

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการอ้างอิงและเป็นข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
2. เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์
3. แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
4. กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

พินดา คล้อยสวัสดิ์ (2551) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทวีวรรณ อินดา (2552) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์กรที่ประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแบบคายเพื่อหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุมกำกับ ประเมินผล เพื่อให้การบริหารจัดการ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2548)

1.2.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Planing) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร (SWOT analysis) มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์กร นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ยังช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด Kaplan and Norton (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์ 2551) นั้นผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ต้องแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องมีการปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ใ้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดและมีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

1.2.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เมื่อมีการสร้างแผน กำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำแผนไปปฏิบัติ องค์กรที่ไม่สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้ย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการและไม่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการจูงใจเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน นำแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.2.3 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ ต่อไป

1) การควบคุมในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ลำดับ คือ 1) การควบคุมในระดับองค์กร ซึ่งเป็นการควบคุมในภาพรวมเช่น ความสามารถในการทำกำไรโดยรวมทั้งองค์กร โดยมากเป็นการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ 2) การควบคุมในระดับหน่วยธุรกิจ เป็นการควบคุมเฉพาะเจาะจงไปในแต่ละหน่วยธุรกิจหรือระดับแผนก เช่น การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ซึ่งจะถูกรวบรวมอย่างเข้มงวดทุกเดือนหรือรายไตรมาส 3) การควบคุมในระดับหน้าที่งาน มุ่งเน้นในองค์กร มีดีหรือมีอาวุธ ประเด็นที่ควบคุมอาจเป็น จำนวนการร้องทุกข์ การควบคุมอาจเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ 2550)

2) การประเมินผล การประเมินผลที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่กำหนดขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร หรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลประกอบด้วย 1) การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการ หรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็น ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ คุณภาพของผลผลิตเป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่ กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ และงบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

3) การวัดผลลัพท์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบ จากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิต อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

2. เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

2.1 ความหมายของความสำเร็จ

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548) ความสำเร็จ คือ การผลักดันให้พันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์เกิดผลในทางปฏิบัติภายใต้กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

วันชัย มีชาติ (2552, น. 248) ความสำเร็จ คือ ผลการปฏิบัติงานจริง เป็นไปตามผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กัญญากัล ทองจันทร์ (2554, น. 27) ความสำเร็จคือ การดำเนินการใดๆ ที่มีการวางแผนไว้และผลการดำเนินการนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

จากแนวความคิดเรื่องความสำเร็จของนักวิชาการหลายๆ คน อาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จ คือการดำเนินงานหลักที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผนในระยะเวลาที่ชัดเจน

2.2 เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

2.2.1 แนวคิดตัวชี้วัด (Indicator) ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดความสำเร็จของการบริหาร ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการโดยเน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลผลิตภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ปริมาณผลผลิตในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาต่อปี คุณภาพ เช่น ผลผลิตต่อไร่ และยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ (สำนักพัฒนาระบบบริหาร ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554) การดำเนินการขององค์กร ต้องใช้เครื่องมือในการติดตาม ประเมินผลเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนดอนบอสโก 2555)

ในการจัดทำแผนต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายวิธี ควรกำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรงถูกต้องและได้รับความเชื่อถือหลังจากวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้รับเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด

กับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้มองเห็นระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (สาคร สุขศรีวงศ์ 2555)

2.2.2 บทบาทของตัวชี้วัดการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อการนำไปใช้งาน ดังนี้ (ศิริระ โอภาสพงษ์ 2544) เพื่อติดตามภารกิจ (monitoring) ทำให้เกิดความเห็นชอบด้านกลยุทธ์ได้เร็วขึ้น เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการสนทนา (dialogue) ช่วยให้อาณาในการสื่อสารเป็นภาษาเดียวกัน ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย นำไปอธิบายและแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการขององค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อใช้เป็นเหตุเป็นผล (retionalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร เพื่อช่วยให้เกิดความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เป็นตัวเร่งอัตราความเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ช่วยเพิ่มอำนาจการคาดคะเนและเพิ่มความสามารถในการเตรียมรับสถานการณ์ได้ดีขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมทั้งหมด

ดังนั้นผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2.3 ประเภทของตัวชี้วัด ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อชี้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2552) 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อชี้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน 2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่ เป็นนามธรรม (ตัวชี้วัดเชิงสังคม) การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่ เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับ การอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อชี้วัดสิ่งที่ เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการ แต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยรวมวิธีการวัดสิ่งที่ เป็นนามธรรม

คือ การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) 3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะ เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้ วิจารณ์ของผู้นประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะ ช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

นภคธ ร่มโพธิ์ (2552) ได้กล่าวว่าในการวัดผลองค์กรควรจะต้องมีตัวชี้วัด ที่ครอบคลุมในเรื่อง

1. การวัดความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งรวมถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจรวมถึงการรักษาลูกค้าและพฤติกรรมที่สำคัญของลูกค้า
2. การวัดความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลทางด้านการเงิน เช่นกำไรหรือการเจริญเติบโตของยอดขาย เป็นต้น
3. การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากลูกค้าและผู้ถือหุ้นเช่นความพึงพอใจ ของคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้า เป็นต้น
4. การวัดเกี่ยวกับสภาพตลาด เช่นการวัดศักยภาพของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด
5. การวัดผลกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์
6. การวัดคุณภาพสินค้าและบริการตัววัดในกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด
7. การวัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงคุณภาพ กระบวนการผลิต การวัดผลผลิตภาพ ของเสีย ต้นทุนและกำลังการผลิต
8. การวัดศักยภาพขององค์กรในอนาคต เช่นการพัฒนา บุคลากร การวิจัย
9. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งใน การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
10. การวัดความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดในมุมนี้ จะทำให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมีมากน้อยเพียงใด

11. การเปรียบเทียบองค์กรกับคู่แข่งที่สำคัญ หรือการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

3. แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา 2554)

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพเพื่อไปปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานบริการสุขภาพสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสาธารณสุขศาสตร์ (เทคนิคเภสัชกรรม) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงเวชกิจฉุกเฉิน นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาธารณสุขชุมชน) หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาธารณสุขชุมชน) ภาควิชา แพทย์แผนไทยบัณฑิต และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาทันตสาธารณสุข นอกจากนี้วิทยาลัยยังมีบทบาทในการวิจัย สร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการแก่ชุมชนควบคู่ไปด้วย

3.1 พันธกิจขององค์กร (mission determination)

3.1.1 ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขอย่างมีมาตรฐาน ด้วยคณาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์อุปกรณ์การเรียน การสอนเพียบพร้อม สภาพแวดล้อมดี เทคโนโลยีทันสมัย และสวัสดิการที่ครบครัน

3.1.2 วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง มีจรรยาบรรณผู้วิจัย มีประสบการณ์และได้รับความเชื่อถือ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศ และภูมิภาคอาเซียน

3.1.3 ให้บริการวิชาการที่หลากหลาย ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยประสบการณ์และการบริหารงานแบบมืออาชีพ

3.1.4 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับวิถีสังคมและชุมชนมีส่วนร่วม

3.2 การจัดวางทิศทางขององค์กร

3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับประเทศด้านสุขภาพชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับอาเซียน

3.2.2 เป้าประสงค์ (Goal)

- 1) ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานที่วิทยาลัยกำหนด ได้รับการยอมรับจากชุมชนและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 2) องค์กรความรู้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์และได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 3) ผู้รับบริการได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม
- 4) ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

3.2.3 ค่านิยมร่วม “TEAM YALA”

T = Target	มีเป้าหมายร่วมกัน
E = Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพองค์กร
A = Assist	ความช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูล
M = Mean	ทุกคนมีความสำคัญ มีความหมาย
Y = Yield	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน
A = Accountability	รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
L = Learning Organization	มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
A = Agility	รวดเร็ว นับไว

3.2.4 อัตลักษณ์บัณฑิต

“ บริการสุขภาพด้วยหัวใจ ความเป็นมนุษย์ ” คือ การให้บริการที่เป็นมิตร มีความรัก ความเมตตา ใส่ใจในปัญหาและความทุกข์ของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องให้บริการตามปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการที่เป็นจริง โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นหลัก

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ใช้หลักการพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

3.3.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงแล้วมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ตลาดแรงงาน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ประกอบการ ประชาชน ชุมชน เป็นต้น

3.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ค่อนข้างห่างแต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การต่างประเทศ เทคโนโลยี เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของวิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายทางสาขาวิชาชีพ มีผลงานวิชาการที่ได้รับ การตีพิมพ์/ นำเสนอระดับนานาชาติ และได้รับรางวัลเกียรติคุณระดับชาติ หลายรางวัล เช่น โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมนักศึกษา โครงการ“เรี่ยไรดีวิถีชีวิตพอเพียง” ฯลฯ	1. จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับ การยอมรับในระดับชาติ/นานาชาติ มีจำนวนน้อย
2. ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันได้รับรางวัลเกียรติคุณระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง (พ.ศ.2551-2554) เช่น รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นระดับชาติ รางวัลผลงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติ รางวัลนวัตกรรมด้านสาธารณสุข มูลฐานระดับอาเซียน ฯลฯ	2. คณาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกมีน้อย โดยอยู่ในสัดส่วน (ตรี:โท:เอก = 17:28:4) อีกทั้งปริมาณบุคลากรโดยรวมก็ยัง ไม่เพียงพอ และมีบางส่วนที่ต้องไปช่วยราชการหน่วยงานอื่นอีกด้วย
3. มีจำนวนหลักสูตรการผลิตบุคลากรด้านสุขภาพ มากที่สุดในเครือข่ายฯ และมีหลักสูตรระดับปริญญาโทเป็นแห่งแรกของประเทศ	3. ขาดการบริหารงานแบบมืออาชีพ
4. สถานะทางการเงินขององค์กรมีสภาพคล่องสูง (Quick Ratio)	4. สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน ยานพาหนะ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
5. ผลการสอบรวบยอดของนักศึกษามีค่าเฉลี่ย 3 ปี (พ.ศ.2551-2553) อยู่ในระดับสูงสุดระดับประเทศ	5. การประชาสัมพันธ์องค์กร หลักสูตร และการบริการของสถาบันมีจำนวนน้อย

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ การเผยแพร่ผลงานวิชาการทำให้เกิดเวทีการเผยแพร่ผลงานวิชาการให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	1. นโยบายปรับลดกำลังคนภาครัฐส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากร ขาดแคลนอัตรากำลัง
2. สถานการณ์ความรุนแรงในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้หน่วยงานและองค์กรต่างๆ (สสส. ,ศอบต. กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ฯลฯ) ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ รวมทั้งสนับสนุน งบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรและชุมชนด้านสุขภาพ ทำให้วิทยาลัยมีโอกาสในการสร้างและพัฒนางานตลอดจนการเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุน เช่น โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพ ในพื้นที่ โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร ฯลฯ	2. สถานการณ์ความไม่สงบ ส่งผลให้ขาดแคลนทั้งนักศึกษาและกำลังคน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
3. นโยบายกระจายอำนาจสู่องค์กรท้องถิ่นในด้าน การดูแลสุขภาพ ทำให้มีโอกาสด้านการสร้าง กิจกรรม/โครงการเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณ	3. คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น เช่น ม.ราชภัฏ ม.ทักษิณ ฯลฯ มีการผลิตบัณฑิตสาขา สาธารณสุขศาสตร์ ซึ่งตรงกับที่วิทยาลัยฯ ผลิต จึงทำให้นักศึกษามีโอกาสในการ เลือกที่เรียนเพิ่มขึ้น
4. นโยบายจัดตั้งรพ.สต.และส่งเสริมการให้บริการ ด้านสุขภาพของรพ.สต. ส่งผลให้วิทยาลัย มีโอกาสด้านการผลิตหลักสูตรพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในการสนับสนุนการให้บริการสุขภาพ ใน รพ.สต.	4. พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก ยังไม่ผ่าน สภาทำให้ไม่สามารถประสาทปริญญา อาจารย์ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
5. นโยบายการปรับหลักสูตรการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นระดับปริญญา ตรี ส่งผลให้มีกลุ่มเป้าหมายที่สนใจมาเรียน ที่วิทยาลัยฯ เพิ่มขึ้น	5. ความสามารถในการใช้ภาษา ของนักศึกษา

3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (พ.ศ.2555-2559)

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อน
การดำเนินงานของวิทยาลัย โดยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 3.4.1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์
- 3.4.2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและ
อาเซียน
- 3.4.3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3.4.4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม
- 3.4.5 การพัฒนาองค์กรและการประชาสัมพันธ์

3.4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานที่วิทยาลัยกำหนด ได้รับการยอมรับจากชุมชน และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 2) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขอย่างมีมาตรฐาน ด้วยคณาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์อุปกรณ์การเรียนการสอนเพียบพร้อม สภาพแวดล้อมดี เทคโนโลยีทันสมัย และสวัสดิการที่ครบครัน

3) เพื่อเร่งรัดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธี จากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 10 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้สำเร็จการศึกษามีอัตลักษณ์บัณฑิตตามวิทยาลัยฯ กำหนด
2. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ มีมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ
3. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับจากชุมชน
4. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
5. การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขของวิทยาลัยฯ มีมาตรฐาน
6. คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ มีความรู้และประสบการณ์
7. วิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมดีเอื้อต่อการเรียนการสอน
8. วิทยาลัยฯ มีเทคโนโลยีทันสมัยใช้สำหรับการเรียนการสอน
9. วิทยาลัยฯ มีสวัสดิการที่ครบครันสำหรับบริการนักศึกษา
10. วิทยาลัยฯ มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

3.4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้องค์ความรู้มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์และได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 2) เพื่อให้มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ด้วยกระบวนการที่ถูกค้ำโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 3) เพื่อเพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้ทั้งแหล่งทุนภายในและภายนอกองค์กร

4) เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ทั้ง 4 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธี จากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 8 ประเด็นได้แก่

1. งานวิจัยของวิทยาลัยฯมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
2. งานวิจัยของวิทยาลัยฯได้รับการยอมรับในประเทศ
3. งานวิจัยของวิทยาลัยฯได้รับการยอมรับในภูมิภาคอาเซียน
4. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศ
5. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพภูมิภาคอาเซียน
6. วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายในองค์กร
7. วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายนอกองค์กร
8. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ

3.4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม
2. เพื่อให้บริการวิชาการที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยประสิทธิภาพและการบริหารงานแบบมืออาชีพ
3. เพื่อเพิ่มจำนวนหลักสูตรและขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นกลุ่มองค์กรท้องถิ่นและ รพ.สต.

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ทั้ง 3 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 7 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ ได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย
2. ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
3. การบริการวิชาการของวิทยาลัยฯ ตอบสนองกับความต้องการของภาคีเครือข่าย
4. บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีประสบการณ์ในการบริการวิชาการ
5. บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ ในการบริการวิชาการ
6. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรท้องถิ่น
7. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต.

3.4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน
- 2) เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับวิถีสังคมและชุมชนมีส่วนร่วม
- 3) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ทั้ง 3 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1. วิทยาลัยฯ กระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน
2. วิทยาลัยฯ มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
3. วิทยาลัยฯ มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสอดคล้องกับวิถีสังคม
4. วิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน

3.4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

6 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) เพื่อเพิ่มการจัดหาสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ ให้เพียงพอและเหมาะสม

2) เพื่อเพิ่มการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของวิทยาลัย ครอบคลุม ทุก กลุ่มเป้าหมาย

3) เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของบุคลากรและอาจารย์ทุกระดับ

4) เพื่อพัฒนาระบบ IT ให้สามารถรองรับการขยายงานทั้งด้านบริหารและ วิชาการ

5) เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

6) เพื่อพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ทั้ง 5 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้ เป็น 6 ประเด็น ได้แก่

1. วิทยาลัยฯ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของ วิทยาลัยฯ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

2. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากรทุกระดับ

3. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

4. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้สามารถรองรับการขยายงาน ด้านต่างๆ

5. วิทยาลัยฯ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

6. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยรายละเอียดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ริเริ่ม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีการประเมินความสำเร็จของแผน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา มีเกณฑ์ แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

คะแนน	ระดับ	ความหมาย
5	ดีมาก	ความสำเร็จอยู่ในระดับดีมากแสดงถึง งานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพงาน
4	ดี	ประสิทธิภาพเกินความคาดหมาย จากเป้าหมายเป้าหมาย ทั้งหมดบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3	ปานกลาง	ผลการปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายในแง่ของคุณภาพงาน ประสิทธิภาพและตรงเวลา บรรลุเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประจำปี
2	พอใช้	ประสิทธิภาพไม่ตรงกับความคาดหวังและ / หรือ เป้าหมายสำคัญอย่างน้อยหนึ่งข้อที่ไม่ได้รับการ ตอบสนอง
1	ควรปรับปรุง	ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าคาดการณ์และ / หรือ ไม่มีความ คืบหน้า เป้าหมายที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงอย่างน้อยหนึ่งประเด็น

ที่มา: Civil Service Commission, Philippines (2014)

4. กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

4.1 แนวคิดอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Strategy Map, Competency Model และ Problem Solving Analysis เป็นต้น เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการ ประสาน กิจกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (เกริกยศ ชลาชนเดช 2554) ซึ่งก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และศักยภาพขององค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่เพื่อประเมินช่องว่างของ

ศักยภาพและดำเนินการปิดช่องว่างก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการประเมินช่องว่าง (Gap Analysis) ได้คือ McKinsey's 7S Framework

4.2 ความเป็นมาของกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

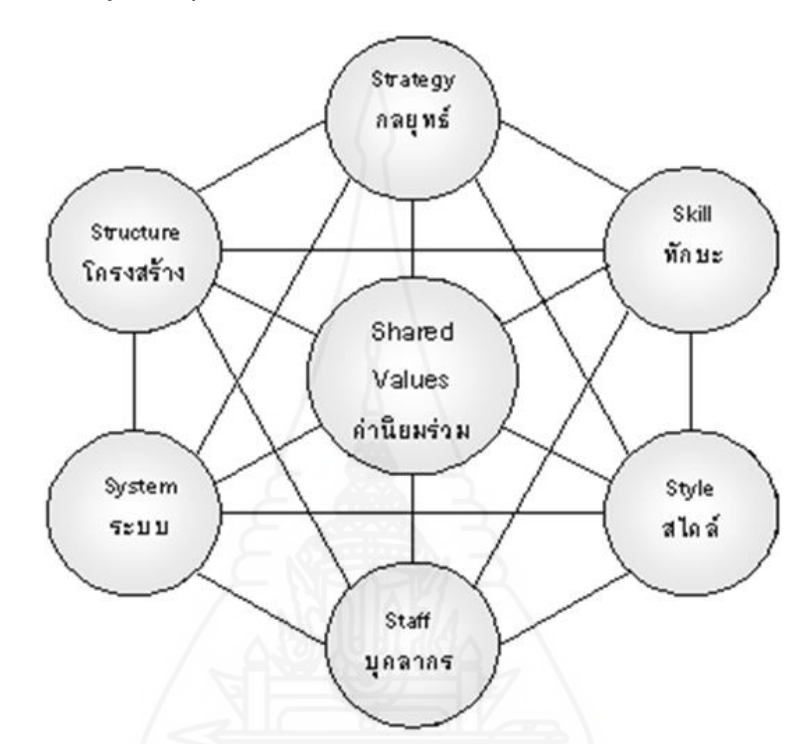
ในปีค.ศ.1977 บริษัทแมคคินซี ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งคณะทำงานเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กรต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) สองที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรในการศึกษามีการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและประสบการณ์ มีการปรึกษานักวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหลายๆ ท่าน รวมถึงนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจและแบบผสม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้ คณะทำงานจึงได้สรุปผลว่า แนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจที่มักจะให้ความสนใจเฉพาะเรื่อง กลยุทธ์ กับรูปแบบ โครงสร้างองค์กรคงไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเท่านั้น

บริษัทแมคคินซี จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการศึกษา โดยขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น และใช้เวลาถึง 2 ปีเพื่อการศึกษา ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นกับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (อุมพร คุณชื่น 2559) ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบปฏิบัติงาน (Systems)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงร่างพื้นฐาน 7's แมคคินซี ซึ่งตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมดกัน แนวคิดของแมคคินซีนีแม้จะได้รับการพัฒนามาเกือบ 30 ปี แล้ว แต่ยังคงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน แนวคิดของแมคคินซีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของ

องค์กร การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือควบรวมองค์กรใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ (เกริกยศ ชลาชนเดชะ 2554, น. 21)



ภาพที่ 2.1 โครงร่างปัจจัยทั้ง 7 (7's แมคคินซี)

ที่มา: เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2554)

แนวคิดของแมคคินซีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น

1. การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็น ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
3. การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือควบรวมองค์กร
4. ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements) (Hanafizadeh & Ravasan 2011)

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนตามแนวคิดของแมคคินซี

Hard Elements	Soft Elements
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

ปัจจัยด้านแข็งหรือส่วนที่จับต้องได้ (hardware) ตามแนวคิดของแมคคินซีเป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือชี้บ่งได้ง่าย รวมทั้งการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้าง องค์กรและการกำหนดกระบวนการทำงานของระบบต่างๆ ภายในองค์กรสามารถนำมาลอกเลียนแบบ และประยุกต์ใช้ได้ง่าย ปัจจัยด้านแข็งนี้เป็นส่วนที่จับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงเป็นส่วนที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ

สำหรับปัจจัยด้านอ่อนหรือส่วนที่จับต้องไม่ได้ (software) จะเป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากกว่า จับต้องได้น้อยกว่าปัจจัยด้านแข็งเนื่องจากเป็นส่วนวิถีคิดของคน และจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนนี้จะมีคามสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ผู้บริหารมักไม่ให้ความสนใจปัจจัยด้านอ่อนเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน

4.3 ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

4.3.1 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความเป็นเจ้าของ มีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด (อุมพร คุณชื่น 2559)

1) **การจัดทำแผนกลยุทธ์** ต้องเริ่มจากการกำหนดพันธกิจขององค์กร (mission determination) ซึ่งเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใดเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร หรือแสดงถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีองค์กร การกำหนดพันธกิจขององค์กร จะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยว่าองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมแบบใด พันธกิจขององค์กร

จะแสดงถึงความพยายามขององค์กรในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์กรราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ในหนังสือบริคณห์สนธิในหน่วยงานเอกชน ในองค์กรเอกชนพันธกิจขององค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหารซึ่งจะสามารถกำหนดพันธกิจใหม่หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์กรภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ การเปลี่ยนแปลงพันธกิจกระทำได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย การเปลี่ยนพันธกิจอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ทำให้ล่าช้าและเปลี่ยนแปลงได้ยาก นอกจากนี้งานราชการยังเป็นการบริการสังคมที่มีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐก็จะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากลักษณะของการวางแผน ยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในด้านของการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก (External Environment) เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงโอกาสและภัยอุปสรรคหรือข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะตลอดจนประสบการณ์ของนักวิเคราะห์ที่จะทำให้เข้าใจและสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กรจะทำงานได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดการภายในองค์กรนั้นๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (CORPORATE CULTURE) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารลงมาถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์กร (CORPORATE RESOURCES) จะหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในองค์กร ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2546) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (STRENGTHS) และจุดอ่อน

(WEAKNESS) ของการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรเช่น การบริหารการเงิน การตลาด เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และใช้ต้องมีการพัฒนาจุดอ่อนซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากมุมมองภายในองค์กร และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและคู่แข่งในตลาด นอกจากนี้ควรจะพิจารณาข้อมูลทุกอย่างด้วยความเป็นจริงไม่เข้าข้างตนเอง

จากนั้นทำการจัดวางทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งต้องมีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน สามารถวัดได้ เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ มีระยะเวลาที่กำหนดไว้การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ ไปสู่การดำเนินการในรูปของโครงสร้างตามลำดับขั้นของแผน (Plan) แผนงาน (Programs) โครงการ (Projects) และงบประมาณ (Budgets)

3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนั้นควรอยู่กับฝ่ายวางแผนอย่างใกล้ชิดตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ การติดตามผลการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ และวัดผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน กำหนดวัตถุประสงค์ การปรับปรุงแก้ไข เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผล การดำเนินงานนั้นหมายรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของ กิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

โดยสรุปกลยุทธ์จึงหมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยบุคลากรต้องมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องมีการแปลงแผนเป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรม และโครงการที่จะดำเนินการ มีการควบคุม ประเมินผล กำกับกับการดำเนินงานตามแผนสม่ำเสมอ

4.3.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการประสานงานตามกลยุทธ์ ขนาดและความหลากหลายในองค์กรโดยจัดแบ่งกลุ่มหรือฝ่าย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรชั้นนำมักมีรูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแนวราบทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว (นุตเดชาพันธ์ 2558)

ในการทำงานในองค์กรที่ต้องมีการตัดสินใจว่าจะทำอะไรบ้าง จะรายงานเรื่องราวต่างๆ กับใคร วิธีหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์กรและการสร้างสรรค์องค์กร คือ การจัดผังแสดงโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ซึ่งเป็นการจัดผังที่แสดงตำแหน่งต่างๆ ทั้งหมดในองค์กรและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งแสดงตำแหน่งต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่งและแนวนอนอย่างมีระบบเพื่อง่ายแก่การบริหาร (วันชัย มีชาติ 2553, น. 193)

1) องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ (สมชาติ ไตรภัก 2550) คือ

- (1) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์ประกอบขององค์กร ทั้งตำแหน่ง คณะกรรมการ หน่วยงานหลัก หน่วยงานย่อย และบุคคล
- (2) การจัดกลุ่มของแต่ละองค์ประกอบเล็กให้เป็นองค์ประกอบที่ใหญ่ขึ้น เช่น การจัดกลุ่มตำแหน่งต่างๆ ให้เป็นหน่วยงานย่อย การจัดกลุ่มหน่วยงานย่อยให้เป็นแผนก/ฝ่าย การจัดกลุ่มแผนก/ฝ่ายให้เป็นองค์กร เป็นต้น
- (3) การจัดกลไกในการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการมอบอำนาจให้ชัดเจนในทุก ๆ ระดับ
- (4) การเชื่อมโยงงานของหน่วยงานต่างๆ ด้วยกลไกการจัดกลุ่มหรือคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง และการจัดตั้งคณะกรรมการคร่อมสายงาน/ระหว่างหน่วยงาน

2) หน่วยงานสำคัญขององค์กร ได้แก่

- (1) หน่วยงานหลัก (line) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์กรทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงานหลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานประกอบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

(2) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

(3) หน่วยงานอนุกร (auxiliary) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์กรโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์กรในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

3) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีปทุม 2553)

(1) จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่งได้

(2) สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนแจ้งว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการ และสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

(3) สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวท้าวกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้ผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

4) ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบที่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชารองลงไปไม่เกิน 10 ถึง 20 คน ปัจจุบันเชื่อว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา และคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุปโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการการบริหาร โดยใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหารทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

4.3.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System) เป็นกระบวนการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปได้ด้วยความสะดวกเรียบร้อยและมีประสิทธิผล กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ (ประทีป กันทะเรือน 2552, น.28) เช่น ระบบการวางแผน ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี องค์กรต้องมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสม พร้อมจัดให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ ให้งานสามารถดำเนินไปได้ มีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ ได้ผลแน่นอน โดยการกระทำทุกครั้งได้ผลเหมือนกันและไม่มีสิ่งเกินความจำเป็น (สมชาติ โตรักษา 2550)

1) ระบบงาน มีหลักสำคัญดังนี้ 1) ระบบงานประกอบด้วยกลุ่มของสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินงานหนึ่งงานใด ซึ่งได้แก่ คน สิ่งของ เงิน วิธีการ กิจกรรม เวลา และการจัดการ 2) ระบบงานได้รับการจัดระเบียบให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการยึดโยงสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกัน ให้เป็นกิจกรรมต่างๆ และเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบงาน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดตามพันธกิจและนโยบายของหน่วยงาน 3) ระบบงานต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันและต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดของการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ 4) ระบบงานต้องแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน สามารถแสดงในรูปแบบผังที่แสดงขั้นตอนการดำเนินงานพร้อมคำอธิบายวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน 5) ระบบงานต้องครบวงจร คือ สามารถระบุจุดเริ่มต้น ลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ และจุดสิ้นสุดของระบบงานในแต่ละรอบของการดำเนินงาน จากนั้นจะสามารถเชื่อมต่อไปยังการดำเนินงานรอบต่อไปอย่างต่อเนื่องและกลมกลืน

2) ระบบงานในส่วนราชการหมายถึง

(1) วิธีการจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(2) วิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Jobs) ของแต่ละคน

(3) วิธีการจัดการกระบวนการ ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance Management) การยกย่องชมเชย (Recognition) การสื่อสาร (Communication) การว่าจ้าง (Hiring) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

การจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้ หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งจัดตั้งชั่วคราว หรือระยะยาวซึ่งอาจได้แก่ กลุ่มงาน ทีมงานกระบวนการ ทีมงานโครงการ ทีมงานสนับสนุนผู้ให้บริการ ศูนย์ความเป็นเลิศ หน่วยงานตามหน้าที่งาน ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) และทีมงานที่บริหารงานกันเอง (Self-Managed เพื่อให้ Team) การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Job) ของแต่ละคน

การจัดระบบงานที่เป็นทางการ โดยองค์การเป็นผู้จัดการหรือแต่งตั้ง เช่น การจัดระบบงานภายใต้โครงสร้างองค์การที่แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดเป็นกลุ่มงาน คณะทำงาน ฯลฯ โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการแต่งตั้ง องค์การจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์การ ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถกำหนดรูปแบบของระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือได้เช่น การกำหนดนโยบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee)

งานจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการส่งเสริมการเอื้อและกระจายอำนาจ (Empowerment) และสร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมมือกันเป็นทีม ผลลัพธ์สูงสุดคือ การที่ทีมงานหรือกลุ่มงานมารวมตัวกันด้วยตัวเองไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งขององค์การ เป็นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง (Team based Culture) เพื่อก่อให้เกิดการคิดและวิธีปฏิบัติที่สร้างสรรค์จากสมาชิกทีมร่วมกัน

โดยสรุประบบปฏิบัติงาน คือการจัดการแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบงานเพื่อปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม (ระบบการเงิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น) มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน บุคลากรในระบบ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี โดยในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา มีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ

4.3.4 บุคลากร (Staff) หมายถึง การจัดสรรเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย การจัดการ การสรรหาและการฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนด คุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น(อุมาพร คุณชื่น 2559, น. 33)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคน (staffing) ประกอบด้วย

1) *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning)* เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร คาดคะเนจำนวนคนที่หน่วยงานขององค์กรต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการ ประเภท และระดับของบุคคลที่ต้องการ

2) *การวิเคราะห์งาน (job Analysis)* กำหนดงาน รายละเอียดของงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของบุคคล เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานใน การทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

3) *การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention)* การสรรหา และการบำรุงรักษา พนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การ ได้เข้ามา ซึ่งการจัดหาบุคคลเข้าทำงานอาจจะได้จากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ พร้อมทั้ง การหาวิธีการในการจูงใจ บำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4) *การคัดเลือก (selection)* การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือก ลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง ที่ต้องการ โดยการสอบคัดเลือก

5) *การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development)* เป็นการหาแนวทาง วิธีการเพื่อพัฒนา พนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนา

ความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูล ย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย พร้อมนำผลไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โยกย้ายให้เหมาะสม

7) การจ่ายค่าตอบแทน (*compensation*) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์กร ตลอดจนการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน

8) การจ่ายตามความสามารถ (*pay for performance*) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน รูปแบบการจ่าย เงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

โดยสรุปปัจจัยบุคลากร หมายถึง กระบวนการสรรหา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร

4.3.5 ทักษะ (*Skill*) หมายถึง เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงาน

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (*Occupational Skills*) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือ ความชาญฉลาดพิเศษ (*Aptitudes and special talents*) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (ประทีป กันทะเรือน 2552, น. 28)

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างประเทศต่างๆ อย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคคลควรมีทักษะที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ มากขึ้น (วิริยะ ฤาชัยพาณิชย์ 2559)

ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

1) *ทักษะความเป็นผู้นำ Leadership* สามารถนำตนเองได้ จัดการด้านเป้าหมาย และเวลา เป็นผู้นำในชีวิตของตนเอง เป็นตัวแบบ นำพาคนอื่นหรือทีมงานที่ตนดูแลไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วย

2) *ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)* คือมีทักษะการคิดอย่างมีเหตุผล มีตรรกะในการคิด เหมาะสมกับสถานการณ์ ใช้วิธีคิดเชิงระบบ สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดและเป็นระบบครบวงจรในวิธีคิดหรือกระบวนการคิดนั้น มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

3) *ทักษะการมีส่วนร่วม (Collaboration)* มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

4) *ทักษะการสื่อสาร (Communication)* มีทักษะการสื่อสารความที่ดี ชัดเจน มีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่มีความสำคัญ ทักษะทางภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษจำเป็นมากในปัจจุบัน

5) *ทักษะการปรับตัว (Adaptability)* ความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะสำคัญเนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ใช่พวกที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่

6) *ทักษะการเพิ่มผลผลิตและการรับผิดชอบ (Productivity and Accountability)* ต้องมีความรับผิดชอบสูง และมีความสามารถในการสร้างผลงาน การจัดการโครงการ

7) *ทักษะการสร้างสรรค้นวัตกรรม (Innovation)* มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ หรือต่อยอดความคิดเดิมออกไปสู่ความคิดใหม่ๆ

8) *ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Accessing, analyzing and Synthesizing information)* ปัจจุบันมีข้อมูลมากมายที่ได้รับในแต่ละวัน ทักษะการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

9) *ทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ๆ (Global Citizenship)* เพราะปัจจุบันนี้เป็นโลกที่ไร้พรมแดน บุคคลจะต้องมีความเป็นประชากรของโลก คือสามารถที่จะอยู่ที่ไหนก็ได้ สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

โดยสรุป ทักษะหมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและความสามารถพิเศษที่ส่งเสริมให้บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3.6 รูปแบบการบริหาร (Style) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะทั้งหมดในการตัดสินใจโดยการตัดสินใจต้องมีประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สาคร สุขศรีวงษ์ 2555) ซึ่งการบริหารองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือที่นิยมเรียกแบบย่อโดยการนำอักษรตัวแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ละคำมาเรียงกันว่า “POCCC” ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการมักจะได้รับความสนใจศึกษาและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอในหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ ส่งผลให้แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคม ปัจจุบันนักวิชาการบางส่วนได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการโดยจัดแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) **การวางแผน (Planning)** คือการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2) **การจัดองค์กร (Organizing)** คือการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์กรให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้

3) **การนำ (Leading)** คือการที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4) **การควบคุม (Controlling)** เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ตลอดจนสมควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

โดยสรุป รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ควรมีแผนการบริหารที่ชัดเจน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีการจัดสรร

ทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคน หากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร เรียบง่าย ทุกคนในองค์กรยึดถือ จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรมีคุณค่ามีความหมายกับองค์กร แม้บุคคลภายนอกจะไม่รับรู้หรือเข้าใจก็ตาม

1) ความหมาย ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับ ทั้งทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กร หรือ “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งเพราะวัฒนธรรม เป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎ ระเบียบที่มีอยู่ของคนที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็ง และไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวไม่ทันต่อการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์และ สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานถือเป็น แนวทางเดียวกันในขณะเดียวกันก็ต้องขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์กรอีกด้วย (อุมาพร คุณชื่น 2559)

เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัย ต่อสถานการณ์ของโลกทำให้องค์กรต้องตื่นตัวเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนในองค์กร ขาดคุณภาพ องค์กรก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้โดยเฉพาะองค์กรที่ให้บริการ (Service) ฉะนั้นวัฒนธรรม องค์กรเปรียบเสมือนรากแก้วขององค์กร ซึ่งจะเป็นผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความ สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคนในองค์กรต้องช่วยกันดูแลและเสริมสร้าง ให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำพาองค์กร ไปสู่อนาคต (สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สจล. 2559)

ค่านิยม มาจากคำว่า Value และมาจากคำสองคำคือ ค่าและนิยม ค่านิยม หมายถึง ทศนะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิดและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้นๆ โดยที่ค่านิยมมักเป็นความเชื่อ ที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง มาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง ค่านิยมร่วมองค์กร เป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะนำมาซึ่งทิศทางที่ชัดเจน เกิดความร่วมมือและเกิดพลังขององค์กร โดยค่านิยมร่วมที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้คือ ง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ ง่าย ให้ปฏิบัติตาม มาจากความคิดของทุกคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน

2) วิธีการจัดทำค่านิยมร่วม มีขั้นตอนดังนี้

- (1) ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
- (2) ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่า และมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
- (3) เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนด ค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
- (4) เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนด พฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พวกเขา กำลังปฏิบัติตัวตามค่านิยมองค์กร
- (5) เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมได้แล้ว องค์กรต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- (6) องค์กรควรให้รางวัลกับผู้ที่ปฏิบัติ เพื่อที่จะได้ต่อยอดพฤติกรรม ที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ กำลังใจที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยด้วยว่าเกิดจากสาเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

3) วิธีกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทำได้โดยจัดฝึกอบรม จัดงานสังสรรค์ประจำปี จัดกิจกรรมเผยแพร่ จัดกิจกรรมเสียงตามสาย ประกวดบุคคลที่ปฏิบัติตาม วัฒนธรรมดีเด่น วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของคน จัดนิทรรศการ ประกวด แต่งเพลงเพื่อวัฒนธรรม โปสเตอร์/ป้ายผ้าประชาสัมพันธ์ ควรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิธีการเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพัน

โดยสรุป ค่านิยมร่วม ต้องเกิดจากบุคลากรองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด บุคลากรองค์กรมีการรับรู้ ยึดถือค่านิยมร่วมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร

การแบ่งองค์ประกอบองค์กรเป็นส่วนๆ ตามแนวคิด 7s แมคคินซี มีข้อดี คือ ช่วยให้เห็นการทำงานของส่วนต่างๆ ในองค์กรที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันตลอดจนการพึ่งพากัน ในการทำงาน อันเป็นการพิจารณาการทำงานขององค์กรในภาพรวมมากกว่าที่จะมององค์การแบบ แยกเป็นส่วนๆ และขาดความเชื่อมโยงกันซึ่งจะส่งผลต่อการประสานงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้การแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย จะทำให้เข้าใจองค์การในฐานะที่ทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ต้องรับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อม และจะทำให้เห็นถึง ส่วนขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมต่างกัน อันจะทำให้ สามารถจัดระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละส่วนได้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นุสรา บุญสนอง (2550) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน ของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริก ซึ่งศึกษาปัจจัยภายใน 11 ปัจจัย คือ กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายและการสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านหลักสูตร คุณภาพของอาจารย์ผู้สอน การประชาสัมพันธ์ คุณภาพการจัดการ เรียนการสอน ความพร้อมด้านกายภาพ และค่าใช้จ่ายในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง 11 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการบริการทางวิชาการ โดยกลยุทธ์การดำเนินงาน และการบริหารส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลของโครงการวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโครงการ ต่างมีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของแต่ละโครงการ อันส่งผลด้านบวก ต่อประสิทธิผล ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ รูปแบบผู้นำแบบส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีบารมีหรืออิทธิพล เชิงอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

บัณฑิต พันธ์รินทร์ (2550) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม การทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันจะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุม

แบบแผนวนเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรจะประสบปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้เปรียบคู่แข่ง ส่งผลให้งานที่ออกมา มีคุณภาพเนื่องจากบุคลากรได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบุคลากรในองค์กรจะมีความกะตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นซึ่งทำให้อุบัติการณ์เกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลแก่องค์กรได้ในที่สุด

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ได้ทำศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก 2 ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบายและด้านการติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านการทํานุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสายวิชาการและสายผู้สอน คือปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ส่วนสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี 3) ข้อเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญาพันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร (2556) ได้ทำการการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางตรง ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อม ได้แก่ ลักษณะองค์กร การใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกโดยสมบูรณ์กับประสิทธิผลองค์กร ผ่านตัวแปรคุณภาพบุคลากรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร (2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหาร ประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบที่ดีบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดีและนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร (3) ปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีชีวสังคมที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอน รวมทั้งมีการบริหารการสอนที่ดีด้วยการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสอน และการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และ (4) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมเรียนของนักเรียน และดึงผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน

มาลี จิระเดชาชาญ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้การปฏิบัติ : ศึกษากรณีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ นโยบายของรัฐบาลเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ในขณะที่ปัจจัยภายในองค์กร อันได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารและการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของนโยบาย/แผนงาน ตลอดจนการที่ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแผนฯ ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ดำเนินงานตามแผนฯ และการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมฯ

เกศกานดา เชื้อสะอาด (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการ

กำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.45 เท่านั้น สอดคล้องกับข้อมูลในแบบสอบถามปลายเปิดของงานวิจัยที่บุคลากรระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามแผนยุทธศาสตร์ บุคลากรสายสนับสนุนคนอื่น ๆ จะมีหน้าที่นำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ ล้มเหลวในที่สุด

Christine K. Nyakeriga (2015, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กร ระบบการบริหารมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เช่นกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการใช้กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรกับการใช้กลยุทธ์ ระบบบริหารกับการใช้แผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรที่จะประเมินมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของความสามารถของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรทบทวนระบบบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยและให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ควรกำหนดรูปแบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ