

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒน่องค์การสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการพัฒน่องค์การ
2. ความสำเร็จในการพัฒน่องค์การ
3. แนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒน่องค์การ
4. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร
6. งานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการพัฒน่องค์การ (Organization Development)

ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้สรุปและให้ความหมาย การพัฒน่องค์การไว้ดังนี้

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard, 1967, p. 117, อ้างถึงใน สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภักดิ์, 2542, หน้า 149) นักปฏิบัติ OD ผู้มีชื่อเสียงได้กล่าวถึงการพัฒน่องค์การว่า การพัฒน่องค์การ หมายถึงความพยายาม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การพิจารณาองค์การเป็นส่วนรวมทั้งหมด เป็นการบริหารงานจากระดับสูงลงมา การเพิ่มประสิทธิผลและก่อให้เกิดสุขภาพที่ดี และโดยวิธีการสอดแทรกอย่างแนบเนียนตามวิชาความรู้ที่ได้รับทางพฤติกรรมศาสตร์

คันแคน (W. Jack Dunca, 1975, p. 446 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 264) ได้อธิบายถึงความหมายการพัฒน่องค์การว่า เป็นกระบวนการเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญก้าวหน้า และการได้รับการพัฒนาบุคคลกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ เจตคติ และโครงสร้างขององค์การแล้ว องค์การสามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับความเปลี่ยนแปลงนั้น

คีธ เดวิส (Keith Davis, 1979, p. 177 –178 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2533, หน้า 263) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ ยุทธศาสตร์ในการใช้กระบวนการหมู่พวกโดยเน้นการฝึกอบรมให้กับบุคคลทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเข้ากับแผนงานที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม โครงสร้างและการปฏิบัติตนของบุคคลในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันไปด้วยดีตามวิทยาการสมัยใหม่ (technology) หรือความเปลี่ยนแปลงที่ไปเป็นอย่างรวดเร็ว

แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. McFarland , 1979, p. 460 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2533, หน้า 263) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์การ ว่าเป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของ คน โครงสร้างของหน่วยงาน และกระบวนการในการบริหารหน่วยงาน การพัฒนาองค์การ ไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเท่านั้น ยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงปรัชญาขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงทักษะของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การนั้นด้วย

วอเรน เบนนิส (Warren Bennis, 1992, p. 2 อ้างถึงใน ศิริทิพา คำนคร, 2544 หน้า 7) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อน โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม รวมถึงโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งที่ท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

พอล อาร์ ลอเรนซ์ และเจย์ ดับบลิว ลอร์ช (Paul R. Lawrence, and Jay w. Lorch, 1994, p. 4 อ้างถึงใน ศิริทิพา คำนคร, 2544 หน้า 7) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การ เป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า

อรุณ รักธรรม (2529 , หน้า 210) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การเพื่อมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

พัชรี นรินาโทม (2541, หน้า 9) มีความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ประชุม รอดประเสริฐ (2533, หน้า 264) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน

หน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้า
 ได้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, หน้า 336) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความ
 พยายามอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุ
 เป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ
 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมทั้งองค์การ

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภยกุล (2542, หน้า 116) อธิบายว่า การพัฒนา
 องค์การหมายถึง ความพยายามอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน ในการปรับปรุงสมรรถภาพของ
 องค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก พร้อมทั้งเพิ่ม
 ประสิทธิภาพในการจัดปัญหาภายในองค์การให้หมดไป การพัฒนาองค์การ หมายถึง การยอมรับ
 ความเปลี่ยนแปลงโดยให้การศึกษาอย่างถูกต้อง เพื่อเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และ
 โครงสร้างขององค์การให้สามารถรับเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
 ตามปกติ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง
 ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนกลยุทธ์ การใช้
 ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับ
 ผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2544) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ การเปลี่ยน
 แปลงองค์การ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลทั้งองค์การ ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม
 ปทัสถานองค์การ ความเชื่อ อารมณ์ ความรู้สึก และอื่นๆ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

จากความหมายของการพัฒนาองค์การ ในแนวคิดของผู้ศึกษา การพัฒนาองค์การ หมายถึง
 แนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการบริหารงาน
 โครงสร้างขององค์การ ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ของบุคคลในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนา
 ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544, หน้า 8) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้ามี
 การวางแผน และการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ

การสื่อสาร ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่ม การขัดความขัดแย้งต่าง ๆ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม (the differences between organization development and training) การฝึกอบรม (training) เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคล มากกว่าองค์กร ส่วนการพัฒนาองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่มองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน และอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์กรจึงมีความหมายที่กว้างกว่าการฝึกอบรม

2. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร (the nature of organization development) การพัฒนาองค์กรนั้นจะมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรม องค์กร(organization cultural) ค่านิยม (value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบในการปฏิบัติ การพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่องมีการสอดแทรก (intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าของการพัฒนาองค์กร (organization development values) การพัฒนาองค์กร มีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์กร ขบวนการ การมีส่วนร่วม และความต้องการที่เป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องการความสำคัญ ต่อความร่วมมือ (collaboration) แนวความคิด (concepts) โดยองค์กรจะต้องมีการเข้าถึง ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์กรประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความคาดหวังสำหรับบุคคล (respect for people) เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง

- ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน (trust and support) ประสิทธิภาพขององค์กร และความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนา องค์กร

- อำนาจที่เท่าเทียมกัน (power equalization) ประสิทธิภาพขององค์กรและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนา องค์กร

- การเผชิญหน้า (confrontation) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะต้องได้รับการเผชิญ หน้าโดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหาไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา

- การมีส่วนร่วม (participation) บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

4. การพัฒนาอย่างมีระบบ (organization development system) จะต้องมีการสร้างแผนแม่บทในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การ โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบเน้นที่เป้าหมายขององค์การ บุคลากรจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ และลักษณะโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ โดยการบังคับบัญชา ดังนั้นบุคลากรจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

แนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

ได้มีนักทฤษฎีองค์การ ให้ความหมาย กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ไว้หลากหลาย ดังนี้ เดวิด ซี.ดี.โรเจอร์ (David C.D.Rogers, 1973, p. 10 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 36) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีหรือแบบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ชาร์โด และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, p.17 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2537, หน้า 2) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ไวท์ และคณะ (Wright et.al, 1992, p. 15 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2537, หน้า 2) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2532, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานที่ซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และได้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ strategy เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการศึกษาสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “strategy” นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ดังนั้น “strategy” มีที่มาจาก “strategia” ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า gmeralship ในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมืองเศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการธุรกิจ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

จากแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การของผู้ศึกษาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การ

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั้นถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (mission)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จสู่ลงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่น

ในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปรามปัญหา โดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (systemic management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่กับองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

ประเทศหรือองค์การใดที่ประกอบด้วยบุคลากร ที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์การอื่นๆ ที่ขาดแคลนบุคลากรประเภทนี้ การสร้างทัศนคติของคนในองค์การให้เกิดวิธีการคิดในเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า “จิตวิญญาณนักกลยุทธ์” (mind of strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ จะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (key success factor) ของการพัฒนาองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (competitiveness) ดังกล่าวก็คือ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542, หน้า 281 –284)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าวทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง องค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล

และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 หน้า 2)

1) การจัดวางกลยุทธ์ (strategy formulation)

- การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน

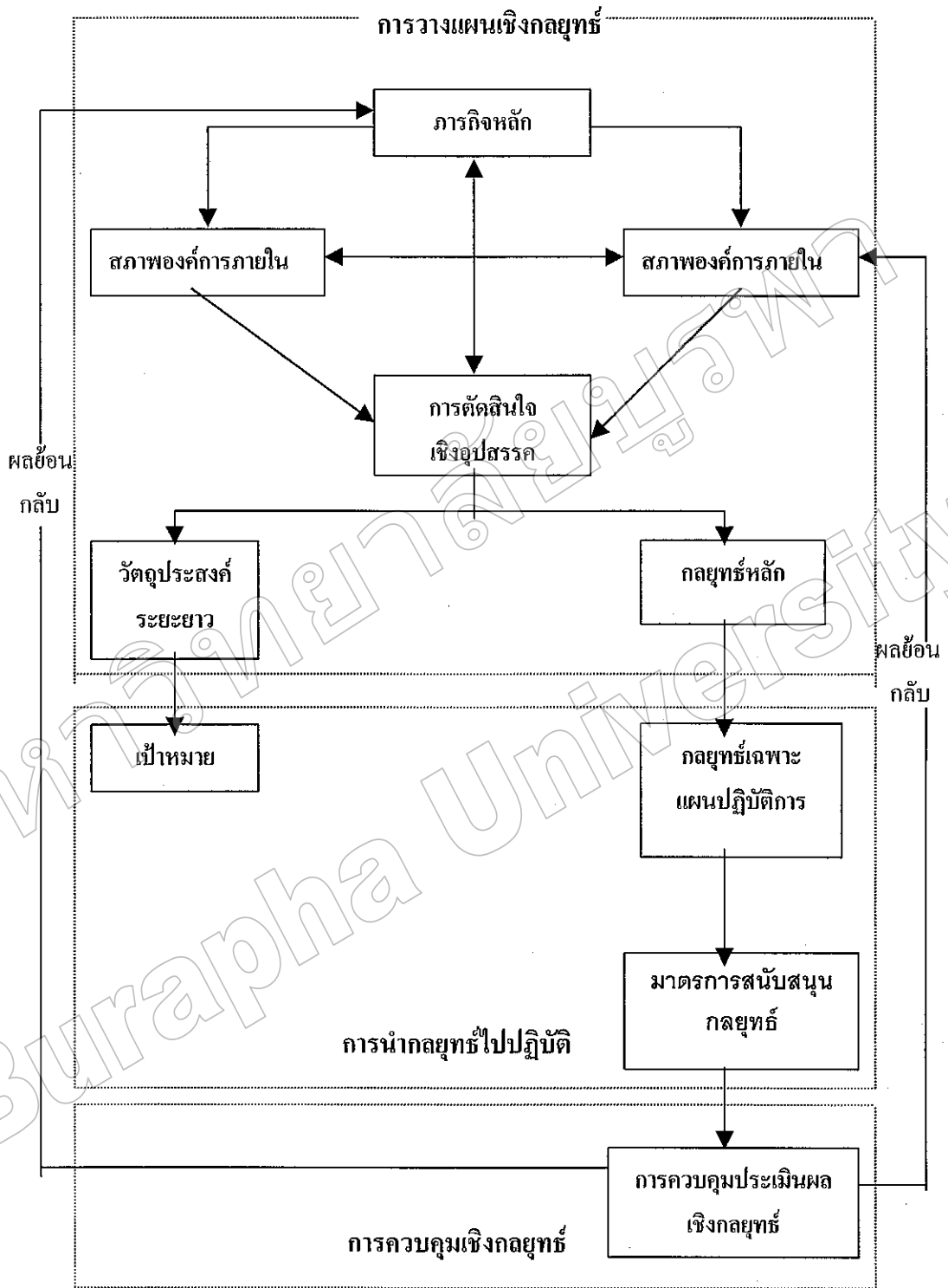
2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- การวางแผนปฏิบัติงาน (action plan)
- การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ

3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic contegic & evaluation)

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

อย่างไรก็ดีในที่นี้ผู้ศึกษาจะขอเสนอ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามนัยของการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่านั้น และใช้คำว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในความหมายแคบ โดยเฉพาะเรื่องการจัดวางกลยุทธ์เท่านั้น ไม่รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 3)

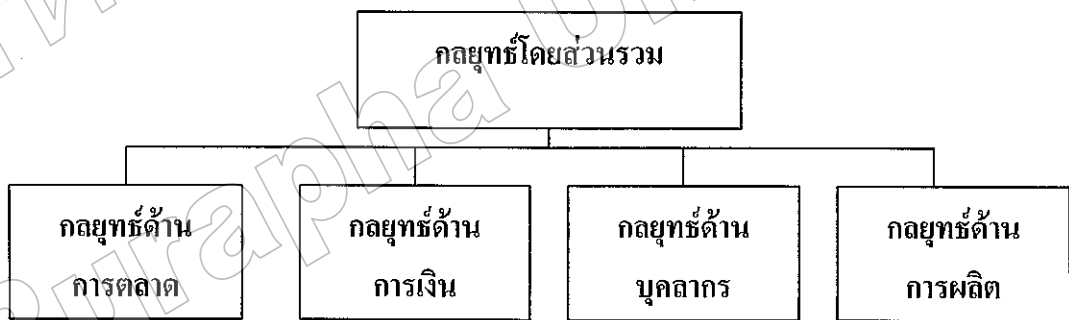
องค์ประกอบของกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั้นมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และส่วนที่ว่าการดำเนินการ (implementation)

รูปแบบองค์ประกอบของการจัดวางกลยุทธ์ มักจะแตกต่างออกไปตามลักษณะความซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2 กล่าวคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 หน้า 7)

1) กลยุทธ์ในระดับส่วนร่วม (corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและความตั้งใจของหน่วยงานในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ดำเนินการต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

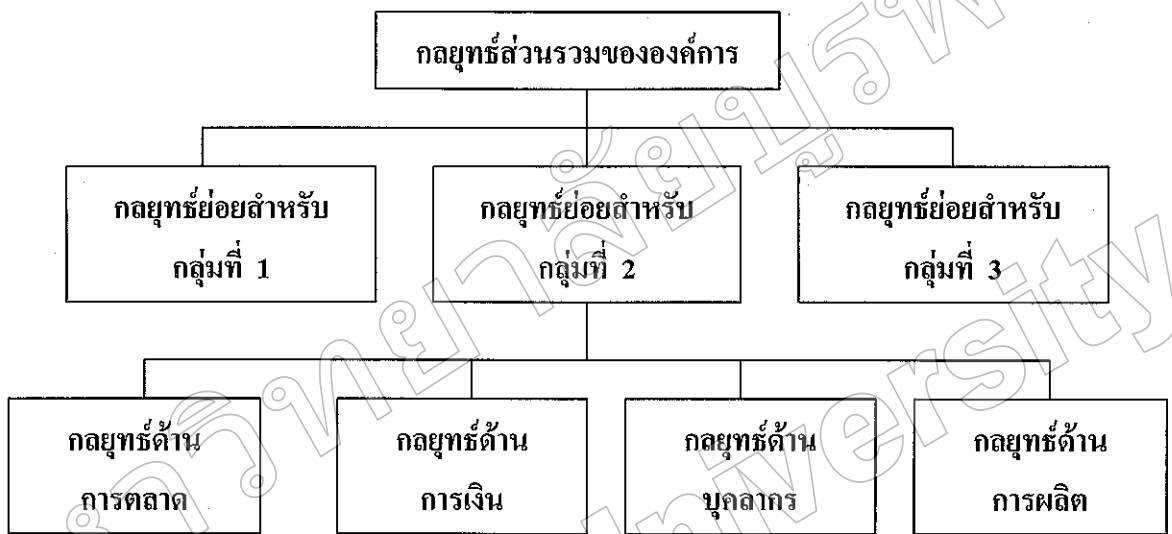
2) กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน (functional strategy) เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน การบุคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง (doing things right) ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานเพียงด้านเดียว
(ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543, หน้า 7)

อย่างไรก็ดี ในหลาย ๆ หน่วยงาน ที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่จะดำเนินงานที่ค่อนข้างจะหลากหลาย จำเป็นที่จะต้องการแยกแยะกลยุทธ์ย่อย สำหรับแต่ละกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit – SBU) ออกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์รวมขององค์การ ซึ่งในทางธุรกิจกลุ่มงานดังกล่าวนี้จะถูกกำหนดขึ้นโดยการพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของตลาด ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความ

สามารถในการทำกำไร ส่วนในภาครัฐปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดกลุ่มประเภทงาน จะอยู่ที่ความจำเป็นที่จะต้องตอบสนองความต้องการของสังคม พันธกิจตามตัวบทกฎหมาย นโยบายทางการเมือง ตลอดจนกระแสแรงกดดัน ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีรูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานหลากหลาย ดังที่ แสดงไว้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานหลากหลาย
(ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2543, หน้า 7)

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การโดยรวม รวมทั้งการนำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ซึ่งแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะถูกนำไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยผู้บริหารในระดับรองลงมา เช่น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นซึ่งรับผิดชอบหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารดังกล่าวจะต้องวางกลยุทธ์เฉพาะด้านแผนปฏิบัติการของตน ขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 4

ระดับการจัดการ	ประเภทกลยุทธ์ / แผน
ผู้บริหารระดับสูง	แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนเฉพาะกิจ
ผู้บริหารระดับกลาง	
ผู้บริหารระดับต้น	

ภาพที่ 4 ระดับของการจัดการและประเภทของกลยุทธ์แผน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 8)

กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์สำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า หากสถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศในด้านใด ต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นเลิศควบคู่ไปด้วย คือ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

พนอพันธุ์ จาตุรงคกุล (2544 , หน้า 17 –18) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวคิดที่ว่าองค์กรที่ดำเนินการอย่างสอดคล้องกันจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องดำเนินจัดให้มีเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และเป้าหมายจะต้องชัดเจน ร่วมกันสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างราบเรียบและมีประสิทธิภาพโดยใช้ TQM เป็นเครื่องมือเชิงการบริหารประเภทหนึ่งที่ทำให้ องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีเป้าหมายร่วมกันทำให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการโดย ใช้ต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด และได้รับการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กรจากฝ่ายบริหารระดับสูงถึง พนักงานในฝ่ายขาย เพื่อสะท้อนถึงเป้าหมายวิธีการใช้ TQM คือ การดำเนินงานด้วยวงจร PDCA คือ การวางแผนนำไปปฏิบัติ(plan) การปฏิบัติ(do) การตรวจสอบ (check) การแก้ไข (act)

เนื่องจาก TQM เป็นกิจกรรมที่พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม จะต้องเป็นความมุ่งมั่นจากฝ่ายบริหารว่าจะนำ TQM มาปฏิบัติ การส่งเสริมกิจกรรมเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับสูง โดยมีเจ้าหน้าที่คอยจัดการประสานงานในแนวทางโดยรวม และปรับระบบทบทวนแผนการส่งเสริมการบริหารคุณภาพดำเนินการโดยจัดตั้งคณะกรรมการ TQM การนำ TQM มาปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่าย เพราะกิจกรรมจะรวมถึงการบริหารแบบข้ามสายงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กิจกรรมกลุ่ม QC การวินิจฉัยการให้การฝึกอบรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมุ่งความสำคัญต่อการสร้างความพอใจต่อความต้องการลูกค้าการบริหารงานนโยบาย (policy management) เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจว่าการกระทำวงจร PDCA เป็นระบบมีการสื่อสารเข้าใจทั่วทั้งองค์กร และเป็นเทคนิคในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยดึงศักยภาพที่ไร้ขอบเขตของพนักงานออกมา เพื่อสร้างสรรค์ที่ทำงานให้ร่มรื่นมีชีวิตมีคุณค่าสนับสนุนการพัฒนางานองค์การองค์ประกอบขององค์การมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม กำหนดหน่วยงานที่มุ่งสร้างความพอใจแก่ลูกค้า กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงาน และข้ามหน่วยงาน กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ที่ดีสอดคล้องกับกลยุทธ์รวมขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจคือ การรักษาไว้ซึ่งกำไรโดยใช้ตัววัดผล คือการพัฒนาการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การขยายส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดเดิม สร้างตลาดใหม่และการลดต้นทุน การพิจารณาว่าตัววัดผลตัวใดมีความสำคัญที่สุด ขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละบริษัทการจัดองค์การของแต่ละบริษัท อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะจัดตั้งองค์การในรูปแบบใด การดำเนินกิจกรรมขององค์การนั้น ๆ ต้องมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการบริหารคุณภาพสามารถพิจารณาได้ 2 แบบ คือ การบริหารคุณภาพแบบอิงมาตรฐาน เช่น ISO 9000, การบริหารแบบตรงเวลา (JIT : just in time) ซึ่งเป็นการบริหารจากบนลงล่าง (top-down management) การบริหารคุณภาพแบบเน้นคน เช่น กิจกรรม 5 ส, กิจกรรมเสนอแนะ QC circles การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom-up management) การบริหารทั้ง 2 แบบ ไม่ได้อยู่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง แต่ทั้งสองควรจะต้องเกื้อกูลกันตามแนวทาง TQM ที่ให้สมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง

กล่าวโดยสรุป TQM เป็นเรื่องของแนวคิดเป็นเครื่องมือ และกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชาชน และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง TQM ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและจัดโครงสร้างทางเทคนิค โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) การนำ TQM ไปปฏิบัติจะต้องให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องที่ไม่เพียงแต่ให้ความสนใจเท่านั้น แต่ต้องสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อมุ่งไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง TQM จะ

รวมถึงกระบวนการทำงานที่ปราศจากข้อผิดพลาด การจัดส่งสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพตรงเวลาในราคาที่สามารถแข่งขันได้กับผู้อื่นได้ และมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ และเหนือสิ่งอื่นใด TQM จะตอบสนองความพึงพอใจ และความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้บริโภค และสามารถรักษาลูกค้านั้นให้ภักดีต่อสินค้า หรือบริการขององค์กรนั้นต่อไป จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในเพื่อลดการสูญเสีย เพิ่มผลกำไร และต้องสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด เมื่อ TQM ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว TQM จะหลอมรวมเข้าเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทุกหน่วยงานสำนึกในความสำคัญของคุณภาพนับตั้งแต่การขาย การตลาด ไปจนถึงการออกแบบการผลิตและการบริการ สูตรของความสำเร็จของการนำ TQM ไปปฏิบัติได้แก่ การฝึกอบรม และการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติมุ่งเน้นที่จะบรรลุปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการผลิตผลงานคุณภาพ สิ่งที่เป็นในการนำ TQM ไปปฏิบัติ คือ การมีแผนปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนซึ่งระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และมีตารางนำไปปฏิบัติ และการวัดผลที่แน่นอน การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูง อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรที่ประชาชนให้การยอมรับการนำ TQM มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรภาคเอกชนได้นำปฏิบัติและประสบความสำเร็จมาแล้วมากมาย ดังนั้นองค์กรภาครัฐจะได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก็จะทำให้คุณภาพของการบริหารการจัดการของภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และหากนำกลยุทธ์นี้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการตรวจสอบภายในและภายนอกสถาบัน กลยุทธ์นี้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมาตรฐานทั่วทั้งสถาบันมิใช่มุ่งควบคุมคุณภาพในด้านใดด้านหนึ่งผลลัพธ์ คือ สถาบันจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม มีการพัฒนาคุณภาพของคณาจารย์ บุคลากรระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

การบริหารระบบคิวซีเซอร์เคิล (Q.C. Circle)

อุทัย โดหิรัญ (2532, หน้า 54) ได้อธิบายว่า Q.C.circle (quality circle หรือ quality control circle) เป็นเทคนิคการบริหารงานระบบหรือแบบหนึ่ง ซึ่งมีหลักการสำคัญอยู่ที่การให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร หรือเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารโดยมีส่วนร่วม โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มด้วยความสมัครใจในแหล่งที่ทำงานเดียวกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพของคน พัฒนาทีมงานในที่ทำงาน พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพ

ของงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ ทั้งนี้โดยการชี้แนะของผู้บังคับบัญชาและสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในรูปของ การให้โอกาสแก่กลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็น ในการทำกิจกรรมแก่สมาชิกของกลุ่ม ให้เวลาสำหรับกลุ่มในการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจเมื่อกลุ่มทำกิจกรรมสำเร็จเป็นอย่างดี

กิจกรรมคิวิซี เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีมุ่งถึงการพัฒนาคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ โดยให้คนรู้จักการคิดสร้างสรรค์และร่วมกันทำงานกันเป็นกลุ่ม ทั้งเป็นการสร้างทีมงานของตนเองแก้ปัญหาตนเอง กิจกรรมกลุ่มคิวิซี มักจะทำได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of life and work life) คุณภาพ สถานที่ทำงาน (quality of work place) ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency of production and work) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (efficiency of work flow) คุณภาพบริการลูกค้า (quality of customer service) คุณภาพสินค้า (quality of products) ความพอใจของลูกค้า (cluster satisfaction)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจกรรมคิวิซี กิจกรรมคิวิซีมีแนวคิดอันเป็นพื้นฐานที่ว่าบุคคลทุกคนต้องการใช้สมองด้วย นอกเหนือแห่งแรงงาน องค์การจะต้องใช้ประโยชน์ของบุคคลทั้งที่เกิดจากแรงกายและมันสมองของเขาด้วย กิจกรรมคิวิซีเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้มนุษย์มีโอกาสใช้มันสมองทำงานมากขึ้นไม่ว่าเขาจะทำงานในตำแหน่งใด ปัจจัยสำคัญของกิจกรรมคิวิซี ประการแรก ได้แก่ การสร้างวิญญานกลุ่ม กลุ่มที่มีความยึดเหนี่ยวสูง และมีส่วนร่วมของกลุ่มในการแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมของกลุ่มในการแก้ปัญหาและมีความผูกพันที่ได้รับการตัดสินใจที่ทำการ โดยการผ่านกระบวนการกลุ่ม ประการที่สอง กิจกรรมคิวิซีเป็นกระบวนการทำงานระยะยาวที่ต้องใช้แรงจูงใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้นำ และสมาชิกกลุ่มคิวิซี ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การเกี่ยวพันระหว่างกันทั้งหมด หากจักรกลตัวหนึ่งตัวใดบกพร่อง กิจกรรมคิวิซีก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ประการที่สาม สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ หากว่าความเชื่อมั่นอยู่ที่แนวคิดบุคคลเพียงไม่กี่คนที่เลือกไว้แล้ว แนวคิดการมีส่วนร่วมของทีมจะถูกทำลายลง ประการที่สี่ คือความสมัครใจ ประการที่ห้า คือ การดำเนินงานตามขั้นตอนด้วยความเชื่อมั่นและต่อเนื่อง การบริหารงานตามระบบคิวิซี มีแนวคิดในการกระจายอำนาจให้คนงาน ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานด้วย โดยการจัดตั้งกลุ่มระดมความคิดในอันที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาซึ่ง คุณภาพอันดีของสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้โดยมีเหตุผลสำคัญว่าผู้ที่รู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาคือผู้ที่ดีที่สุดคือผู้ที่อยู่หน้างาน และเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริการงานตามระบบคิวิซี คือการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมโดยผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแบบการบริหารจาก “นักสั่งการ” มาเป็น “นักปรึกษาหารือ”

หัวใจสำคัญของกิจกรรมคิวิซี คือ การดำเนินงานตามขั้นตอน P-D-C-A P คือ plan หมายถึงการวางแผนเพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา D คือ do หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหาและนำวิธีแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ C คือ chek หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ไขปัญหา โดยเก็บข้อมูลก่อนและหลังแก้ไขมาดูว่าได้ผลอย่างไร A คือ act หรือ action หมายถึง ขั้นตอนการนำวิธีแก้ไขปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือปฏิบัติ หลักการสำคัญของเทคนิคการบริหารงานตามระบบคิวิซีคือ ความสำเร็จของงานอยู่ที่การทำงานเป็นทีม และใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหา โดยเอาข้อมูลมาพิจารณาถึงเหตุและผลแล้วหาทางแก้ปัญหา โดยใช้สติปัญญาของแต่ละคน และประการสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะต้องเป็นฝ่ายริเริ่ม และสนับสนุนโครงการไม่เสื่อมคลาย พร้อมกับสร้างบรรยากาศการบริหารงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ในขั้นสุดท้ายเมื่อกลุ่มทำกิจกรรมสำเร็จก็ให้กำลังใจทุกครั้ง กิจกรรมคิวิซีมีความเชื่อมั่นว่า คุณภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานคุณภาพ กิจกรรมคิวิซีที่จัดตั้งขึ้นก่อนกิจกรรมอื่นใด ก็คือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง หรือของกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นสูงสุด เมื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสำเร็จแล้ว ต่อไปพัฒนางาน พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ที่จะทำได้โดยง่ายตามที่ปรารถนา

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา QA (Quality Assurance)

อมรวิรัช นาครทรรพ (2543 ,หน้า 42 -56) ได้กล่าวว่า การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา QA หมายถึง การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบมีอาชีพที่ตรวจสอบได้ ระบบประกันคุณภาพการศึกษามุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ และตรวจสอบตนเองขององค์กร แนวทาง การประกันคุณภาพพึงสะท้อนหลักการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาอุดมศึกษาไทย ในอนาคตด้วย หัวใจของระบบและกระบวนการประกันคุณภาพที่ดีคือ การใช้ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพในการสร้างความเป็นประชาคมที่มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดีจะต้องส่งเสริม ให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแสดงทั้งผลงาน และวิธีการทำงานให้เป็นที่ยอมรับแก่สังคมภายนอกได้ ระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีกลไกให้สถาบันอุดมศึกษา จัดทำรายงานการศึกษาตนเอง หรือ self – study report ซึ่งเป็นกลไกสำคัญโดยมี การใช้ประโยชน์ ข้อมูลตัวบ่งชี้การดำเนินงาน (performance indicators) ในการบ่งชี้คุณภาพหรือ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้แต่ละสถาบันสามารถแสดงตน แสดงผลงานได้อย่างชัดเจน นั่นเอง

แนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ แนวคิดการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดกระบวนการและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และแนวคิดด้านกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

แนวคิดในการประกันคุณภาพทั้ง 3 ด้าน ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินการคุณภาพการศึกษา ดังนั้นสถาบันจึงควรกำหนดจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการควบคุมคุณภาพของการดำเนินการขึ้นภายในสถาบันทั้งในระดับสถาบันหรือคณะหรือสาขาวิชา เพื่อเป็นหลักประกันว่า ผลผลิตของสถาบันจะได้คุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก (Core Process Reengineering : CPR)

พจนานุกรม จาตุรคศกุล (2544, หน้า 29-30) ได้สรุปว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลักหรือยกเครื่ององค์กร เป็นการปรับปรุงและออกแบบกระบวนการทำธุรกิจใหม่แบบลดรากลอน โคน เพื่อให้เกิดผลอย่างหน้ามือเป็นหลังมือและสามารถบรรลุเป้าหมายหลักในการบริหารด้วย เช่น ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็วเป็นการริเริ่มก่อนเปลี่ยนแปลงเป็นระบบใหม่ จะมีผลกระทบต่อหลายฝ่าย ดังนั้น CPR จะต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ซึ่งเป็นผู้มองเห็นความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ และขยายความคิดสู่ทีมบริหารระดับบนบริหารระดับบนสร้างเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างแนวร่วมของการเปลี่ยนแปลงที่หมายถึงความอยู่รอดของธุรกิจ หลักการสำคัญของการทำ CPR จะต้องทบทวนความคิดพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ แบบลดรากลอน โคน โดยเริ่มคิดดำเนินการจากความพึงพอใจของลูกค้าเน้นความสำคัญของลูกค้า มุ่งให้มูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าในแง่ผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่าย และการบริการ ด้วยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ไม่มุ่งปรับปรุงหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อที่จะลดต้นทุนลงได้มากด้วยการย่นเวลาที่ทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า คือ ใช้เวลาเป็นอาวุธหรือเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างทั้งเหนือคู่แข่ง เป็นการแสวงหาสิ่งที่เหมาะสมที่สุดแบบองค์การรวม (total optimization) เพื่อให้บรรลุผลงาน (performance) สู่อันดับ (world class)

การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ไคเซ็น (KAIZEN)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2543, หน้า 17) กล่าวว่า ไคเซ็น (KAIZEN) หมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของคน ชีวิตของบ้านชีวิตสังคม และชีวิตการทำงาน เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ คน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และคนงาน กลยุทธ์ไคเซ็นคือ การยอมรับว่าการบริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และจะ

163349

๖
๖๕๔. ๔๐/๑
๖๓๒๒๐

ต้องสนองความต้องการของลูกค้า ถ้าหากต้องการจะให้บริษัทอยู่รอดต่อไปและดำเนินธุรกิจ แนวคิดแบบไคเซ็น เป็นแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งได้นำปรัชญา ระบบ ต่างๆ และเครื่องมือในการแก้ปัญหา เนื้อหาสาระของไคเซ็นคือ หลักการปรับปรุง และหลัก ความพยายามที่จะทำงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากไคเซ็นเริ่มต้นแนวความคิดด้วยการยอมรับ ว่าทุกบริษัทล้วนมีปัญหา ดังนั้นไคเซ็น ก็คือ ญูเงทไซใช้แก้ปัญหาโดยกำหนดวัฒนธรรมของบริษัท ที่ทุกคนสามารถยอมรับปัญหาเหล่านี้ได้อย่างอิสระเสรี ปัญหาต่างๆ สามารถเป็นได้ทั้งเฉพาะ สาขางาน และปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนหลายกลุ่ม หรือปัญหาข้ามสาขางาน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ คือ เหตุการณ์ของปัญหาข้ามสาขางาน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการให้ความร่วมมือ และการใช้ความพยายามร่วมกันของคนจากแผนกการตลาด แผนกช่าง และแผนกผลิต กลยุทธ์ การบริหารแบบไคเซ็น ผู้บริหารจะใช้ระบบงานและความร่วมมือมาแก้ปัญหาข้ามสาขางานดังกล่าว กลยุทธ์แบบไคเซ็นเป็นการยอมรับว่าการบริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์แบบไคเซ็นได้สร้างวิธีการทำงานแบบมี ระบบ ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุน และยอมรับในความ พยายามเพื่อการปรับปรุงที่มุ่งกระบวนการทำงานของคน

ไคเซ็น กับ การจัดการ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การคงไว้ และการปรับปรุง การคงไว้ หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยี การจัดการ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การปรับปรุง หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งการปรับปรุงมาตรฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้ดีขึ้น ภายใต้หน้าที่ในการคงไว้ การจัดการจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะให้ ทุกคนในบริษัทสามารถปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน การจัดการจะ ต้องกำหนดนโยบาย กฎ ทิศทาง และกระบวนการให้กับหน่วยงานหลักทั้งหมด จากนั้นจึงคอย ดูแลกำกับให้ทุกคนปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน ถ้าพนักงานไม่ ปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารก็ต้องกำหนดระเบียบไว้ให้ทุกคนปฏิบัติตาม ถ้าหากปฏิบัติไม่ได้ฝ่าย บริหารจะต้องจัดการฝึกอบรมหรือทบทวนซ้ำซ้อน เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่ว่า จะเป็นธุรกิจประเภทใด การทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับมาตรฐานที่มีอยู่ที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร การคงไว้เป็นการรักษามาตรฐานดังกล่าวโดยอาศัยการฝึกอบรมและ การวางระเบียบปฏิบัติ การปรับปรุงเป็นการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานที่มีอยู่ ยังเป็นผู้บริหารระดับ สูงเพียงใดก็ยังต้องสนใจในการปรับปรุงมากขึ้น ในระดับล่างพนักงานที่ไม่มีฝีมือ อาจจะต้องใช้ เวลาให้เขาได้รับคำแนะนำอย่างไรก็ตามเมื่อเขาทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาก็เริ่มที่จะคิดถึง

การปรับปรุงวิธีการทำงานได้ ไคเซ็น แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและระดับของไคเซ็น ได้แก่ (1)ไคเซ็นที่มุ่งฝ่ายบริหาร (2) ไคเซ็นที่มุ่งกลุ่มบุคคล และ (3) ไคเซ็นที่มุ่งปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบ 3 ประการของไคเซ็น

	ไคเซ็นที่มุ่งผู้บริหาร	ไคเซ็นที่มุ่งกลุ่มบุคคล	ไคเซ็นที่มุ่งปัจเจกบุคคล
วิธีการ	เครื่องมือทางสถิติ เจ็ดประการ เครื่องมือเจ็ดใหม่ ทักษะของผู้ชำนาญการ	เครื่องมือทางสถิติ เจ็ดประการ เครื่องมือเจ็ดใหม่	สามัญสำนึก ดัชนี เครื่องมือทางสถิติ เจ็ดประการ
ผู้เกี่ยวข้อง	ผู้จัดการและผู้ชำนาญการ	สมาชิกกลุ่ม QC	ทุก ๆ คน
จุดมุ่งหมาย	เน้นที่ระบบและกระบวนการ	ภายในห้องปฏิบัติการ เดียวกัน	ภายในขอบเขตงาน ของแต่ละคน
	ไคเซ็นที่มุ่งผู้บริหาร	ไคเซ็นที่มุ่งกลุ่มบุคคล	ไคเซ็นที่มุ่งปัจเจกบุคคล
วงจร	วันสุดท้ายของช่วงเวลาของ โครงการ	ต้องใช้เวลาสี่หรือห้า เดือน เพื่อปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ	เมื่อไรก็ได้
วัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้	มากเท่าที่ฝ่ายบริหารเลือก	สองหรือสามวัตถุประสงค์ ต่อไป	มากวัตถุประสงค์
ระบบที่ สนับสนุน	กลุ่มบุคคลทั้งจากสายงานหลัก และสายงานช่วยอำนวยความสะดวก คัดเลือกจากแผนกต่าง ๆ	กิจกรรมกลุ่มขนาดเล็ก กลุ่ม QC ระบบการให้ข้อเสนอแนะ	ระบบการให้ข้อเสนอแนะ

	ไคเซ็นที่มุ่งผู้บริหาร	ไคเซ็นที่มุ่งกลุ่มบุคคล	ไคเซ็นที่มุ่งปัจเจกบุคคล
ต้นทุนในการดำเนินการ	บางครั้งต้องการเงินทุนเพียงเล็กน้อยในการนำผลการตัดสินใจมาปฏิบัติ	ส่วนใหญ่ไม่แพง	ไม่แพง
ผลลัพธ์	การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานและสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ★	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทบทวนมาตรฐานใหม่	การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล
เครื่องมือสนับสนุน	ปรับปรุงวิธีการบริหารงาน กระบวนการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ดีขึ้น	ปรับปรุงขวัญการมีส่วนร่วม กระบวนการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ดีขึ้น	ปรับปรุงขวัญการให้ความรู้และให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของไคเซ็น การพัฒนาตนเอง
ทิศทาง	ปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป และให้สามารถมองเห็นผลการยกระดับสถานภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น	ปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป และให้สามารถมองเห็นผล	ปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และให้สามารถมองเห็นผล

(★ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ อาคาร สถานที่ เครื่องมือสื่อสาร)

(วัฒนา พัฒนพงศ์, 2543, หน้า 99)

การบริหารแบบไคเซ็น เป็นการปรับปรุงระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ในส่วนของการบริหารแบบไคเซ็นนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดทางการบริหาร 2 ประการ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข้ามสายงาน และการแปรนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การบริหารข้ามสายงานเป็นเรื่องของการประสานงานระหว่างสายงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกันระหว่างสายงานของไคเซ็น และการแปรนโยบายลงสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องของวิธีการตามนโยบายเพื่อบรรลุถึงไคเซ็น

การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)

จอร์จ เอส ออเคียล (George S. Ordione ,1965 p. 55 –56 อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2532, หน้า 54 – 78) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานตามเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยที่จะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบในรูปแบบของผลงานที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติรับไป และด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตน ตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามเป้าหมายนี้ มีประเด็นสำคัญ คือ เป็นวิธีการควบคุมที่จะสามารถใช้ทดแทนระบบวิธีการควบคุมแบบสนใจใกล้ชิดในรายละเอียดที่ใช้อยู่ โดยหันกลับมาสนใจในเฉพาะเรื่องแบบกว้าง ๆ และที่ซึ่งจะเป็นวิธีควบคุมที่มีประสิทธิภาพกว่าในการที่คนงานจะควบคุมตนเองจากภายในตามวิธีนี้สิ่งจูงใจในการทำงานจะมีไม่เกิดจากการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชา ตลอดทุกกระบวนนี้โดยตรงข้ามกลับจะเป็นการจูงใจอันสืบเนื่องมาจากเป้าหมายความต้องการของเขาและจากงานพร้อมกัน

ประเด็นสำคัญของการบริหารตามเป้าหมาย มีสามประการ คือ

- ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป็นผลที่เป้าหมายที่ต้องการ
- ด้วยเป้าหมายของงานที่ได้ระบุไว้นี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ยึดถือเป็นแนวทางที่ตนจะนำมาดำเนินงานด้วยตนเอง ตามความเข้าใจและความพอใจของตน ซึ่งย่อมแสดงถึงความอิสระที่จะเลือกวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง
- ด้วยเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายดังกล่าวนี้เองที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือมอบหมายงาน และจะทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อการปฏิบัติงานได้สิ้นสุดลง

คุณลักษณะการบริหารตามเป้าหมายนี้ เมื่อพิจารณาเกี่ยวพันมาถึงหน้าที่ของผู้บริหารแล้วจะเห็นได้ว่าเทคนิคดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในทุกลักษณะ คือ

1. เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและควบคุม กล่าวคือ วิธีการบริหารตามเป้าหมายนี้จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนก่อน และโดยที่การกำหนดเป้าหมายและแผนงานนี้จะทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันจัดทำ จึงเท่ากับเป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติให้ลดน้อยลงได้ และด้วยเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วนี้ ผู้บริหารก็จะสามารถใช้ควบคุมงานได้ โดยเพียงแต่คอยติดตามเป็นครั้งคราวและแก้ไขเฉพาะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

2. เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพ และช่วยในการพัฒนาองค์การและตัวบุคคล กล่าวคือ การบริหารตามเป้าหมายจะเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มีการรับรู้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้ความสำคัญแก่เขาและรับรู้ถึงปัญหาความต้องการของเขา ตลอดจนเมื่อถึงขั้นการมอบให้ปฏิบัติ ก็จะมีการให้อิสระแก่เขาที่จะเลือกวิธีปฏิบัติด้วยตนเอง สิ่งที่เป็นผลดีที่จะได้รับตลอดกระบวนการใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย ก็คือการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม และการมีเป้าหมายเป็นสื่อหรือเครื่องมือ สำหรับการปรับเป้าหมายส่วนตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การให้ตรงกันและสอดคล้องกันตลอดเวลา

3. เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานในวงกว้างของทั้งองค์การ ซึ่งเท่ากับส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปโดยถูกวิธีที่จะมีโอกาสใช้ประโยชน์จากคุณค่าข้อดีของทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวความคิดข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนตาม theory y ของ McGregor ที่กล่าวไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ชวินทร์ มะลังพันธ์ (2534) ได้ศึกษา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ทางด้านนโยบายไม่มีแผนนโยบายการประชาสัมพันธ์แห่งชาติที่จะเป็นแม่แบบในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ของรัฐ จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ไปตามอิสระของตนเองโดยไม่ถูกต้องกับหลักและวิธีการในการประชาสัมพันธ์ ทางด้านบริหาร นโยบายในการประชาสัมพันธ์ของรัฐที่มีอยู่ไม่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ทั้งในด้านกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งการจัดการ ทางด้านการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในการประชาสัมพันธ์ของทุก ๆ หน่วยงานของรัฐนั้นมีการทำงานในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวนี้สามารถที่จะกำหนดวิธีการดำเนินของหน่วยงานได้ โดยไม่ต้องรับความเห็นชอบจากหน่วยงานทางด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้นำให้เกิดความขัดแย้งและซ้ำซ้อนขึ้นในงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ ดังนั้นจึงควรให้มีการจัดตั้งหน่วยงานกลางในการทำหน้าทีในการกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ของรัฐสามารถดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน

จำนง แก้วเพชร (2535) ได้ศึกษา การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการพูดภาษาอังกฤษ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสตูล ผลการศึกษา พบว่า นักเรียนใช้กลยุทธ์การสื่อสารครบทั้ง 5 ชนิด คือกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้พื้น ความรู้ภาษาแม่หรือภาษาอื่น กลยุทธ์ที่ใช้พื้นความรู้ภาษาอังกฤษ กลยุทธ์การไม่ใช้ภาษาพูด และกลยุทธ์การปรับข้อความ กลยุทธ์การสื่อสารที่นักเรียนใช้มากที่สุด คือ กลยุทธ์การปรับข้อความ และกลยุทธ์การสื่อสารที่นักเรียนใช้น้อยที่สุดคือ กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง นักเรียนที่มีความ สามารถทางภาษาอังกฤษต่างกันมีความถี่ในการใช้กลยุทธ์การสื่อสารทั้ง 5 ชนิดแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นักเรียนที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษระดับสูงใช้กลยุทธ์ การปรับข้อความมากที่สุด และนักเรียนที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษระดับปานกลางและต่ำใช้ กลยุทธ์ที่ใช้พื้นความรู้ภาษาแม่ หรือภาษาอื่นมากที่สุดนักเรียนทุกระดับสามารถใช้กลยุทธ์การ หลีกเลี่ยงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารรายย่อย

สุพจน์ ทวยแก้ว (2535) ได้ศึกษา กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่มี ความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ทำหน้าที่ด้านการเสนอแนะนโยบาย การอำนวยความสะดวก การประสานการปฏิบัติ และกำกับติดตามผลการดำเนินการด้านการพัฒนา การศึกษา การส่งเสริม การศาสนาและวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ ดังกล่าวที่ผ่านมายังไม่สามารถดำเนินการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ รัฐบาลยังไม่สามารถสนับสนุน งบประมาณด้านการพัฒนาการศึกษาการส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่ ความ ชับซ้อนของปัญหาสังคม ทำให้การทำงานด้านการพัฒนานโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา การส่งเสริมศาสนาและธรรมมีความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้นการนำแนวกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ผู้บริหารควรจะต้องสร้างระบบการควบคุมเพื่อการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1. การจัดทำแผน ปฏิบัติการ 2. การจัดสรรงบประมาณ 3. การปฏิบัติงาน 4. การรายงานผล สำหรับกลยุทธ์ที่ จะดำเนินงานในอนาคตมี 2 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงนโยบาย ประกอบด้วย 1. การศึกษา วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการ และความสามารถในการตอบสนองกำลังคนแต่ละภาคเศรษฐกิจ แต่ละด้าน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการในสาขาต่าง ๆ ดังนี้ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การบริการ ช่างเทคนิค ช่างฝีมือแรงงาน 2. ศึกษาวิเคราะห์พัฒนารูปแบบใน การจัดการศึกษา กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้านการเมืองการปกครอง ด้านคุณภาพชีวิต และด้านสิ่งแวดล้อม ด้านรูปแบบ การกระจายโอกาสทางการศึกษา ด้านการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ด้านการจัดโครงสร้างองค์การบริหารการศึกษาการศาสนาและการวัฒนธรรมในภูมิภาค กลยุทธ์

การพัฒนาองค์กร คือ เร่งปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและขีดสมรรถนะในการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักในอนาคตอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยด้านโครงสร้างเร่งปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ส่วนวิชาการให้เฝ้าต่อทำงานแบบประสานสัมพันธ์ และใช้เกณฑ์การจัดแบ่งหน้าที่เน้นสาขางาน และจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบเมทริกซ์ (matrix organization) ด้านระบบงานจะดำเนินการปรับปรุงขั้นตอน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดให้มีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการกองทุกกอง และมีคณะกรรมการด้านการวิจัยนโยบาย และด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร นำหลักการวางแผนแบบเป็นทีมมาใช้ในการวางแผนงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) การพัฒนานโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคคลด้านการวิเคราะห์นโยบาย สาธารณะอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ การจ้างหน่วยงานในงานที่เชิงบริการ เช่น การทำความสะอาดสถานที่ ด้านงบประมาณ พัฒนาระบบประมาณให้เป็นแบบแผนงานโครงการ เร่งศึกษาจัดทำเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับ วัสดุ ครุภัณฑ์ สำหรับแผนงานโครงการ ปรับแนวทางการจัดทำงบประมาณด้านกำลังคน หรือด้านของเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

ปรีชาวุฒิ ขุนทรัพย์ (2538) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ด้านกองทุนส่วนบุคคลบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ด้านการใช้ภาพลักษณ์บริษัท จะมีความสัมพันธ์ในเชิงโน้มแนวก่อนการลงทุนกลุ่มเป้าหมาย เกิดพฤติกรรมในการตัดสินใจการลงทุนใน “กองทุนส่วนบุคคล” กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดด้านราคา โดยการไม่เก็บค่าธรรมเนียมในการบริหารกองทุน เป็นที่ชื่นชอบสำหรับนักลงทุน แต่ไม่ใช่เหตุผลหลักในการตัดสินใจลงทุนใน “กองทุนส่วนบุคคล” ได้ กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดด้านการขายตรง โดยการส่งเจ้าหน้าที่การตลาดไปชักชวนนั้น เป็นกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อนักลงทุนหญิงมากกว่านักลงทุนชาย ในการเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจลงทุน “กองทุนส่วนบุคคล” แต่มีข้อจำกัดในแง่ทักษะของเจ้าหน้าที่ในการสื่อสารโน้มน้าวใจ และการใช้ศิลปการสื่อสาร เพื่ออธิบายเรื่องอันเป็นนวัตกรรมให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจโดยง่าย

เยาวลักษณ์ โหตรวานนท์ (2538) ได้ศึกษา กลยุทธ์การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ส่งเสริมนักเรียนให้มีทัศนคติใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ โดยศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการประหยัดไฟฟ้าค่อนข้างดี มีทัศนคติในเชิงสร้างสรรค์ต่อการประหยัดไฟฟ้า และมีพฤติกรรม

การใช้ไฟฟ้าที่ถูกต้อง สื่อโทรทัศน์ เป็นสื่อที่นักเรียนใช้เวลาเปิดรับมากที่สุด กลยุทธ์ในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมนักเรียนให้ใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมเสริมโครงการหลักระยะเวลา 4 ปี โดยในระยะสั้น ใช้สื่อรวม 6 ประเภท คือ การประกวดวาดภาพ / ระบายสี การประกวดเรียงความ การประกวดคำขวัญ การประกวดร้องเพลง การแข่งขันเต้นประกอบเพลง และการแข่งขันตอบปัญหา โดยแต่ละกิจกรรมดำเนินการปีละ 2 ครั้ง ในระยะยาว ใช้สื่อรวม 4 ประเภท คือ จัดรายการโทรทัศน์ ถ่ายเขาวงกตประหยัดไฟฟ้า นิทรรศการเฉพาะกลุ่ม และชมรมเขาวงกตประหยัดไฟฟ้า นอกจากการใช้สื่อกิจกรรมทั้ง 10 ประเภท แล้วควรใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีอยู่แล้วควบคู่ไปด้วย อาทิ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ นิทรรศการ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดแนวร่วมสนับสนุนการดำเนินโครงการเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเฉพาะกลยุทธ์ต่อไปนี้ คือ การหลีกเลี่ยงเรื่องการสร้างคำใหม่ การเลียนเสียง การตรวจสอบความเข้าใจ การขอคำอธิบาย การตรวจย้ำความมั่นใจ และการทำเสียงประกอบ

นุชนาฏ ยูธันเงาะ (2539) ได้ศึกษา กลยุทธ์การจัดกระบวนการให้การศึกษาแก่คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการด้านการจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ เขตราชบุรีบุรณะ จำนวน 58 คน จาก 10 ชุมชน ด้วยวิธีการจัดกระบวนการให้การศึกษา ผลการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ก่อนการจัดกระบวนการให้การศึกษา ผลการศึกษาปัญหาของชุมชน พบว่าคนในชุมชนมีปัญหาในเรื่องการถูกไล่ที่ มีสภาพความเป็นอยู่แออัด ระดับการศึกษาน้อย การประกอบอาชีพไม่แน่นอน รายได้น้อย ทำให้คนในชุมชนขาดความมั่นคงในชีวิตและที่อยู่อาศัย ดังนั้นภาครัฐจึงให้การส่งเสริมคนในชุมชน โดยการจัดตั้งองค์กรชุมชนในรูปของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ได้รับการศึกษา และเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเกิดแนวคิด และความตระหนักที่จะแก้ปัญหของชุมชนต่อไปได้ในการจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน การจัดกระบวนการให้การศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์การให้ศึกษาระดับรายบุคคล และการให้การศึกษาในระดับกลุ่ม อันได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาระดับเครือข่าย การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ในรูปของขบวนการรวมของผู้สนใจในการจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน รวมทั้งการศึกษาดูงานนอกสถานที่ สรุปผลการให้การศึกษาพบว่า กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนในรูปของการรวมกลุ่ม เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลังในการแก้ไขปัญหา การสรุปบทเรียนร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาระดับสติปัญญา เกิดการเรียนรู้ของ

คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี นอกจากพบว่า กระบวนการเรียนรู้ในระดับกลุ่มมีลักษณะเด่นแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ การประชุมกลุ่มย่อยเน้นในเรื่องความสนใจประเด็นปัญหา และความต้องการของคนในชุมชนเป็นสำคัญ การสัมมนาระดับเครือข่ายเน้นในเรื่องการตัดสินใจร่วมกันของคนในชุมชน ขณะที่การจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นการจัดการจากหน่วยงาน สำหรับกลยุทธ์การให้การศึกษา ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำ การกระตุ้น การประสานงาน การติดตามผล หลังการจัดกระบวนการให้การศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนสุขสวัสดิ์ 60 สนใจที่จะจัดบริการสังคมพื้นฐานระดับชุมชน 3 ด้าน คือ ด้านอาชีพและรายได้ โดยการจัดตั้งในรูปของสหกรณ์ ด้านการศึกษา โดยการจัดตั้งกองทุนการศึกษา ด้านความมั่นคงในชีวิตและครอบครัวโดยการ จัดตั้งกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ พื้นฐานระดับชุมชน พบว่า ได้มีการกำหนดแนวทางและวิธีการที่จะดำเนินงานร่วมกัน โดยการศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานที่จะจัดขึ้นในชุมชน ทั้งนี้ผู้ศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะ 2 ด้าน คือ ด้านหน่วยงาน คือ การจัดการให้การศึกษาผู้ใหญ่ในระบบโดยการจัดทำอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายวิธีการ เพื่อให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์อย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรเน้นการสร้างให้เกิดกลุ่ม และพัฒนากระบวนการกลุ่มมากกว่าการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล ด้านชุมชน คนในชุมชนควรสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้มากขึ้น นอกจากนี้คณะกรรมการเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ ควรเข้าร่วมกระบวนการให้การศึกษากับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนพยายามสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกชุมชนอันจะทำให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้กว้างขวางและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ทวีชัย บุญเต็ม (2540) ได้ศึกษา การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2550 ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้คือการนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

นลินี จารุกาญจนกิจ (2540) ได้ศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว จากการเลือกคู่ปัจจัยเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ได้ 2 ระยะ คือ 1. กลยุทธ์ระยะปานกลาง (5 ปี) 2. กลยุทธ์ระยะยาว (10 –15 ปี) สำหรับกลยุทธ์ระยะปานกลาง ภารกิจคือ ภารกิจที่ 1 พัฒนาคูณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทาง

วิชาการ และ กลยุทธ์ 1 คือ ให้สถาบันวิจัยมีส่วนร่วมในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภารกิจที่ 2 ด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่วิทยาลัยและการศึกษาระดับอุดมศึกษาและความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา และกลยุทธ์ 2 คือ ขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของประเทศ ภารกิจที่ 3 คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาและระบบการตรวจสอบ และกลยุทธ์ที่ 3 คือ การสร้างระบบบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และกลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุงกลไกการบริหารงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ภารกิจที่ 4 ด้านผลผลิตของอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งปริมาณและคุณภาพและทันการณ์ กลยุทธ์ที่ 4 คือ ทบทวนปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของประเทศ ภารกิจด้านที่ 5 ด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค และกลยุทธ์ที่ 5 คือ ขยายขอบเขตการให้บริการจากชุมชนไปยังสังคมทั่วประเทศเพื่อนบ้าน

2. กลยุทธ์ระยะยาว มี 2 กลยุทธ์ คือ 1. การขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการศึกษาระดับสูงขึ้น โดยเปิดสอนสาขาวิชาที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม 2. เร่งขยายการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล ขณะเดียวกันเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

เสน่ห์ จุย์โต (2541) ได้ศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดา มารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรีโทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนประกายขึ้นขยายความคิด ขั้นตอนพิจารณาเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

วิบูลย์ ผกามาศ (พ.ต.ท.) (2541) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การของตำรวจนคร จังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบ ขาดความรู้ความเข้าใจในการกิจหลัก และการกิจรอง การบริหารยังไม่มีเอกภาพ ทั้งด้านอำนาจ บทบาทหน้าที่และทรัพยากรสนับสนุนแม้ว่าพยายามจะปรับปรุงโครงสร้าง และมุ่งพัฒนาคน เน้น กระจายอำนาจอย่างกว้างขวาง แต่ข้อเท็จจริงผู้บริหารยังคงใช้หลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอดมา ทั้งนี้เพราะเกรงว่าการตัดสินใจพัฒนาศูนย์การอาจจะผิดพลาด และขาดความเชื่อมั่น ประกอบกับ การขาดแคลนการสนับสนุนด้านงบประมาณ จนไม่อาจจะนำหลักการ และจัดทำเป็นรูปโครงการ พัฒนาศูนย์การขึ้นได้ นอกจากนี้ยังมีระบบราชการ ที่ยังยึดถือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดยึดมั่นในกฎเกณฑ์ โดยถือว่า กฎระเบียบ คำสั่ง คือเป้าหมายในการทำงาน มิฉะนั้นอาจถูกผู้บังคับบัญชาขึ้นสูงขึ้นไปลงทัณฑ์ หรือถูกย้ายได้ จึงทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาศูนย์การ 2. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรฝ่าย ส่งเสริมและฝ่ายปฏิบัติการยังขาดความรู้ความชำนาญ และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ขาดความสนใจ ขาดความขยัน ความกระตือรือร้น ขาดภาวะผู้นำ การพัฒนาตนเอง ขวัญและกำลังใจ ไม่ดีเท่าที่ควร ขาดความมั่นคง และขาดความ เชื่อมั่นในความเจริญก้าวหน้า ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่สามารถแก้ปัญหาในงานได้ด้วย ศักยภาพตนเอง ขาดการใช้ดุลพินิจตัดสินใจ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้และความสามารถตลอด จนคุณธรรม จริยธรรม มาพัฒนาการทำงานและพัฒนาตนเองได้ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศึกษา อย่างถูกต้อง หน่วยงานยังขาดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและระดับผู้บังคับ บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความเสียสละ เอื้อเฟื้อดูแลต่อกัน เกิดสภาพต่างคนต่างทำงานเพื่อ หวังประโยชน์ส่วนตน บุคลากรยังไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความรู้ และทักษะในการ ทำงานโดยเฉพาะลักษณะงานที่ซับซ้อน หรืองานที่เกิดขึ้นใหม่ และมีจุดอ่อนด้านสมรรถภาพและ ประสิทธิภาพไม่สามารถแก้ปัญหาการรักษาความสงบ และความมั่นคงของชาติได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้เสนอกลยุทธ์และแนวทางที่ควรนำมาใช้ในการบริหารแผนและโครงการ พัฒนาศูนย์การ คือ ควรสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ควรมีการแข่งขันระหว่างทีมงาน การพัฒนาตนเองของหัวหน้างานทุกระดับ การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การพัฒนาสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมด้วยระบบ 5 ส การยึดหยุ่นในการ พิจารณาวิธีปฏิบัติงานโดยมุ่งคนก่อนที่จะมุ่งงาน การพัฒนาจิตใจด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ การสร้างกลุ่ม หรือองค์กรที่ไม่เป็นทางการขึ้น เพื่อระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยใช้หลักความ เสมอภาค ในการร่วมทุกข์ร่วมสุข เห็นใจ เพื่อเตรียมความพร้อมสร้างความเชื่อมั่นและหลักประกัน ที่จะเสริมสร้างในการทำงานรุดหน้าไปด้วยดีตามแนวระบบ Q.C.

ทรงวิทย์ ช่อประทับ (2542) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนางานขององค์กรรักษาความปลอดภัยเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า องค์กรรักษาความปลอดภัยเอกชน มีแนวทางที่เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนางานรักษาความปลอดภัย คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหาร จะช่วยให้ผู้บริหารได้ได้เห็นภาพของปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนางานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายเพราะโครงสร้างองค์กรได้ปรับให้เล็กลง การใช้เทคนิคพัฒนางานโดยการสร้างเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณในการพัฒนางาน การพัฒนางานและประสิทธิภาพเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย จะช่วยให้การพัฒนางานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

กรองอร จำปัญญา (2542) ได้ศึกษา การพัฒนาคุณภาพองค์กร : ศูนย์ปฏิบัติการการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนานุเคราะห์ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยใช้กิจกรรมเพิ่มผลผลิต มีแนวโน้มให้บุคลากรมีการพัฒนาและทำให้องค์กรพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยใช้กิจกรรม คือ ใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อให้พนักงานเป็นผู้มีระเบียบวินัย และใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ใช้กิจกรรม QC เพื่อพัฒนาทีมงานและแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้ด้วยความคิดของกลุ่ม ใช้กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนาและปรับปรุงงาน ใช้กิจกรรมความปลอดภัย เพื่อให้เกิดจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและระมัดระวังป้องกันอุบัติเหตุทรัพยากรทรัพย์สินขององค์กร ชีวิตของพนักงานและชื่อเสียงขององค์กร ใช้กิจกรรม TPM เพื่อบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้มีสภาพการใช้งานยืนยาว มีจิตสำนึกการประหยัด และมีความสามารถในการบำรุงรักษาสมบัติขององค์กรได้ด้วยตนเองโดยใช้กิจกรรมกลุ่มย่อยในการดำเนินงาน ใช้กิจกรรม ISO เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการใช้ในการประกันคุณภาพ และการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรของผู้ส่งมอบเพื่อการแข่งขันในตลาดการค้าสากล การพัฒนางานด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของหน่วยงานไปเชิงก้าวหน้าทันสมัย ติดอันดับ 1 ใน 500 ของบริษัทชั้นนำในเอเชีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคงส่งผลดีต่อธุรกิจโดยรวม

วนิดา คอสุวรรณ (2543) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรด้วยระบบบริหารปฏิบัติงานบริษัทจำกัด. โฟร์โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่า การนำอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาปฏิบัติในปัจจุบัน ช่วยให้เกิดประโยชน์ในด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน และมีการประเมินผลที่เป็นระบบมากกว่าเดิม แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารที่เป็นอุปสรรคหลักในเรื่องของรางวัลจากการปฏิบัติตามผลงาน การสื่อสาร การจัดการด้านข้อมูล

และการจัดหาเครื่องมือหรือระบบสนับสนุน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำเอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ การใช้ระบบการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และปรับปรุงบทบาทของฝ่ายบุคคลในอนาคต โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำข้อมูล และปรับบทบาทที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทน รวมถึงการพัฒนา รูปแบบการให้รางวัล พัฒนาการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการประเมินผลงานให้วัดได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การนำเอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จในการสนองตอบนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

พนอพันธุ์ จาตุรงกกุล (2544) ได้ศึกษา กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่สากลของบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการรวดเร็วถูกต้องสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับ โครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งปรัชญาและการปลูกฝังค่านิยมร่วมของพนักงานที่ผู้นำได้สร้างขึ้น ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในการระดมสมอง การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง สร้างความสำเร็จในรูปแบบองค์การเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มร่วมเจริญ เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่ทุกอย่าง การวางแผน การจัดการ การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำและการควบคุมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่ม โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม โครงสร้าง ทรัพยากร มนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัดจะมองเห็นได้ชัดถึง จุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จ ในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ วัฒนธรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

ศิริทิพา คำนคร (2544) ได้ศึกษา บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์การ บริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มาจากความเชื่อพื้นฐานของปรัชญาฮอนด้า ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเคารพต่อความเป็นคน วัฒนธรรมการตระหนักในความรับผิดชอบ ต่อสังคม วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารที่ยันเดินรอบ ๆ วัฒนธรรมในระบบการบริหาร

จัดการ วัฒนธรรมการพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และวัฒนธรรมการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การที่มีบทบาทต่อความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ คือ วัฒนธรรมการบริหารงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับระบบราชการ มีกฎระเบียบยุ่งยาก ล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการขาดความคิดริเริ่มเพราะต้องเสียเวลาปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ วัฒนธรรมการเน้นกฎระเบียบและการควบคุมที่เคร่งครัด พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผลให้การพัฒนาองค์การเป็นไปได้ช้า วัฒนธรรมความล่าช้าทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นคนรุ่นเก่า ส่งผลให้การพัฒนาองค์การในอนาคตไม่ประสบผลสำเร็จ วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์และการจ้างงานตลอดชีพ องค์การไม่สามารถธำรงรักษานุคลากรได้ย่อมมีผลเสียกับการพัฒนาองค์การในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การ ควรเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนนำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้

งานวิจัยต่างประเทศ

แอ็คซอพท์ (Ansoff, 1972 อ้างถึงใน นลินี จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 14) ได้ทำการวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้เสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์การ พยายามที่จะสร้างโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

แบงค์ (Bank, 1992 อ้างถึงใน นลินี จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 19) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร (strategic management in nonprofit art organizations : an analysis of current practice) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบหรือลักษณะขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่งในวอชิงตัน ดี.ซี. ได้ถูกเลือกขึ้นมาโดย มีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่า มีความเป็นไปได้ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การเหล่านั้น โดยที่แนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

คลาเมนต์และฟรานซิสโก (Climent และ Francisco, 1992 อ้างถึงใน นลินี จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 20) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ขององค์การ (strategy and strategic management of organizations) โดยแยกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการ

อธิบายสาระสำคัญของ “กลยุทธ์” และ “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร” และส่วนที่สอง แสดงการสร้าง “กลยุทธ์” ในองค์กรที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างนั้นยังมุ่งสร้างโอกาส และหลบหลีกความเสี่ยงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ได้อธิบายถึง (1) ระบบการบริหารทั้งหมด (2) กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในฐานะเป็นระบบประสานงานกลาง (3) กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของการปฏิบัติงาน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง บุคลากร และคุณภาพโดยรวมเป็นภารกิจของการบริหารงานโดยทั่วไป กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แสดงในวิทยานิพนธ์ มีดังนี้ (1) การสร้างแผนกลยุทธ์ โดยการศึกษาการดำเนินงานในอดีต แยกแยะและประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็งและทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม สร้างทางเลือกกลยุทธ์ และคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

มารี มากาเรต (1981) ได้ศึกษา การจัดการแบบญี่ปุ่น สำหรับวิทยาลัยชุมชน : ช่วงของการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาพยายามให้ผู้บริการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนใช้วิถีทางที่เป็นสหวิทยาการในหลายทางเลือก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และการบริหารวิทยาลัยชุมชนโดยใช้ “sever s framework” ขอบข่ายของ the “sevens s framework” ได้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเป้าหมาย 2 ประการ คือ

1. การพยายามนำ “the sevens s framework” มาใช้ใหม่ในการทำการในวิธีการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ว่าปรัชญาขององค์กรต้องสะท้อนถึงองค์ประกอบด้วย “the sevens s framework”
2. การนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่ง “the sevens s framework” เพื่อนำไปสู่ปัญหาของวิทยาลัยชุมชน