทางด้านการเงิน การคลัง การบริหารโครงการ การสร้างเครือข่าย และการประสานงาน เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ ซึ่งคุณ ศิริวรรณ อรุณทิพย์ไพฑูรย์ ให้ข้อสังเกตไว้ว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาการทำงานด้านผู้สูงอายุ เช่น การวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มการจัดทำแนวทางเพื่อรับมือสังคมสูงวัยในมิติรอบด้าน เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนบทบาทอำนาจหน้าที่ ทำให้ต้องมีการเรียนรู้งานใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาจนำเทคนิคต่างๆ เพื่อพัฒนางานให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ เช่น การจัดการฝึกอบรมที่เป็นการเฉพาะ ในส่วนที่ขาดหรือต้องการเพิ่มทักษะ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

ด้านฐานข้อมูล การจัดการข้อมูลผู้สูงอายุยังขาดระบบฐานข้อมูลกลางของกลุ่มเป้าหมาย และการเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ยังขาดงบประมาณสนับสนุนในการการพัฒนาหรือจัดทำโปรแกรมระบบงานฐานข้อมูลกลางของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ และการติดตามผล เช่น ข้อมูลด้านอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุที่กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ ผู้สูงอายุที่ขึ้นทะเบียนภูมิปัญญา

ด้านการจัดการความรู้ องค์ความรู้เรื่องเกี่ยวกับผู้สูงอายุยังมีน้อย และขาดการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผน เนื่องจากยังไม่มีหรือนำการจัดการความรู้มาใช้มากนัก และองค์ความรู้ยังไม่ได้ถูกนำมาเก็บ เรียบเรียง ยังอยู่กระจัดกระจาย ควรรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นระเบียบแบบแผนเนื่องจากการจัดการความรู้ มีประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเป็นการประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดความรู้เกิดจากการเสาะหาความรู้ การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดความรู้ออกมาบันทึกไว้ เพื่อไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกับบุคลากรในองค์กร

ด้านระบบสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า ขาดสวัสดิการที่จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น ไม่มีที่พัก ไม่มีรถรับ-ส่ง จากบ้านไปทำงาน เนื่องจากกรมกิจการผู้สูงอายุไม่มีสวัสดิการด้านนี้ ควรส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg ที่เสนอแนวคิดในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กร ได้แก่ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่หากไม่มีในองค์กรบุคลากรจะไม่เกิดความพอใจในการทำงาน แต่ถ้าองค์กรจัดให้มี ก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) ซึ่งหากไม่มีในองค์กรจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้าองค์กรจัดให้ก็จะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น กรมกิจการผู้สูงอายุควรเน้นในเรื่องของการจูงใจและการเพิ่มสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการ และเจ้าหน้าที่

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร เกษมณี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน กรณีศึกษามูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) วิเคราะห์ลักษณะกลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก 2) วิเคราะห์ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์กลยุทธ์การบริหารของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารงานมีการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่ และบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ กลยุทธ์การบริหารคน มีการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยเน้นสวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.4.2 ปัญหาภายนอกในการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

ด้านการเป็นกรมกิจการผู้สูงอายุ ถึงจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นปัญหา อุปสรรคต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เช่นกัน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะการเป็นกรมที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ต้องมีการพัฒนาในเรื่องของระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร และระบบสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งขณะนี้ระบบงานต่างๆ ยังไม่ลงตัว เนื่องจากเพิ่งเริ่มต้นดำเนินการ เนื่องจากการเป็นกรมใหม่ต้องมีการปรับในเรื่องของรูปแบบ โครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ต้องปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างกว่าเดิม

ด้านสถานการณ์ทางการเมือง (Politics: P) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบายด้านผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบ การเชื่อมต่อการทำงาน หรือช่วงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจะส่งผลให้การดำเนินงานสะดุด และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยๆ ส่งผลให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย รวมถึงความขัดแย้งทางการเมืองและความแตกแยกทางสังคม ทำให้การทำงานในชุมชนไม่ราบรื่น เนื่องจากการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้งส่งผลต่อนโยบายด้านผู้สูงอายุ ไม่มีความต่อเนื่อง และนักการเมืองทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุอย่างจริงจัง

ด้านงบประมาณ ในการดำเนินงานของกรมกิจการผู้สูงอายุมีจำนวนจำกัด ทำให้การขับเคลื่อนงานไม่สามารถขยายผลไปได้มากเท่าที่ควร งบประมาณถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การทำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี เนื่องจากหากมีงบประมาณในการดำเนินการก็จะสามารถขยายผลการดำเนินโครงการได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมอย่างทั่วถึง

ด้านสถานการณ์ด้านสังคม (Social: S) สภาพสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีความหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น ผู้สูงอายุถูกปล้นผู้สูงอายุถูกล่วงละเมิดทางเพศ ซึ่งในอดีตไม่เคยปรากฏมาก่อน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถาบันครอบครัวของไทยอ่อนแอลง ดังเช่น ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการถูกทิ้งจากครอบครัว ที่เป็นบุตรหลาน หรือญาติ การที่จะคาดหวังให้บุคคลเหล่านั้นดูแลผู้สูงอายุทำได้ยาก ทำให้กรมกิจการผู้สูงอายุต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องทันกับสถานการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑาทิพย์ วุฒิ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในพื้นที่เทศบาลตำบลรัษฎา อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในพื้นที่เทศบาลตำบลรัษฎา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อจัดทำและนำเสนอยุทธศาสตร์ในการจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในพื้นที่เทศบาลตำบลรัษฎา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ผู้สูงอายุมีความต้องการสวัสดิการสังคมในด้านต่างๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการด้านการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายและความยากจนและด้อยโอกาส ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านสุขภาพอนามัย ด้านการศึกษา ด้านนันทนาการ และด้านที่อยู่อาศัย ตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุ ได้ทำและเสนอทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์

ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาภูมิปัญญาของผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ความมั่นคงและปลอดภัยในที่อยู่อาศัย ยุทธศาสตร์ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการกองทุนผู้สูงอายุ

ด้านสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณในการดำเนินงาน ถ้าเป็นสังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ ใช้จ่ายของรัฐที่จ่ายสวัสดิการให้ผู้สูงอายุ และการดูแลผู้สูงอายุจะต้องมีมากขึ้น ทั้งในด้านเรื่องการดูแลด้านสุขภาพ สวัสดิการสังคม รัฐต้องช่วยเหลือและอาจมีการงบประมาณเพิ่มขึ้นในส่วนนี้ เพราะว่าการก้าวสู่สังคมสูงอายุ มีผลต่อสภาพเศรษฐกิจและการจ้างงาน และผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม ทำให้การคาดหวังที่จะให้บุตรหลาน หรือครอบครัวเป็นหลักในการเกื้อหนุนแก่ผู้สูงอายุมีความยากขึ้น ดังนั้น ผู้สูงอายุจะต้องช่วยเหลือตนเองในการดำรงชีพ และผู้สูงอายุส่วนใหญ่ไม่รู้หนังสือ หรือมีความรู้ในระดับประถมศึกษา ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงาน การจ้างงาน เพราะทิศทางการจ้างงานมีแนวโน้มต้องการบุคคลที่มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความยากลำบากในการดำรงชีพ มีเพียงรายได้จากรัฐบาลในเรื่องของเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ส่งผลให้รัฐต้องแบกรับภาระงบประมาณที่จะเพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้สูงอายุ

ด้านเครือข่าย องค์กรเครือข่ายยังไม่เห็นความสำคัญและตระหนักรู้ในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและขาดการบูรณาการงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ขาดการสนับสนุนจากเครือข่าย องค์กรด้านผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ ในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ดังนั้นกรมกิจการผู้สูงอายุ ควรดึงเครือข่ายเข้าร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประจำกลุ่มเขต (กรุงเทพมหานคร) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ศูนย์คุ้มครองสวัสดิภาพชุมชน ศูนย์บริการสาธารณสุข ชมรมผู้สูงอายุทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัด และเครือข่ายในชุมชน เพื่อช่วยสนับสนุนและเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเครือข่ายในชุมชนซึ่งทราบปัญหาของชุมชนดีกว่า องค์กรภาครัฐ ทำให้สามารถตอบสนองปัญหาได้ตรงตามความต้องการของชุมชน และสามารถต่อ ยอดการทำงานต่อไปในอนาคต

ด้านภัยพิบัติ ผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกิดภัยธรรมชาติ ที่รุนแรง เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย และวาตภัย และยังมีเชื้อโรคสายพันธุ์เก่า และใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชากร เนื่องจากในการเกิดอุบัติเหตุแต่ละครั้ง เด็ก และผู้สูงอายุ จะเป็นกลุ่มเสี่ยงในการได้รับผลกระทบ และมีโอกาสติดเชื้อได้ง่ายที่สุด เพราะสภาพร่างกายอ่อนแอไม่สามารถต่อสู้กับโรคต่างๆ ได้ดีเท่ากับวัยหนุ่มสาว ดังเช่น คุณปิยะพร เณิมช่วง ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ กล่าวว่ากองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ ได้ร่วมผลักดันในเรื่องของภัยพิบัติที่เกิดขึ้นกับผู้สูงอายุ โดยการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ทราบแนวทาง และขั้นตอนในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นกับผู้สูงอายุ โดยจัดทำโครงการ โครงการช่วยเหลือการคุ้มครองทางสังคม “การสร้างหลักประกันการคุ้มครองชีวิตผู้สูงอายุและทุกคนล่วงหน้าในสถานการณ์ที่มีภัยพิบัติ” เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในการสร้างหลักประกันการคุ้มครองชีวิตผู้สูงอายุและทุกคนล่วงหน้าในสถานการณ์ที่มีภัยพิบัติ เพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อชีวิต ทรัพย์สิน บัญชีในการประกอบอาชีพและวิถีชีวิต ทำให้ความสูญเสียต่อภัยพิบัติลดลง รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติในการป้องกันภัยพิบัติของประชาชน ให้เพิ่มการป้องกันอย่างเต็มที่มากกว่าเดิมและไม่อยู่ในภาวะที่เสี่ยงต่อภัยพิบัติอีกต่อไป (สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ, 2556: 8-9)

2.4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ พบว่า

การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร ควรให้บุคลากรทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพราะว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจตรงกัน และสามารถดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ควรมีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategic maps) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความซับซ้อนต้องอาศัยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ ควรจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์

ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงาน เพราะว่าคุณภาพถือว่าเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเก่ง องค์กรนั้นก็จะมีเจริญ ดังนั้น ควรการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และมีทักษะอยู่เสมอ

ควรให้ความสำคัญกับเครือข่าย และส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพราะว่า ไม่มีองค์กรใดที่ทำงานคนเดียว แล้วจะประสบความสำเร็จ การดึงเครือข่ายเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การปฏิบัติงาน ขยายวงกว้างออกไป และสามารถครอบคลุมพื้นที่ได้มากกว่าการทำงานด้วยองค์กรเดียว โดยเฉพาะ กรมกิจการผู้สูงอายุซึ่งมีจำนวนบุคลากรที่ค่อนข้างน้อย ดังนั้น การอาศัยเครือข่ายช่วยปฏิบัติงานจึง เป็นวิธีการที่เหมาะสม และเป็นการลดจำนวนบุคลากรที่ต้อง ไปปฏิบัติงาน

ควรประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เนื่องจากกรม กิจการผู้สูงอายุ เป็นกรมที่ดำเนินงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุทั่วประเทศ และเป็นหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สูงอายุ คือ กลุ่มเป้าหมายของ องค์กร ทั้งในเรื่องของการรับรู้สิทธิของตน ตามที่พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ ได้บัญญัติไว้ รวมถึงการ สงเคราะห์ การจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุมีการดำรงชีวิตที่มั่นคง และเป็นเสา หลัของครอบครัวต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลศึกษาไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ผู้ศึกษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 ด้านกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร) โดยการนำเทคนิค SWOT Analysis มาวิเคราะห์ได้แก่ จุดแข็ง Strengths = S จุดอ่อน Weaknesses = W โอกาส Opportunities = O และอุปสรรค Threats = T เป็นการวิเคราะห์ว่าขณะนี้องค์กรอยู่ตรงไหน การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเทคนิคที่มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความยากของการวิเคราะห์ SWOT Analysis อยู่ที่การวิเคราะห์ ตีความประเด็นต่างๆ ว่าเป็นโอกาส หรืออุปสรรค หรือควรเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็ง เนื่องจากประเด็นในการวิเคราะห์มีความเป็น นามธรรมสูง ทำให้ผู้วิเคราะห์เกิดความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ควรแยกประเด็นต่างๆ ออกมาอย่างชัดเจน โดยการประชุมระดมสมอง เพื่อสรุปให้ได้ว่าประเด็นดังกล่าว เป็นโอกาส หรือ อุปสรรค หรือควรเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็ง และเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ และทำให้การวิเคราะห์ มีความถูกต้องและชัดเจน

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร กรมกิจการผู้สูงอายุควรกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนข้างเป็นนามธรรมสูง และเป็นอุปสรรคต่อการตีความ โดยความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพที่คาดหวังหรือสิ่งที่อยากให้องค์กรเป็นในอีก 3 – 5 ปี หรือเป้าหมายของอนาคตที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ดังนั้น กรมกิจการผู้สูงอายุควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีลักษณะรูปธรรม ซึ่งแนวทางในการเขียนวิสัยทัศน์ (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553: 197–206) มีดังนี้ คือ วิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์เบื้องต้น ง่าย และได้ใจความ ควรมีระยะเวลาเท่ากับ มีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจ ทำทายและสร้างแรงบันดาลใจ อย่าให้เป็นข้อความที่เหมือนกันนโยบาย อย่ากำหนดโดยคนเพียงไม่กี่คน อย่าไปลอกวิสัยทัศน์ของคนอื่นเขามา ต้องมีการประกาศออกไปและกล่าวซ้ำตลอด ต้องจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานและโครงการรองรับ ต้องเฝ้าติดตามวิสัยทัศน์ตลอดเวลาเป็นระยะๆ และอย่าให้หยุดนิ่ง และควรจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถศึกษา ทำความเข้าใจได้ง่าย และช่วยนำทางการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Maps) เป็นภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ของผลลัพธ์และมุมมองด้านสัมฤทธิ์ผลตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานราชการ ด้านคุณภาพด้านการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการและด้านการพัฒนาองค์กร ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. โดยปรับเปลี่ยนจากแนวคิด Balance Scorecard เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระบบราชการไทย

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการขององค์กร กรมกิจการผู้สูงอายุควรเลือกโครงการและแผนงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกิดจากการเลือกโครงการและแผนงานไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการไม่สามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดได้ (รายงานการศึกษา การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.), 2555: 13)

การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ ควรมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือน เพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน และติดตามตัวชี้วัดทุกอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจจัดทำสัญลักษณ์ ไฟเขียว แดง หรือไฟเหลือง มาประกอบการพิจารณา เช่น ตัวชี้วัดที่เป็นไฟเขียว หมายถึงผลที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นสีเหลือง หมายถึงยังไม่แน่ใจว่าตัวชี้วัดนั้นๆ จะประสบกับ

ความสำเร็จหรือไม่ ส่วนสีแดง หมายถึงตัวชีวิตนั้นมีปัญหา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับตัวชีวิตที่มีปัญหาทั้งสีแดงและเหลืองมากขึ้น (สุรสิทธิ์ วัชรขจร, 2553: 19) และควรมีการติดตามประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ พบว่า

ด้านผู้บริหาร ในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือ อธิบดี ซึ่งควรเป็นผู้ริเริ่มในการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือ อธิบดี ควรมีบทบาทและให้ความสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ สนับสนุนและประกาศใช้ยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคลากรได้ทราบ และเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ด้านบุคลากร กรมกิจการผู้สูงอายุควรให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดหน่วยงานในการรับผิดชอบภาระงานที่กำหนดตามพันธกิจ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกมีความเท่าเทียมกัน สามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆ ต่อผู้บริหารได้ โดยไม่ถูกปิดกั้นทางความคิด และองค์กรควรจัดฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์อย่างน้อยปีละ 1 – 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ด้านระบบการทำงาน กรมกิจการผู้สูงอายุควรจัดระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อน รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น และไม่ใช่อุปสรรคต่อองค์กร

ด้านทักษะ ควรเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร โดยการฝึกอบรม พัฒนา โดยทำการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรว่า มีความต้องการเพิ่มทักษะทางด้านใด แล้วดำเนินการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อให้ตรงตามความต้องการ ยกตัวอย่างเช่น การสอนงาน โดยให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นผู้คอยดูแลชี้แนะ ผู้ฝึกอบรมในเนื้อหาการทำงานหรือเนื้อหาเกี่ยวกับงานที่ต้องการพัฒนาทักษะ การฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ การหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานในตำแหน่งต่างๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ศึกษา เรียนรู้ ด้วยตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ด้านผู้สูงอายุ ในการดำเนินงาน กรมกิจการผู้สูงอายุ ควรดึงศักยภาพผู้สูงอายุ มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยผู้สูงอายุที่มีศักยภาพสามารถนำมาเป็นอาสาสมัคร เป็นคลังปัญญาในการถ่ายทอดภูมิปัญญาไปสู่รุ่นลูกหลาน และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์กับสังคม เพื่อให้สังคมปรับทัศนคติมองผู้สูงอายุในทางบวก และตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุ ในฐานะบุคคลที่ทำประโยชน์ต่อสังคม ดังเช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติให้ผู้สูงอายุ เป็นผู้สูงอายุแห่งชาติ ในวันผู้สูงอายุแห่งชาติ และเน้นการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ โดยเน้นการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ กรมกิจการผู้สูงอายุ กับองค์กรภาครัฐอื่นๆ

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ กรมกิจการผู้สูงอายุ กับองค์กรของรัฐอื่นๆ เช่น องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ศาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กิ่ง ชาเรืองฤทธิ์. (2558, 8 เมษายน). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์โดย* พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ
- เกษม แก่นบุญ. (2552). *แนวทางการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลตำบลหนองบอน อำเภอปอไร่ จังหวัดตราด*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. *แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 – 2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552* กรุงเทพมหานคร: เทพเพ็ญวานิชย์.
- คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ คณะกรรมการกองทุนผู้สูงอายุ และมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2555). *สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย 2554*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- จินตนา บุญยงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2547). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชัยภัทร เกษมณี. (2549). *กลยุทธ์การบริหารองค์การไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน กรณีศึกษามูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฐ ชาญประเสริฐ. (2555). *แนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่) Strategic Management*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- ทวี วัชรเกียรติศักดิ์, พวงพริ้ม บุญเหมือน และจารุ คำใจ. (2551). “การวิจัยรูปแบบและยุทธศาสตร์การบริหารการจัดตั้ง และการดำเนินงานหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.” นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2548). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสของการบริหารสมัยใหม่ การจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 3, ฉบับที่ 2 (ก.ค. – ธ.ค. 2548): 16 – 26 สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2557 จาก <http://www.dcms.thailis.or.th/dcms>.
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ STRATEGIC MANAGEMENT*. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)*. กรุงเทพมหานคร: คณะบุคคลอิมเจเนียร์.
- นิศย์ สัมมาพันธ์. (2542). *ยุทธศาสตร์การบริหาร ใน 3 โลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิยามพร หิมะ. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- นิรมิต เทียมทัน. (2555). *Balance Scorecard และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *Modern Management การจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- ปราณี ประทุมมา. (2558, 10 เมษายน). นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์โดย พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ*.
- ปัทมา ปาณิวรรณ. (2558, 3 เมษายน). นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ. *สัมภาษณ์โดย พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ*.
- ปิยะนุช สวัสดิ์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปิยะพร เฉลิมช่วง. (2558, 10 เมษายน). ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ. *สัมภาษณ์โดย พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ*.
- ผึ้งพันธ์ เผ่าจินดา. (2558, 2 เมษายน). นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ. *สัมภาษณ์โดย พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ*.

- พงษ์ศักดิ์ พงษ์วิษุฒดา. (2547). *การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, สุพรรณบุรี.
- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 (2558, 5 มีนาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 15 ก หน้า 1 – 8.
- พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2553). กรุงเทพมหานคร. พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ไทยพัฒนรายวัน).
- พิชณพงษ์ จิระโกคานนท์. (2558, 3 เมษายน). ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์. *สัมภาษณ์โดย* พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ.
- ไพฑูรย์ พัชรอาภา. (2558, 21 เมษายน). ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุและผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน. *สัมภาษณ์โดย* พิชามณัฐ สมานรักษ์. กรมกิจการผู้สูงอายุ.
- ไพรัช บุญประกอบวงศ์. (2555). *การบริหารยุทธศาสตร์การให้บริการลูกค้าภายในสนามบินสุวรรณภูมิ*. (คุชฎีบัณฑิตปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ไพศาล โชติวรรณพลกุลย์. (2552). *แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม Strategic Management Technology and Innovation*. กรุงเทพมหานคร: วี พรีเมี่ยม (1991).
- เฟร็ด อาร์ เดวิด. *การบริหารเชิงกลยุทธ์* แปลจาก Strategic Management Concepts and Cases โดย สโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ภักดี มานะหิรัญเวท. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับโลก World Class Strategic Management*. นนทบุรี: กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิคส์ พรีเมียม.

- มณฑาทิพย์ วุฒิ. (2553). *ยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในพื้นที่เทศบาลตำบล อนุรักษ์ อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- มนต์ชัย สุนทรวัฒน์. (2557). 22 กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพมหานคร: ส.พิจิตร.
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2555-2559. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2558 จาก http://www.m-society.go.th/ewt_news.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- ลัดดา พรภูณ. (2558, 10 เมษายน). นักพัฒนาสังคมชำนาญการ. *สัมภาษณ์โดย* พิชามณัฐ สมานรักษ์. *กรมกิจการผู้สูงอายุ*.
- วรรณมา อัญกุล. (2558, 1 เมษายน). หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. *สัมภาษณ์โดย* พิชามณัฐ สมานรักษ์. *กรมกิจการผู้สูงอายุ*.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ Organization & Management*. กรุงเทพมหานคร: ธนรัช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ Management Administration and Strategic Administration of the State Agencies*. กรุงเทพมหานคร: โพรเพช.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. (2552). *หลุดจากกำดัก Balance Scorecard*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ ชวลิต ประภาวนนท์ ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และจิรศักดิ์ จิยะจันทร์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับมาตรฐาน)*. กรุงเทพมหานคร: วิสิทธิ์พัฒนา.
- ศุทธิพนิต บุญเรือง. (2550). *ความคาดหวังของประชาชนต่อการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุของเทศบาล ตำบลพยุห์ จังหวัดศรีสะเกษ*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991.

- สาริณี พันธุ์สวัสดิ์. (2548). *การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบคุณภาพของโรงพยาบาลตะกั่วป่า จังหวัดพังงา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2542). *ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ. สำนักบริหารยุทธศาสตร์: กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ. (2556). *รายงานการศึกษาการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.) ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. กรุงเทพมหานคร: เอส เคซี โปรดักชั่น.
- สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2556). *แผนกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ (สทส.) ปี พ.ศ. 2556 – 2559*. กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ.
- สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2556). *คู่มือการคุ้มครองชีวิตผู้สูงอายุ (และทุกคน) ล่วงหน้าในสถานการณ์ที่มีภัยพิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2558). *เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2558 สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ.
- สิทธิโชค บุญวาที. (2558, 1 เมษายน). นักพัฒนาสังคม. *สัมภาษณ์โดย พิชามณูย์ สมานรักษ์*. กรมกิจการผู้สูงอายุ.
- สิทธิศักดิ์ พงกษ์ปิติกุล. (2548). *การบริหารกลยุทธ์ และผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ด้วยวิธี Balance Scorecard*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สุทธิเกียรติ ภูมิพัทชนสุข. (2553). *การศึกษากาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

- สุทิน คำมา. (2546). *กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนเชิงคำวิทยาคม อำเภอเชิงคำ จังหวัดพะเยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมิตร สุวรรณ. (2553). *การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: เพชรเกษม ฟรินติ้ง กรุ๊ป.
- สุรสิทธิ์ วัชรขจร. (2553). *Balanced Scorecard*. กรุงเทพมหานคร: ธเนศวร (1999) ฟรินติ้ง.
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวนีย์ ทวีกิจเกษม. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด*. (สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- อนิวัช แก้วจางง. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อลงกรณ์ ศรีวระมย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- อุทิศ ขาวเชียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- อุมา ศึกษา. (2550). *แนวทางการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัยขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2549). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนและการจัดทำ BSC*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Angelo Kinicki, Brian Williams. (1990). *องค์การและการจัดการ*. แปลจาก Management 3/e โดย กิ่งกาญจน์ วรรณิทัศน์ รศศักดิ์กัญจนพงษ์ บุตรี จารุโรจน์ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ โสภษา อรัญวัฒน์ โสภณ เข้มกลิ่น และเบญจมาภรณ์ อิศรเดช. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ส่วนที่ 1 คำถามระดับผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

1. บทบาทหน้าที่และการบริหารยุทธศาสตร์

- 1.1 ในฐานะที่เป็นผู้บริหารองค์กร ท่านคิดว่าบทบาทหน้าที่ของท่านที่มีต่อองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.2 ท่านคิดว่ากรมกิจการผู้สูงอายุมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร
- 1.3 ท่านคิดว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- 1.4 ท่านคิดว่า ปัจจัยภายใน อะไร คือสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับองค์กรของท่าน ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และอะไรเป็นจุดแข็ง และอะไรคือจุดอ่อน สำหรับองค์กรของท่าน
- 1.5 ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอก อะไรที่มีอิทธิพลสำหรับองค์กรของท่านมากที่สุด และอะไรคือโอกาสที่สำคัญสำหรับองค์กร และอะไรคืออุปสรรคที่สำคัญ สำหรับองค์กรของท่าน
- 1.6 องค์กรของท่านมีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือไม่ อย่างไร
- 1.7 องค์กรของท่านมีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร
- 1.8 ในอนาคตท่านคิดว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ จะเดินทางไปในทิศทางใด

2. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

- 2.1 ท่านคิดว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ จะทำอย่างไรให้ผู้สูงอายุมีความพึงพอใจมากที่สุด โดยการใช้งบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด
- 2.2 ท่านคิดว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ จะสร้างคุณค่าอะไรให้กับผู้สูงอายุ เนื่องจากผู้สูงอายุถือได้ว่าเป็นเป้าหมายขององค์กร
- 2.3 เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้สูงอายุ ภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ท่านคิดว่ากระบวนการใดบ้างที่ต้องทำให้ได้
- 2.4 ท่านคิดว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ ต้องเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนในประเด็นใดบ้าง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลงานได้ตามที่สังคมคาดหวัง

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

- 3.1 ท่านคิดว่าอะไร คือ ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ
- 3.2 ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ
- 3.3 ท่านมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ อย่างไร

ส่วนที่ 2 คำถามระดับผู้บริหารระดับกอง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ ผู้อำนวยการกองกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุและผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกอง

1.1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารกอง บทบาทหน้าที่ของกอง มีอะไรบ้าง และมีผลอย่างไรต่อองค์กร

1.2 ในกองๆ ของท่านมีการบริหารยุทธศาสตร์หรือไม่

1.3 ท่านคิดว่า ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ฯลฯ อะไร คือสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับองค์กรของท่าน ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และอะไรเป็นจุดแข็ง และอะไรคือจุดอ่อน สำหรับองค์กรของท่าน

1.4 ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอก เช่น สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง อะไรที่มีอิทธิพลสำหรับองค์กรของท่านมากที่สุด และอะไรคือโอกาสที่สำคัญสำหรับองค์กร และอะไรคืออุปสรรคที่สำคัญ สำหรับองค์กรของท่าน

1.5 องค์กรของท่านมีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือไม่ อย่างไร

1.6 องค์กรของท่านมีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร

1.7 ในอนาคตท่านคิดว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ จะเดินทางไปทิศทางใด

2. การบริหารงานของผู้บริหารกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นอย่างไร

2.1 การบริหารยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเลือกใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร

2.2 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ท่านคิดว่าอะไร คือ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

ยุทธศาสตร์กรมกิจการผู้สูงอายุ อย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามระดับปฏิบัติการ

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติการ

1.1 บทบาทหน้าที่ของท่านมีผลอย่างไร ต่อองค์กร

1.2 รูปแบบการทำงานของท่านเป็นอย่างไร

1.3 หัวใจสำคัญในการทำงานของคืออะไร

2. การบริหารงานของผู้บริหารกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นอย่างไร

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ฯลฯ อะไรคือจุดแข็ง และอะไรคือ จุดอ่อนสำหรับองค์กร

2.2 ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอก เช่น สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง อะไร คือ โอกาสที่สำคัญสำหรับองค์กร และอะไรคืออุปสรรค สำหรับองค์กร

2.3 ท่านคิดว่าการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ มีความแตกต่างจากอดีตหรือไม่ อย่างไร

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ท่านคิดว่าอะไร คือ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ อย่างไร

3.3 ท่านคิดว่าอะไร คือ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่าน และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ตอบแบบสัมภาษณ์



รายนามผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ มุ่งศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ วิเคราะห์ และปัจจัย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่เก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) และสรุปผลการศึกษาโดยการวิเคราะห์แบบพรรณนาความ วิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยมีรายละเอียดผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ทั้ง 15 ราย ดังนี้

1. คุณสุนทรี พัวเวส

ตำแหน่ง: รองอธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน
รักษาราชการแทนรองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

2. คุณปิยะพร เกลิมช่วง

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกองส่งเสริมสวัสดิการและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ

3. คุณศิริวรรณ อรุณทิพย์ไพฑูรย์

ตำแหน่ง: ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านผู้สูงอายุ และ
ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

4. คุณไพฑูรย์ พัชรอาภา

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ และ
ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน

5. คุณพิษณุพงษ์ จิระโกถานนท์

ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกลุ่มประชาสัมพันธ์

6. คุณวรรณ อรัญกุล

ตำแหน่ง: หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

7. คุณอาภา รัตนพิทักษ์

ตำแหน่ง: นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการพิเศษ

8. คุณปราณี ประทุมมา

ตำแหน่ง: นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ

9. คุณลัดดา พรภุณา

ตำแหน่ง: นักพัฒนาสังคมชำนาญการ

10. คุณผิงพันธ์ เผ่าจินดา

ตำแหน่ง: นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ

11. คุณปัทมา ปาณิวรรณ

ตำแหน่ง: นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ

12. คุณปรียากร ธนาพัฒน์นันต์

ตำแหน่ง: เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

13. คุณกิ่ง ชาเรืองฤทธิ์

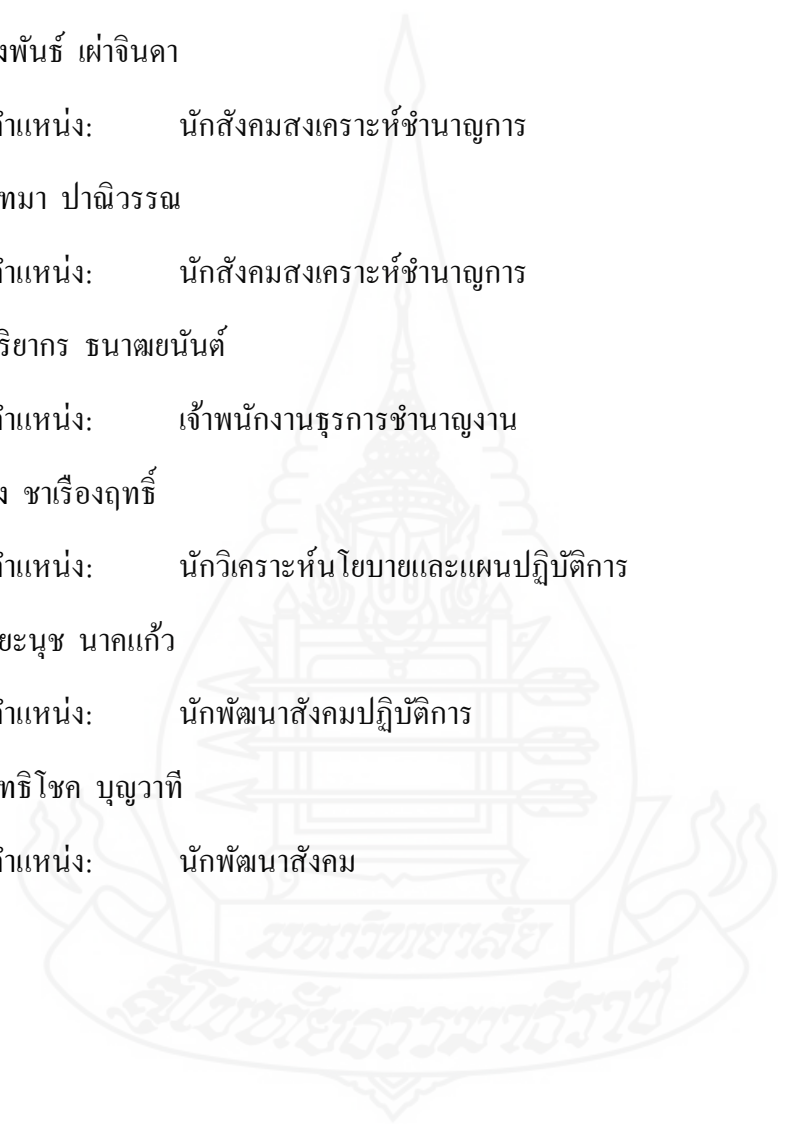
ตำแหน่ง: นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

14. คุณปิยะนุช นาคแก้ว

ตำแหน่ง: นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ

15. คุณสิทธิโชค บุญวาที

ตำแหน่ง: นักพัฒนาสังคม



ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | นางสาวพิชามณูชั สมานรักษ์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 10 มิถุนายน 2522 |
| สถานที่เกิด | ตำบลนารุ่ง อำเภอสีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ |
| ประวัติการศึกษา | เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2546 |
| สถานที่ทำงาน | กรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ |
| ตำแหน่ง | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ |

