

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) : กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อและรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร
 - 1.1 มุมมองของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร
 - 1.2 องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)
 - 1.3 หลักการและวิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ
 - 1.4 ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)
 - 1.5 การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ
 - 1.6 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร
2. แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)
 - 2.1 กลยุทธ์ (Strategy)
 - 2.2 โครงสร้าง (Structure)
 - 2.3 ระบบ (System)
 - 2.4 รูปแบบ (Style)
 - 2.5 บุคคล หรือ บุคลากร (Staff)
 - 2.6 ทักษะ (Skill)
 - 2.7 ค่านิยมร่วม (Shared value)
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การให้บริการด้วยความเป็นเลิศ เป็นความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบวิธีการบริการ ที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีจิตสำนึก การให้บริการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริการขององค์กร

1. มุมมองของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ความรู้ ความเข้าใจ การให้บริการ ที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และหากพิจารณาถึง การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (แดนแซมซันและเดวิดชาลิส (Samson,D., and Challis, D., 2002 : 15) ดังนี้

ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมาย ตลอดจนเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้สูงสุด

ในมุมมองของพนักงานและบุคลากรในองค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้ องค์กรมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพนักงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์กรที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้ง มีการสื่อสารที่เปิดเผยมกับบุคลากรในองค์กร

ในมุมมองของลูกค้า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเป็นองค์กรที่สามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าโดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ในมุมมองของผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง มีการจ่ายชำระหนี้ตรงตามเวลาและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ร่วมตกลงกันไว้ ส่งผลให้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ในมุมมองของสังคมมองว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย ไม่เอาเปรียบแรงงาน หรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

จากมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรข้างต้น ทำให้สามารถสรุปลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ ดังนี้

- เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและสามารถตอบสนองความต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ทุกฝ่าย
- เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าตลอดเวลา
- เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ยึดมั่นต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานขององค์กร และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการตามกระบวนการและข้อเท็จจริง โดยมีการกำหนดระบบการทำงานให้เป็นไปอย่างอิสระและมีการทำงานที่เชื่อมโยงตามกระบวนการทำงานและข้อเท็จจริง
- เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
- เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาและรักษามูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจ
- เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสมเหนือกว่า กฎเกณฑ์ขั้นต่ำที่สังคมกำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 (2553 : Online) ได้สรุปแนวคิด “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ” จากชุดพินิจความสำเร็จ “กลไกสู่ความเป็นเลิศ” สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์ ของ วารุณี แก่นสุข เกี่ยวกับความเป็นเลิศ ไว้ว่า ความเป็นเลิศ คือ

1. การเอาใจใส่แม้รายละเอียดปลีกย่อย เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ
2. ความสมบูรณ์แบบ คือ มาตรฐานสำคัญที่ควรจะต้องมี เพราะงานไม่มีที่ติ คือ บทสรุปแห่งความเป็นเลิศนั่นเอง
3. ความเป็นเลิศ คือ การไปให้ถึงความสำเร็จที่อยู่เหนือมาตรฐานทั่วไปในตัวของแต่ละบุคคล
4. ถ้าอยากจะเป็นเลิศก็ต้องรักในงานที่ทำด้วย ซึ่งจะทำให้ใจของเราพร้อมที่จะมุ่งมั่นฝึกฝนทำงานนั้น จนเกิดความชำนาญได้ในที่สุด
5. ความเป็นเลิศต้องอาศัยความเพียรพยายามที่จะทำการงานใดๆ ให้เสร็จสมบูรณ์อย่างไม่มีที่ติ เราจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้เลย หากไม่เพียรพยายามทำการงานใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การดำเนินการของส่วนราชการที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จ

หรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญกับเรื่อง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการผู้บริการที่พึงมีในอนาคต การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความ พึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการ พัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร., 2554 : 4)

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร เป็นคุณค่าการบริหาร หรือ คุณภาพการบริหาร ที่สำคัญและดีที่สุดตามเป้าหมายขององค์กร

ทวิศักดิ์ สุททวาทิน (2549; อ้างถึงใน อภิญา ขัดมะโน 2551: 17) กล่าวว่า องค์กรที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุก ๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ ความรู้สึกมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ควรถูกปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กร และเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศ จะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1986; อ้างถึงใน อภิญา ขัดมะโน, 2551 : 18) ได้เสนอวิธีมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ 1) ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยตัวแบบที่เรียกว่า ธุรกิจในอุดมคติ หรือ แบบอย่างของธุรกิจอันดีเลิศ (Ideal Business) ที่เป็นแบบฉบับการดำเนินงานที่มุ่งผลลัพธ์สูงสุดจากความรู้และตลาดที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป้าหมาย (Targets) เพื่อให้ทราบถึงทิศทางแห่งความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้ และจะต้องมีการกำหนดช่วงเวลา (Time Period) ว่าช่วงเวลาไหนที่จะถือว่าเป็นเวลาปัจจุบัน (Present) ของแต่ละธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน 2) แนวทางของความพยายามมุ่งสู่สุดยอดแห่งโอกาส (Maximize Opportunities) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และการดำเนินงาน ที่มุ่งสู่เป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้ และดึงดูดใจมากที่สุด ภายใต้การทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ซึ่ง

ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม โดยการคาดการณ์ถึงการออกแบบธุรกิจในอนาคตบนพื้นฐานการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Products) ตลาด (Markets) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) ศูนย์กลางต้นทุน (Cost Centers) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (Activities) และความพยายามของธุรกิจ 3) ผู้บริหารจะต้องสะสมทรัพยากรการบริหารให้ได้มากที่สุด อันจะนำมาซึ่งหนทางแห่งโอกาส แต่หากไม่มีหนทางแล้วก็ขอให้มีการทรัพยากรที่ทรงประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงสองสามประเภทเท่าที่พอหาได้ ก็จะพอมีทางได้รับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2553 : Online) กล่าวว่า บริษัทหรือกิจการที่ประสบความสำเร็จ (โดยดูจากยอดขายและความสามารถในการทำกำไร) มักจะเป็นองค์กรที่ผู้คนในองค์กรนั้น ๆ มีนิสัยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” องค์กรที่เป็นเลิศจะมีผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำขององค์กรที่มีจิตวิญญาณของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากเป็นพิเศษ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ สู่ความเป็นเลิศขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ โดยอาศัยเครื่องมือ หรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพหรือการทำ SWOT Analysis, การทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map), Balanced Scorecard, การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM), การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA), การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management), การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning), การประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่ การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

2. องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรมเทคโนโลยี ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทาง ที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2550 : 4)

องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ฟราน กายเทนดิกซ์ (Frank Buytendijk, 1976; อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2550 : 1) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

เอ็มมิลเลอรอร์เรนซ์ (Lawrence M. Miller, 1998; อ้างถึงใน วัลยาภรณ์ ทังสุฤติ, 2550 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent” 8 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action) 2) ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to customer) 3) อิสระ กระจายอำนาจ จัดวิญญานผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) 4) สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานสร้างผลผลิตภาพ (Productivity through people) 5) ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven) 6) เลือกรับเฉพาะที่ชำนาญ 7) โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน 8) เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน (จิตกร พูลภัทรชีวิน, 2553 : 37)

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีแผนรองรับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ที่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพ มีผลงานที่ดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3. หลักการและวิธีปฏิบัติการณ์มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เอ็มมิลเลอว์เรนซ์ (Lawrence M. Miller, 1998; อ้างถึงใน วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ, 2550 : 1) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กร เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงจากแบบดั้งเดิม เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

3.1 High Control to High Trust หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ

3.2 Focus on Making “Thing” to Making Knowledge หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้

3.3 Individual Decision Making to Team Decision Making หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

3.4 Individual Reward to Team – based reward หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

3.5 Fixed Structure to Dynamic Structure หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น

3.6 Companies with Walls to Companies without Walls หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก

3.7 Financial Secrecy to Open – Book Management หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กร ที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน ไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

3.8 Blame the Person to Blame the Process หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตำหนิตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณา ทั้งกระบวนการ

เอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ (Edward E Lawler, 2006; อ้างถึงใน สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2550 : 5) กล่าวไว้ว่า การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั้น คือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องมุ่งเน้น ให้มีความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร

สำหรับในกรณีของภาครัฐก็ได้ให้ความสนใจต่อการนำแนวคิดการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้เช่นกัน เช่นสถาบัน NGA Center for Best Practices ซึ่งเป็นสถาบันของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและบริการ เพื่อสู่ความเป็นเลิศให้แก่ผู้ว่าการมลรัฐและทีมงาน

ด้านนโยบาย โดยมีพันธกิจหลัก คือ พัฒนาและสร้างทางเลือก ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย โดยได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อเป็นศูนย์กลางของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การนำแนวคิดของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือ Best Practices มาใช้นั้น สามารถกล่าวได้ว่า ไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น ในส่วนของการบริหารภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ที่เริ่มได้รับอิทธิพลทางความคิด ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Reinventing Government ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ของ เดวิด ออสบอร์น และ เทด แกรเบรือ (David Osborne & Ted Gaebler) โดยได้เสนอแนวคิดของ Reinventing Government ซึ่งแนวคิดนี้ ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา จากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Gabrielian, Holzer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้เสนอความคิดที่ต้องการให้ระบบราชการ มีลักษณะของการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (a competitive government) รวมถึงต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยที่นำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government) จึงอาจกล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของแนวคิด Reinventing Government มีอิทธิพลทำให้ภาครัฐหันมาสนใจต่อแนวคิดการบริหารธุรกิจมากยิ่งขึ้น ซึ่งในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชน และเทคนิคบริหารจัดการสมัยใหม่ มาปรับใช้กับการบริหารงานในภาคราชการ โดยกรมองว่า วิธีการบริหารงานย่อมเหมือนกัน (Business-like Approach) จะต่างกันก็ตรงที่วัตถุประสงค์เท่านั้น ซึ่งแนวคิดของการจัดการนิยมนี้ได้นำมาบูรณาการผสมผสานกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้เกิดเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่รัฐประศาสนศาสตร์ถือว่าเป็นจุดสนใจ (Focus) ที่สำคัญของการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ในปัจจุบันมีอิทธิพลที่ทำให้รัฐประศาสนศาสตร์หันมาสนใจในเรื่องของ การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือ Best Practices มากยิ่งขึ้น

ปรากฏการณ์ที่การบริหารภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญ ต่อเรื่องของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น(ซึ่งถือได้ว่าก่อกำเนิดมาจากภาคธุรกิจเอกชน) ดังปรากฏให้เห็นในประเทศต่างๆ กล่าวคือ ในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้มีแนวคิดของการพยายาม ที่จะนำการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มาใช้ในเรื่องของการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ด้วยการกำหนดให้มีการให้บริการที่ดีเยี่ยม (Deliver Great Services) ที่เทียบกับการให้บริการของภาคเอกชน ซึ่งได้ถูกประกาศเป็นนโยบายสำคัญในสมัยของอดีตประธานาธิบดีบิลคลินตัน ช่วงดำรงตำแหน่งสมัยที่สอง โดยได้ออกเอกสารแถลงการณ์นโยบายการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวเรียกว่า Blair House Papers

มีหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ การให้บริการที่ดีเยี่ยม (Deliver Great Services) โดยเรียกร้องให้ การให้บริการต่อลูกค้าของรัฐบาลกลาง มีมาตรฐานเท่ากับการให้บริการที่ดีที่สุดของบริษัทในภาค ธุรกิจเอกชน ซึ่งผลการสำรวจความพอใจของลูกค้าต่อบริการสาธารณะ (Customer Satisfaction) มีการสำรวจโดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า ดัชนีชี้วัดบริการลูกค้าชาวอเมริกัน (The American Customer Service Index (ACSI)) ปรากฏว่า ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการทำงานของหน่วยงานรัฐบาลกลาง ในปี ค.ศ.1999 ใกล้เคียงกับความพึงพอใจที่ประชาชนมีต่อบริการที่ได้รับจากบริษัท เอกชน ในภาค ธุรกิจเอกชน

ในกรณีของประเทศไทย ในการบริหารงานของระดับท้องถิ่น ก็ได้มีการนำการปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ภายใต้ปรัชญาที่เรียกว่า Best Value โดยมีการนำแนวคิดในเรื่อง Business Excellence Model, Balanced Scorecard และ Total Quality Management เพื่อให้องค์กร ปกครองท้องถิ่นต่าง ๆ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร

4. ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

พสุ เดชะรินทร์ (2553 : Online) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ องค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย

- 4.1 การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
- 4.2 ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 4.3 ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4.4 โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 4.5 ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 4.6 ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 4.7 การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance Management) โดยการเชื่อมโยง ตัวชี้วัดกับผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ
- 4.8 ผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการนำองค์กรของผู้นำ

5. การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

พสุ เดชะรินทร์ (2553 : Online) ได้แสดงถึงการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆมาใช้ในการ บริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธี และถูกกระบวนการโดยเริ่มจาก

- 5.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- 5.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction)
- 5.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation)

5.4 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

5.5 การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน โครงการต่างๆ

5.6 การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะ (Competencies)

5.7 การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา

5.8 การติดตามความก้าวหน้าของแผนการดำเนินการตามเป้าประสงค์ต่างๆ

6. ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ, 2553 : Online)

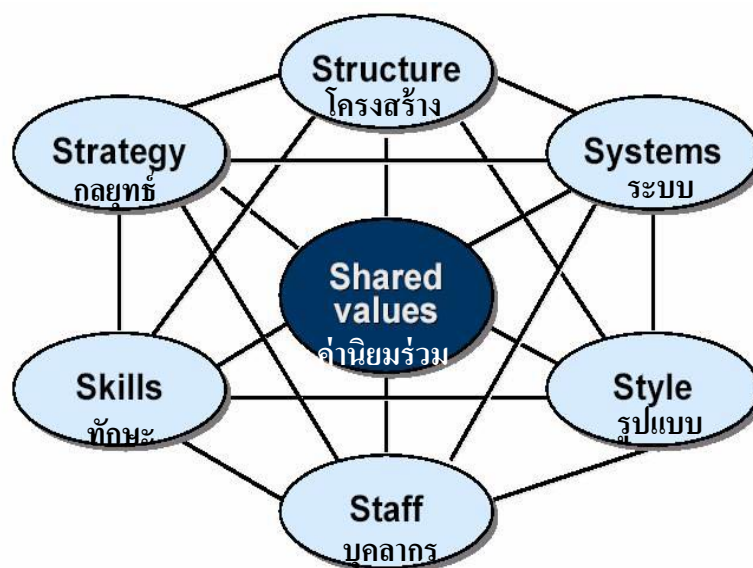
6.1 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) - สำหรับแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานสามารถพิจารณาได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ 7- S ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey) (McKinsey's 7S Framework) ซึ่งได้แก่ 1) Strategy (กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร) กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ขององค์กร วิธีการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น 2) Structure (โครงสร้างองค์กร) แผนภูมิองค์กร คุณลักษณะและขนาดขององค์กร รวมถึง กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้ โครงสร้างจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และมีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ ในองค์กรอย่างไร 3) System (ระบบการปฏิบัติงาน) ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ 4) Style (รูปแบบการบริหาร) แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงพฤติกรรมและลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหาร 5) Staff (บุคลากร) คุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากร รวมทั้งกระบวนการจ้างและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากร 6) Skills (ความรู้ความสามารถของบุคลากร) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7) Shared Values (ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน) การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) โดยทั่วไปแล้วจะพิจารณาได้ตามหลัก PEST Analysis ซึ่งได้แก่ 1) Politic/ Legal (การเมือง/ กฎหมาย) ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีอื่นๆ

กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล นโยบายการค้าเสรี กฎหมายลิขสิทธิ์ 2) Economic (เศรษฐกิจ) อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ 3) Social (สังคม) จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายของอายุ การศึกษาและฝึกอบรม คุณภาพชีวิต 4) Technology (เทคโนโลยี) ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง ความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตของสินค้า

แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2553 : Online) โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์ กับ โครงสร้าง เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังรูป 2.1



รูป 2.1 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี (McKinsey) (7-S Framework of McKinsey)

ที่มา : ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

พระนครเหนือ, 2553 : Online

จากรูป 2.1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กร จะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับ ตัวแปรทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิด ของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่าง ขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการ ประสบความสำเร็จ (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2553 : Online) ประกอบด้วย

คุณลักษณะประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะ ให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่าง ๆ ชัดเจน แล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้องค์กรที่เป็นเลิศ จะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลอง ปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการ และคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศ จะถือว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิด และการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศ จะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานเท่านั้น และติดตามงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลุกฝังพนักงาน ให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้ดียอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่าย และใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศ จะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อม ๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและ

เชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์การธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ ได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้ พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การวิจัย การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ตามแนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey) กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซีย์ (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ เช่น

อำนาจ วัฒนจินดา (2553 : Online) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

ประชา ดันเสนีย์ (2553 : Online) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

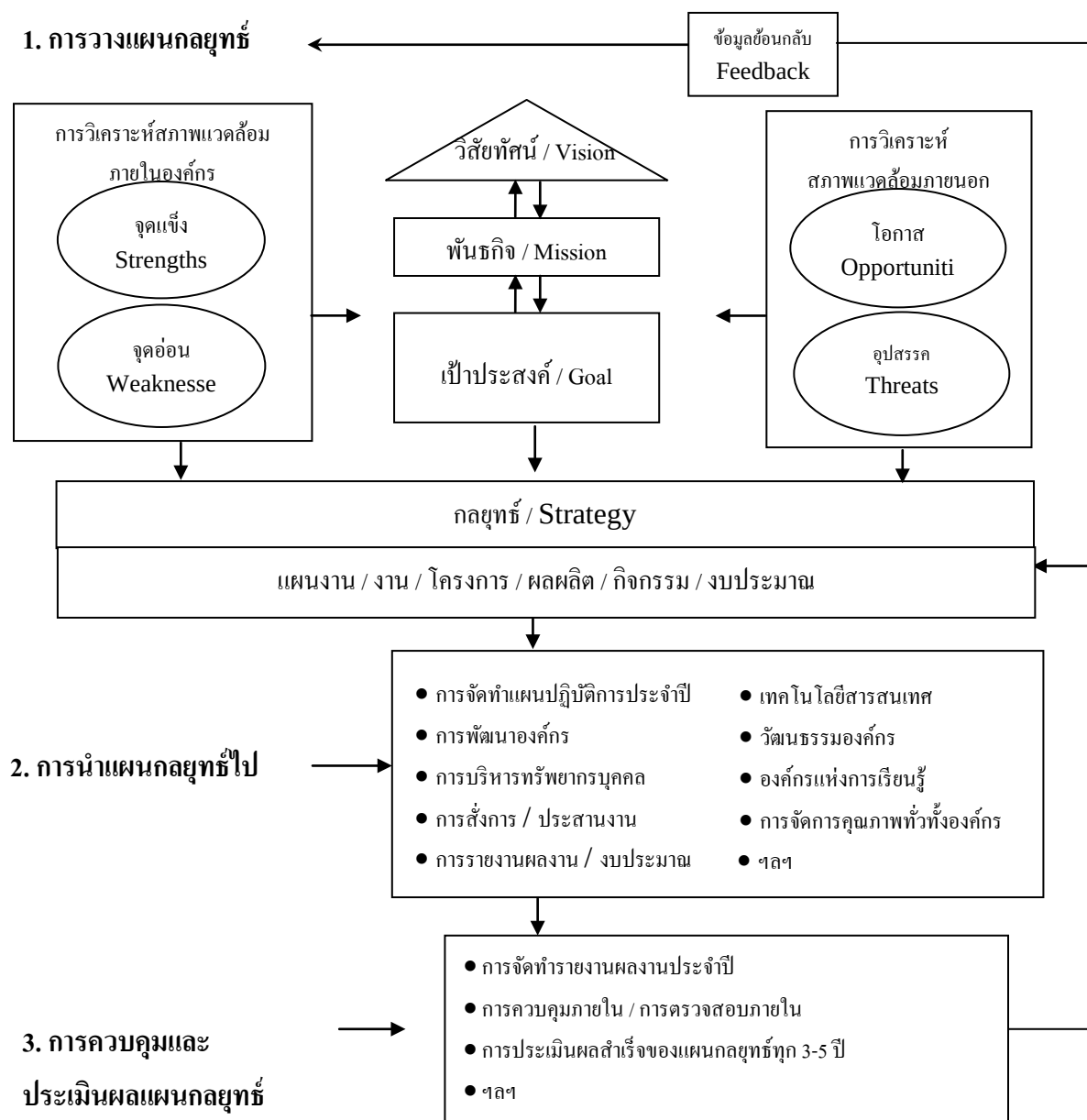
กลยุทธ์ (Strategies) (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2553 : Online) หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์ (2553 : Online) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นได้สอดคล้อง และเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด จึงจะประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความ ล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้ กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุน องค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ ที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร เป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์ เป็นการ บริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว จะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้น ทั้งกลยุทธ์และนักบริหาร ที่เป็นผู้ตัดสินใจ เลือกใช้ กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์, 2553 : Online) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วน ที่เกี่ยวข้องกันคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ดังรายละเอียดตามรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สำนักงานบริหาร โครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, 2553

1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, 2553 : Online) คือ

1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

1.2.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์ภายในจะสามารถทำได้โดย การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะ

นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป การพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้จัดการวัตถุดิบองค์กรและลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้ จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P), สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E), สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S), สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T) ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว อาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) โดย ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้เราทราบถึง สมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี (กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, 2553 : Online)

- การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้าตลาดใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการที่มีอยู่เดิมได้ รวมไปถึงความแตกต่างของสินค้า (Differentiation) หรือ ขนาดของทุน (Capital Requirement) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

- การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

- การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

- การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และการให้บริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจาก การละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) เพราะคู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์
ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค
ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กร
ที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้
โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่
แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, 2553 :
Online) คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมบ่งบอกถึง กล
ยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะ
ดำเนินงาน อย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนิน
ธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ
(Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix,
McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลง
ไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการ
แข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกัน
ไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับ
ธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้
มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไป
จะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการ
มุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่
ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงาน
ตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน
 เป็นต้น

มิเชลโรเบิร์ต (Michel Robert) (กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, 2553 : Online) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด (What you do best) แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุน กลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญ ในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ/ระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (กรมศึกษานโยบายเรืออากาศ รักษาพระองค์, 2553 : Online) คือ

1.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

1.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

1.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วน of ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

1.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้น จะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผล จึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดย ต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้น จะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละ โครงการ นั้นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

1.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้น จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนด เกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐาน และเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ จะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา ที่จะสามารถทุ่มเท ใจกับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้อง ได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผล แผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วย ผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

ในการกำหนดแผนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และความเป็นไปได้ของข้อมูลทั้งหมด โดยเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามหลักปฏิบัติ 3 ข้อคือ 1. แผนปฏิบัติการ ต้องสอดคล้อง เหมาะสม พอดี กับสถานะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก กับ ปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กร โอกาสที่เอื้ออำนวย เปิดทางให้คุ้มค่างับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไข เตรียมไว้ 2. ความสามารถหลัก ขององค์กรต้องสอดคล้องกับ ธรรมเนียม ค่านิยม ทักษะคนที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ ออกมาได้ ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ และ 3. การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงาน ให้สามารถปฏิบัติได้ เพื่อความเหมาะสมกับ ความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ และมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วย เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อมๆ กันได้

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร(จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร(โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้ โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วนๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้นๆ ให้คนที่เหมาะสม ที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วย

ให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่างๆ ที่จำเป็นให้มีการ “แบ่งสรร” หน้าที่และ “ร่วมมือ” ทำงานไปพร้อมๆ กัน (โอแอลรีพับลิค (OL Republic), 2553 : Online)

อำนาจ วัดจินดา (2553 : Online) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้าง ขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ประชา ดันเสนีย์ (2553 : Online) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ชัชวาลิต สรวารี (2553 : Online) ได้ให้ความหมาย "โครงสร้างองค์กร" คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร" หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจน ในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่ง และกลุ่มของ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการ ควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้น จะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายใน โครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำ ในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการ ขององค์กร หรือ ตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้น งานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร

โดยทั่วไปในองค์กรทุกองค์กร จะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างและลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งมักจะมีการแสดงการจัดกลุ่มนั้น ๆ ไว้ด้วยผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งหากองค์กรมีขนาดเล็กมากอาจจะไม่จำเป็นต้องมีผังองค์กรเลยก็ได้ トラบที่ทุกคนในองค์กรรู้ว่า จะต้องทำอะไรกับใครภายในองค์กรและภายในโครงสร้างองค์กรนั่นเอง ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลาย ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน หรือกลุ่มงาน เราอาจจะกล่าวได้ว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างองค์กรทั้งหลายนั้นซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน (Process) ที่สามารถรับรู้และกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น เรามาทำงานตั้งแต่ 9 โมงเช้า มาที่โต๊ะทำงานตัวเดิม ทำงานอย่างเดิมเหมือนเดิม ทุกๆ วัน สนทนากับกลุ่มคนกลุ่มเดิม ได้รับข้อมูลจากแหล่งเดิม ฯลฯ แต่ในทางกลับกัน หากปราศจากการทำงานเช่นนี้แล้ว องค์กรก็จะไม่ได้งานตามที่ต้องการ และไม่มีความเป็นองค์กรเช่นกัน ดังนั้น กระบวนการทำงานประจำวันจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวงาน และคำบรรยายลักษณะงานนั้น ซึ่งก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมคนเช่นกัน เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ กระบวนการประเมินผลงาน การบริหารสายอาชีพ และการสันทนการ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด บันทึก และอธิบายให้เจ้าของงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ

2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่างๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ภาสินี กังสนานนท์ (2553 : Online) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กร คือ การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่างๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย มีความเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็น คือ 1) หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร 2) ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ไດเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด 3) หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร และ 4) จะมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด มีประเด็นความสำคัญ คือ

- 2.2.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
- 2.2.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
- 2.2.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
- 2.2.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- 2.3.1 ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
- 2.3.2 การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนงาน รวมแผนงานให้เป็นองค์กร
- 2.3.3 การออกแบบระบบต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ

2.4 โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) มีประโยชน์ คือ

- 2.4.1 ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร
- 2.4.2 เห็นส่วนต่างๆ ขององค์กร
- 2.4.3 เห็นส่วนต่างๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 2.4.4 แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดยภาพรวมอย่างไร

2.5 โครงสร้างพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่ (ซุมศักดิ์ สีนุญเรือง, 2553 : Online)

- 2.5.1 โครงสร้างแบบหลัก (Line Organization Structure)
- 2.5.2 โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff Organ Str.)
- 2.5.3 โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function Organization Structure)
- 2.5.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure)
- 2.5.5 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Structure)
- 2.5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)

โครงสร้างขององค์กรหนึ่งๆ จะแสดงให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ การดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต กิจกรรมการขายหรือการให้บริการ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวกับหน้าที่สนับสนุนงานด้านอื่นๆอีก เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สิ่งสำคัญ ที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์กร คือ ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ และจัดตั้งระบบการรายงานที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน ควรจัดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถที่จะตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงได้โดยไม่มีข้อจำกัด และควรจะให้อำนาจที่เพียงพอแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีการตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบสิ่งที่ตรวจพบ และข้อเสนอแนะที่ได้เสนอไว้ว่าได้มีการนำไปแก้ไขและปฏิบัติอย่างถูกต้องแล้ว

ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในแต่ละแห่ง อาจขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะของกิจกรรมในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องมีการกำหนดสายงานความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน เพราะโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กร รวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย

2.6 หลักการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิด แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (21 เมษายน ค.ศ. 1864 – 14 มิถุนายน ค.ศ. 1920) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์กรในอุดมคติ (The Ideal form of Organization) ทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุดในช่วง ทศวรรษ 1800 ส่วนพัฒนาการที่สำคัญของทฤษฎีเกิดขึ้นจากปัญหาขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารมักจะขึ้นชอบการนำ “ระบบพรรคพวก หรือระบบอุปถัมภ์ (Favoritism)” เข้าไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่ยาวนาน และปัญหาการบริหารงาน “ระบบอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เข้าไปครอบงำความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) ขององค์กร การเติบโตของระบบดังกล่าวต่อเนื่องกันมาถึง “สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)” และปรากฏชัดเจนว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน นำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน (Inefficiency) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) จึงนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เรียกว่า “ทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy)” เป็นทฤษฎีองค์กรที่มีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) และเป็นทางเลือกที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (วรจักร วิวัชรณ, 2553 : Online)

การบริหารจัดการภาครัฐได้พัฒนาการมาโดยตลอด นับตั้งแต่แนวคิดของ Max Weber (ค.ศ.1884 - 1920) Woodrow Wilson (ค.ศ. 1856-1919) และ Frederick Taylor (ค.ศ. 1856-1915) สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ (รังสรรค์ เนียมสนิท, 2553 : Online)

2.6.1 หลักการแบ่งงานทำตามความถนัด

2.6.2 จัดสายงานการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบแบบแผนที่แน่นอน และควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.6.3 การแยกเรื่องการเมืองออกจากงานประจำ

2.6.4 ใช้ระบบคุณธรรม ยึดหลักอาวุโสและความสามารถตลอดจนการใช้สิ่งจูงใจ

2.6.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

แม้ว่าโดยสาระแล้วหลักการดังกล่าวไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใดในปัจจุบัน แต่เนื่องจากปัจจัยผลักดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมเข้าสู่ยุคสารสนเทศและความรู้ ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ มีมากขึ้น ประกอบกับระบบราชการระบบเดิม มีความเก่าแก่ และสะสมความล้มเหลวตลอดจนเกิดปัญหาการบิดเบือนระบบ การใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม และคอร์รัปชัน ทำให้เกิดแนวคิดและกระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมาในประเทศต่างๆ แรกอเมริกา ยุโรป และอาเซียน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน 2) เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความเป็นเลิศและความพึงพอใจของลูกค้า (ประชาชน) เป็นสำคัญ 3) ใช้ระบบบริหารแบบมืออาชีพ มีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน 4) ปรับปรุงโครงสร้างให้มีความกะทัดรัด ทันสมัย และ 5) เน้นความมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า

ในประเทศไทย แนวคิดที่สอดคล้องกับ ทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (วรจักร วัชรธรรม, 2553 : Online) นั้น มีมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ที่มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง มีการยกเลิกระบบ "กินเมือง" ให้คนของรัฐรับเงินเดือนจากส่วนกลาง เพียงแต่ยังขาดองค์ประกอบบางส่วนตามลักษณะของ Bureaucracy แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 และมีการปรับปรุงระเบียบต่างๆ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และพ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่หลักการของ “Bureaucracy” ที่นำมาใช้เกิดปัญหากับระบบราชการหลายอย่างในปัจจุบัน ซึ่งหลักการดังกล่าวถูกท้าทายด้วยสภาพแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการปฏิรูประบบราชการและกระแสธารขององค์กร

ความรู้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งสามารถสรุปปัญหาต่างๆ ของ “Bureaucracy” ได้ดังต่อไปนี้

1) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน แต่การแบ่งงานกันทำส่งผลต่อการมองปัญหาแบบแยกส่วน เมื่อมีคนขาดงานหรือลางาน คนทำงานไม่สามารถทำงานแทนกันได้ การบูรณาการปัญหาในองค์กรจึงเกิดขึ้นยากในหลักของการแบ่งงานกันทำ

2) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการสั่งงานตามแนวดิ่ง แต่เมื่องานเริ่มซับซ้อนภารกิจเพิ่มขึ้น องค์กรมีการเติบโตและใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ สายการบังคับบัญชาก็ยาวขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ

3) หลักของความสามารถ (Technical Competency) ถูกท้าทายจาก “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์” ของผู้บริหารไทย ซึ่งในความเป็นจริง หลักของความสามารถไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติ แต่ที่ผ่านมามักเป็นปัญหาของระบบราชการไทย ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักคุณธรรมที่ดี และยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกของระบบราชการไทยต่อไป

4) หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน แต่ก็ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คนกลายเป็นเครื่องจักร ต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกฎระเบียบในระบบราชการมากมายกลับกลายเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน

5) หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) เป็นหลักการที่ดี ซึ่งถูกท้าทายจาก “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์” ของผู้บริหารไทยด้วยเช่นกัน และหลักความเป็นกลางทางการบริหารไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติ แต่เป็นปัญหาของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีค่านิยม (Value) การทำงานในองค์กรยากยิ่งที่จะปลอดค่านิยม (Value free) และอคติ (Bias)

6) หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี หลักการนี้ขัดแย้งกันเองกับหลักของความสามารถ (Technical Competency) เพราะถ้ามีความสามารถมากขึ้น จากกระบวนการฝึกอบรม และการศึกษา

ของบุคลากรแล้ว ก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่ไม่คงที่ในแต่ละปีตามความสามารถของบุคคล หลักการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานของตนเอง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ภาคราชการของไทยได้ปรับปรุงแก้ไขเรื่อยมาอย่างล้มลุกคลุกคลานและใช้เวลายาวนานในการปรับปรุงระบบงาน ซึ่งระบบราชการมักถูกมองว่า “เป็นระบบที่ใหญ่โต อึดอ้าย มีความล่าช้า และขาดความคิดสร้างสรรค์” และบุคลากรของรัฐมักจะถูกมองว่า “ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม” แต่ “Bureaucracy” ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นองค์กรราชการเท่านั้น แต่เป็นองค์กรประเภทไหนก็ได้ที่มีวิธีการทำงานแบบ “Bureaucracy” ซึ่งเคยรุ่งเรืองมากในยุคหนึ่ง เคยถูกใช้ในระบบบริหารองค์กรของต่างประเทศและองค์กรราชการของไทย และได้มีการปรับปรุงระบบบริหารองค์กรเรื่อยมา จนเป็นการปรับปรุงทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) ในปัจจุบัน

2.7 องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947 : 8) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการดังนี้

2.7.1 ลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่า การบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุม มีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.2 ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตน

2.7.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.4 หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใดๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ(ประสิทธิผล) ซึ่งประสิทธิผล หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้น

2.7.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมาก จึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง

2.7.6 หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

2.7.7 ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนด้วยกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะขององค์กร กรอบโครงงานที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

3 ระบบ (System)

ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดี ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546 : 9)

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2553 : Online) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิทยา สุหฤทธดำรง (2553 : Online) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ; ความสัมพันธ์; นโยบายของบริษัท; การไหลของข้อมูล; ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ

อำนาจ วัดจินดา (2553 : Online)ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น

ประชา ดันเสนีย์ (2553 : Online) ให้ความหมายว่า ระบบ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีกลยุทธ์ ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน(Working System) ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology System) เป็นต้น

อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ (2553 : Online) กล่าวถึงคำว่า “ระบบ” หรือคำในภาษาอังกฤษ ว่า “System” หมายถึง สิ่งต่างๆที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นๆ อย่างชัดเจน

3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

จันทร์จิรา คำพวง (2553 : Online) อธิบายว่า ระบบคือ การมององค์กรจากโครงสร้าง ที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะ แต่การบริหารงานอย่างเป็นระบบคือ ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ให้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากพอจะสร้างผลงานคุณภาพขององค์กร การบริหารให้ระบบความสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพทำได้โดย

3.1.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน

3.1.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

3.1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

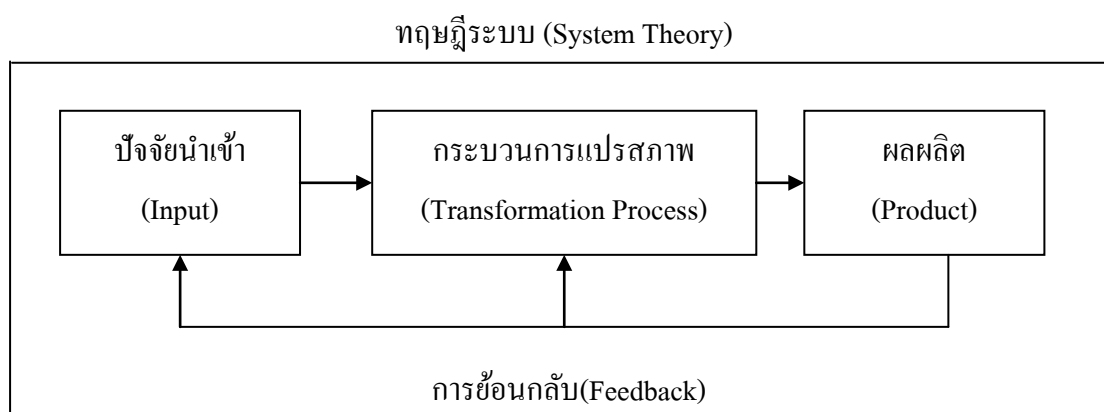
3.1.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

3.1.5 การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback) (มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2553 : Online)

รูป 2.3 ทฤษฎีระบบ (System Theory)



ที่มาที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2553 : Online

ในการกำหนดนโยบาย/วางแผน เพื่อใช้ในการบริหารองค์กรปัจจุบัน จะต้องคิดให้เป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบาย ที่ได้รับ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป (จันทร์จิรา คำพวง, 2553 : Online)

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

3.2.1.1 คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุด ของการพัฒนาหน่วยงาน ผู้นำแต่ละระดับ มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารองค์กร คนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงาน โดยมีการลดจำนวนจากเดิม (Downsizing) และต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยมหรือทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี

3.2.1.2 เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้น

3.2.1.3 เงิน (Money)

3.2.1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่า มีความสำคัญมาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบคือ ต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) น่าเชื่อถือ (Reliable)

ทันสมัย (Update) ครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) ทันเวลาการใช้งาน (Timely)

3.2.1.5 เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

3.2.2 กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

3.2.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวาง ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3.2.2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล เหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และกำหนดไว้

3.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพประหยัด คุ่มค่า กับงบประมาณที่ใช้ เพียงพอ ทัวถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการ ผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

3.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic Thinking)

การคิดเชิงระบบในการบริหาร การจัดการองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization) (สุกัญย์ เมืองรักษ์, 2553 : Online)

คิด : องค์กรร่วม

ทำ : บูรณาการ

แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้ นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ ดังนี้

การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการขององค์กรเป็นจุดหมาย , ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นไปในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์)

การคิดเชิงระบบ ต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์กร หรือมีระบบคิดแบบ “องค์กรร่วม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ” ใช้หลักการร่วมกันอย่างเป็นระบบ คือ 1) SIPOC Model 2) PDCA Cycle 3) TQA Framework และ 4) Human being Factors (Mind & Soul) หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า ใช้หลักการทั้งสี่ประพจน์ที่ว่าด้วยเรื่องจิตใจคน คู่กับวิทยาการ ที่เป็นหลักทฤษฎี การจัดการสมัยใหม่ 3 ประการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพราะเป็นความจริงที่ว่า การใช้วิทยาการทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้น ไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3.3.1. SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ Supplier หรือ ผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือ กระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตใน สินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้ Customer คือ ลูกค้า ผู้รับบริการของเราต่อไป

3.3.2. PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้น ได้แก่ Do คือ ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ และต้องการ Check คือ การติดตามประเมินผลทุกระยะ แล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.3.3. TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุนองค์ประกอบของการจัดการที่ได้ออกเป็น 7 ระบบ คือ 1) ระบบการนำองค์กร 2) ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) ระบบการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ระบบการ

มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ระบบการจัดการกระบวนการ และ 7) ระบบผลลัพธ์ขององค์กร ระบบทั้งหมดเป็นระบบภายในองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราจัดการไม่ได้)

3.3.4. Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยของตัวคน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (รูปกับนาม) องค์ประกอบนี้ที่ต้องอาศัยหลักการที่เป็นหลักธรรมของศาสนาต่างๆ มาชี้นำผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรัก ความเมตตา เอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้ มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

การบูรณาการหลักการเหล่านี้ เข้าด้วยกัน โดยการนำองค์ประกอบใน 3 ส่วนแรก (ส่วนวิทยาการ) มาเชื่อมโยงระบบเข้าด้วยกัน ด้วยการนำ SIPOC Model เป็นหลักในการเชื่อมโยงและพิจารณาการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (PDCA Cycle) ทั้งขั้นการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจติดตามและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นวางแผนนั้น เริ่มต้นที่การระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและหาความต้องการของลูกค้า แล้วจึงนำไปออกแบบสินค้าหรือบริการ และทำการออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ หลังจากนั้นจึงกำหนดปัจจัยนำเข้าทั้ง คน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล เงิน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน (แผนปฏิบัติการ) ที่ชัดเจน โดยกำหนดว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และทำเพื่อเป้าหมายอะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้ โดยติดต่อผู้ส่งมอบให้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้ได้สินค้าหรือบริการ แล้วส่งมอบให้ลูกค้าตามความต้องการ ขณะเดียวกันก็มีการติดตามประเมินผลในทุกขั้นตอน ทั้งด้าน คุณภาพ ต้นทุน และเวลาการส่งมอบ (QCD: Quality Cost Delivery) เมื่อพบบทเรียนจากการประเมินแล้วก็นำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุง ป้องกัน และพัฒนาในทุกกระบวนการและขั้นตอน

ในขั้นการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น สามารถนำประเด็นสำคัญตามหมวดผลลัพธ์ หมวดที่ 7 ตามเกณฑ์ TQA มาเป็นแนวทางกำหนดได้อย่างรอบด้าน (ทั้งมิติของ ลูกค้า สินค้าและบริการ การเงินการตลาด การบริหารบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน)

ในขั้นการออกแบบกระบวนการ สามารถนำประเด็นการจัดการที่ดีตามหมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 ตามเกณฑ์ TQA มาเป็นแนวทางกำหนดกระบวนการทั้งกระบวนการด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์สารสนเทศและองค์ความรู้ การมุ่งเน้น

ทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งทุกกระบวนการ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสิ้น ซึ่งหลักการของวิทยาการในกลุ่มนี้เป็นหลักที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกได้อย่างเป็นระบบ

คิดแบบองค์รวม ทำแบบบูรณาการ คือ การคิดเชิงระบบ หลักการคิดที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง ศิลปะและวิทยาการ เป็นหลักการสองด้านของเหรียญบาท ที่ต้องคิดและทำอย่างเป็นระบบไปพร้อมกัน แนวคิดที่ขาดสมดุลย่อมนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จไม่ได้ อย่างลืมนะ องค์การนั้นเป็นองค์รวม หมายถึง มีองค์ประกอบหลายอย่างที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านั้น ร่วมกันสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา เป็นปรากฏการณ์ทั้งหลายขององค์การ ที่มีการแปรเปลี่ยนไปตามเหตุปัจจัยอย่างต่อเนื่อง เปรียบได้กับ น้ำ ที่ประกอบด้วย ก๊าซออกซิเจนและไฮโดรเจน หากเรามองไปที่น้ำ เราไม่เห็นทั้งก๊าซออกซิเจนและไฮโดรเจน เมื่อมีความร้อนสูงเข้ามากระทำก็กลายเป็น “ไอน้ำ” หรือเมื่อความเย็นกระทำก็กลายเป็น “น้ำแข็ง” อย่างนี้เรียกว่า น้ำมีลักษณะของ องค์รวม

ดังนั้น การบริหารองค์การจึงต้องใช้สติปัญญาที่จะต้องรู้ทั้ง ศิลปะกับวิทยาการร่วมกันเท่านั้น ไม่หลงติดในหลักวิทยาการเกินไป รู้จักการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ใส่ใจเรื่อง “คน” มีความตระหนักถึง “กฎธรรมชาติ” อย่างนี้จึงเรียกว่ามีหลักการคิดเชิงระบบ หนทางสู่ความยั่งยืนขององค์การ

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิสิกุล, 2553 : Online)

- 1) แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็น กระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ
- 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัดซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆในมุมมองที่กว้าง
- 3) ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่างๆที่เกิดจากระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันทั่วทั้ง ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 4) ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างยิ่ง

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553 : Online) กล่าวว่า “การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย และ “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการ

กำจิต คงหนู (2553 : Online) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553 : Online) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ประชา ดันเสนีย์ (2553 : Online) กล่าวถึง สีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กร จะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

4.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว รูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย นักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิดความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่างซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ ได้นำเสนอแนวคิดของแมคโคบี (Machael Maccoby) ที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของสองแกนผสมผสานกัน คือ แรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันธ์, 2548) ดังนี้

4.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ยอมเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญ คือ ขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

4.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไต่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

4.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

4.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อ “การปรับเปลี่ยน” ขององค์กร โดยเชื่อว่า การเตรียมความสามารถและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่

นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพยิ่ง (Highly Effective Organization) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบันโดยที่องค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบการปรับตัวในทางกลยุทธ์ (พรชัย ภาพันท์, 2548) ดังนี้

4.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่างๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

4.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตามจิ้งหะเพลิง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้งๆที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วขึ้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคง และการปรับตัวเป็นไปได้น้อย แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่างๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหารจึงมักจะมีการบริหารงานหลายระดับ

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัวระวังระไว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้น สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบ "ตื่นตัว " และ "ระวังระไว" อยู่ตลอดเวลา

4.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ดร.ณิ ศิริพรวัฒนกุล (2553 : Online) ได้สรุปความหมายของ ผู้นำ (Leader) จากความเห็นของนักวิชาการและผู้สนใจเอาไว้ ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979 : 214-215)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978 : 227)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989 : 3-4)

กวี วงศ์พุม (2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
- 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
- 3) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
- 4) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
- 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

4.4 ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่ เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความ เฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรก เชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ ซึ่ง สตอดคิลล์ (Stogdill, 1974 : 74-75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

- 1) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาลักษณะของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
- 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมของผู้นำ (Social Economic Background) โดยเน้นในปัจจุบันด้านการศึกษาสถานภาพทางสังคม และการเชิฐฐานะทางสังคม

3) สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสถิติ ปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำ

4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ในตนเอง

5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงาน อย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับ บุคคลต่าง ๆ ดี

กลุ่มที่2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้ จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นๆมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถ แบ่งประเภทของกลุ่มนี้ ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้ อำนาจของผู้นำ และผู้นำตามความสามารถ ได้ดังนี้

1) พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็น 3 แบบ (กวี วงศ์พุทธ, 2535 : 23) คือ

(1) ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legalistic Leader) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมาย มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ ไม่มีการยืดยุ่น ยึดกฎระเบียบมาก

(2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ โดยสร้างบารมี และสร้าง ศรัทธาจากผู้นำบังคับบัญชาขึ้นมาเอง ซึ่งจะมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วย ความเต็มใจ การทำงานในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ

(3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำที่ลูกน้องยกย่อง เคารพนับถือ ตามตำแหน่งที่ได้รับ และเห็นว่าเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องได้ ผู้นำแบบนี้มักจะถูกเชิญเป็นประธานในที่ประชุม หรือเป็นสัญลักษณ์ในการเปิด-ปิด งานต่างๆ

2) พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ ลิปปีท แอน ไวท์ (Lippitt and White, 1986 อ้างถึงใน สุพิน เกษาคุปต์, 2537 : 149) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ออกเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตาเลียน (Authoritarian/Dictation Leader) ผู้นำแบบนี้ จะตัดสินใจเพียงคนเดียวและจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการ ความเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อย มาก ผู้นำจะคอยควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและ วิธีการเพื่อความสำเร็จของ เป้าหมาย ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะแบบ ข้างคนเดียว ความคิดของผู้นำต้องถูกต้องเสมอ หรือแบบโทษของผู้อื่นเท่าเทียม โทษของเราเท่าเทียม เป็นต้น

(2) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leader) ผู้นำประเภท นี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปว่าจะต้องทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดแนวทางปฏิบัติเอง ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่ง ภายในกลุ่ม จะไม่ใช่ผู้นำ ตัดสินใจใด ๆ ลักษณะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะอยู่ไปวันๆหนึ่ง เท่านั้น การทำงานในองค์กรจะขาด ประสิทธิภาพ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบงานไม่สน คนไม่สร้าง เป็นต้น

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะยอมให้กลุ่ม ของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อ ความสำเร็จของ เป้าหมาย ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจ ที่เกิดจากการที่พวกตนมี ส่วนร่วมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือ ความคิดเห็นของตน ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการบริหาร (กิติ ดยัคคานนท์, 2532 : 28-29) ดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
- จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบดำเนินการ ตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่
- ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือ จากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและ ผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกัน

3) พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ ซึ่งสามารถแบ่ง ประเภท ของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท (สมพิศ สุขแสน, มปป. : 3) ดังนี้

(1) ผู้นำที่มีความสามารถสูงแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะเน้นผลผลิต (Output) ของงานมาก เป้าหมายอยู่ที่งานละเอียดหรือไม่ให้ความสำคัญกับ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า คนไม่ยุ่ง มุ่งแต่งาน

(2) ผู้นำที่มีความสามารถต่ำแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง เน้นการมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนในองค์กรมาก ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ประนีประนอมทุกเรื่อง มีความเป็นกันเอง ไม่กล้าขัดขวางหรือท้วงติงการกระทำใดๆ ของผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่กระทำผิดวินัยหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เพราะกลัวเสีย สัมพันธภาพ ดังนั้น การทำงานจึงขาดประสิทธิภาพ ไม่ยึดกฎระเบียบเท่าที่ควร ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า งานไม่ยุ่งมุ่งแต่คน

(3) ผู้นำที่มีความสามารถต่ำและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยไม่ยึดกฎระเบียบมากนัก มีความรับผิดชอบต่องานน้อย ขาดความ เด็ดขาดในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพของงานในองค์กรจึงต่ำ ในขณะเดียวกันผู้นำก็จะ ไม่สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ขาดความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ขวัญ กำลังใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลสำเร็จ และมักสร้างความขัดแย้งขึ้นใน องค์กร ผู้นำแบบนี้มักขาดความรักและความศรัทธาอย่างจริงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า งานไม่สน คนไม่สร้าง

(4) ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานในองค์กรตลอดเวลา ตัดสินใจรวดเร็ว และถูกต้องเน้นผลผลิต (output) ของงานมาก และในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจ การยอมรับ ความเป็นกันเอง การยกย่องให้เกียรติอย่างสม่ำเสมอและ จริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่า งานก็สน คนก็สร้าง

กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้นำแบบใด แบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์นั้นๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร Barnard (1962 : 92-102)

ดังนั้น การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการ เพียงพอต่อการบริหารจัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความซุลมุนวุ่นวายตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่าง มากมาย ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิมๆ ที่เป็นอยู่ เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือ และเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ดังนี้

- 1) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
- 2) ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- 4) สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7) มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
- 8) มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในองค์กร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการจ้างงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ

อำนาจ วัชรจินดา (2553 : Online) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ประชา ดันเสนีย์ (2553 : Online) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) ทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2553 : Online) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระใน การทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูง สุดกล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตาม กระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนพนักงานก็ลดเหลือ 2 คน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วยการพัฒนาพนักงาน 2 คนเพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คนโดยใช้ ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในของ

องค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้ (สนั่น เกชาวี, 2548 : 5)

1) หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้จัดการจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคล ที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน

2) หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้จัดการจะต้องทราบว่า จะเสาะหาตัวบุคคล เพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3) การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

4) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อม หรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้จัดการ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะค้นหาว່การงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

5) การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้าง หรือเงินเดือนเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของคนงานในองค์กร ซึ่งควรจะคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

5.1.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้ (Maslow, 1998 : 367)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการใฝ่หาความดีความมีเกียรติ ชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่มาสโลว์ (Maslow) ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มนุษย์พึงพอใจ

5.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร เดวิส (Mark, M. Davis) (Mark, M. Davis, 2003 : 233) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กรพบว่า มีความต้องการ ดังนี้

5.1.2.1. ต้องการผู้นำที่ดี

5.1.2.2. ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน

5.1.2.3. ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

5.1.2.4. ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.2.5. ต้องการความอิสระในการทำงาน

5.1.2.6. ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.2.7. ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน

5.1.2.8. ต้องการความสะอาดสบายในการทำงาน

5.1.2.9. ต้องการความสำเร็จในการทำงาน

5.1.2.10. ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

5.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จันทร์จิรา คำพวง (2553 : Online) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานตามคำกล่าวของแมกเกเกอร์ ที่ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานไว้ ดังนี้

5.2.1 มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

5.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

5.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

5.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเอง และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและ โอกาส

สมพร สุทัศน์ (2553 : Online) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึงการใช้ศิลปะในการกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการมีความกระตือรือร้นมีความพยายามในการทำงาน การสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวบุคลากร ให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

องค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรโดยการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 : 7-8) ดังต่อไปนี้

5.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน เช่น ความยาก - ง่าย ความใกล้ - ไกล ความเสี่ยงอันตราย เป็นต้น ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

5.3.2 การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ - ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักรักษาพยาบาล เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบแทนองค์กรด้วย

5.3.3 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ถ้าการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้นจากเหตุผลอื่นๆ เช่น ระบบเครือญาติ ระบบค่าตอบแทน หรือความพึงพอใจส่วนตัว เป็นต้น

จะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกและเกิดปัญหาการบริหาร ดังนั้นองค์กรต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการ และวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร / หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

5.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝง อยู่ คือ มีความสามารถกว่างานที่ได้รับมอบหมาย จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อ องค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ / งาน บริการขององค์กร

5.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับ บุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานกับเพื่อน ใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากร ทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความ ซำาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ที่จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย เพราะการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ทำให้ บุคลากรต้องปรับระบบการทำงานให้เข้ากับตนเอง และให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายและยังเกิดการ เปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วย การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรง ผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่ จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

สาเหตุของการดำเนินการปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการเพิ่ม ผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ ใน การบริหารงาน ดังนี้

5.4.1 การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหารโดย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก ด้วยเหตุผลสำคัญคือ

5.4.1.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเกิดจากความต้องการลูกค้า หุ้นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง และบุคลากร บางองค์กรยังสนองตอบความต้องการชุมชนด้วย ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5.4.1.2 การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความต้องการของลูกค้า หุ้นส่วน และผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่คลาดเคลื่อนไปจาก ข้อกำหนด / สัญญา หรือข้อตกลง

5.4.1.3 สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพราะบุคลากรทุกคนในองค์กร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันคือ ทุกคนมีจุดหมายเดียวกัน

5.4.1.4 การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจะช่วยจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากร ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจกันว่า "ทำงานเพื่ออะไร" ทำงานเพื่อใคร ทำแล้วได้อะไร เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะระบุอย่างชัดเจนว่า ทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร ผลลัพธ์สุดท้ายของวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน คือ บุคลากรขององค์กรจะได้รับการยอมรับจากลูกค้า หุ้นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง

5.4.1.5 การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ยังทำให้ผู้บริหารคงความยึดมั่นในตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบการดำเนินงานและผลงาน เพราะผลประโยชน์เป็นขององค์กรและของทุกคน ไม่ใช่ของผู้บริหารเท่านั้น

5.4.1.6 การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำให้บุคลากรมองเห็นแนวทางการทำงานให้สำเร็จเพราะมีเป้าหมายชัดเจน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องการมีส่วนร่วม นำองค์กรสู่เป้าหมาย

5.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ประกอบด้วย

- กิจกรรม 5 ส กิจกรรม QCC
- กิจกรรมข้อเสนอแนะปรับปรุงงาน
- กิจกรรมการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม
- การวางแผนการผลิตแบบทันเวลาพอดี
- การศึกษาวิธีการทำงาน

หลักการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

5.4.2.1 การแผนงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งให้กิจกรรมแต่ละ กิจกรรมเสริมประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารต้องวางแผนงานหลักขององค์กร ก่อนการวางแผนงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขององค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

5.4.2.1.1 ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับงานประจำ

5.4.2.1.2 ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรม ระยะเวลาการเสนอผลงานการประเมิน
ผลงาน

5.4.2.1.3 การใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรม

5.4.2.1.4 การใช้สถานที่ในการดำเนินกิจกรรม

5.4.2.1.5 ความต้องการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของหน่วยงาน มีเป้าหมาย และ
วิธีการทำงานตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

5.4.2.2 ประกาศหรือแจ้งผลงานกิจกรรมกลุ่มให้รับรู้และเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ควรจัด
ในรูปของการประชุมสัมมนา เพราะบางกิจกรรมต้องมีการชี้แจง อบรม และฝึกฝน เช่น
การเก็บข้อมูลการใช้สถิติ

5.4.2.3 ติดตามการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เพื่อให้หน่วยงานเห็นความสำคัญ
และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานด้วย

5.4.2.4 ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมด้วยหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แสดงผลการประเมิน
ให้ทั่วทั้งองค์กรรับรู้

5.4.2.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแต่ละกลุ่มกิจกรรม ภาพรวม และ
ผลกระทบ เพื่อแจ้งให้หน่วยงานได้ปรับปรุงกิจกรรมในครั้งต่อไป

5.5 การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ

ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเกิดจากบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะ
ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 54)

5.5.1 มีการควบคุมงานโดยระบบของงาน ไม่ใช่ควบคุมด้วยบุคคล การควบคุมงานโดย
ระบบของงาน คือ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงานก็ตรวจสอบ
จากผลงาน และวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่ การควบคุมงานโดยระบบจะให้
บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

5.5.2 มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานและปรับปรุงงานของตนเอง
การควบคุมงานโดยระบบของงานก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกลอิสระด้วยเช่นกัน

5.5.3 มีการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและของ
หน่วยงาน เช่น ให้ทำงานแบบครบวงจรสร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้ โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว
การทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการ
ทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ประกอบกับการประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความ

พยายามสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือมากกว่า การขัดแย้ง

5.5.4 ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์กร จะเป็นแบบ พี่น้อง เจ้านาย ลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้นบริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายใน องค์กร

5.6 การสื่อสารให้ทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี

ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้กับองค์กร เพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตาม

- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- นโยบายขององค์กร
- ระเบียบปฏิบัติขององค์กร
- แผนการดำเนินงานขององค์กร และอื่นๆ

5.6.1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะแบ่งตามการ ใช้งาน ได้แก่

5.6.1.1 การใช้เอกสารเพื่อการสื่อสาร เช่น

- Job Description : การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร
- Memory : ใบสั่งซื้อ
- Custom Order : ใบสั่งซื้อจากลูกค้า
- Master Plan : แผนงานหลัก
- Check sheet : แผนงานประจำเดือน
- Check List : รายงานการตรวจสอบ
- Audit Schedule : รายงานที่ต้องตรวจสอบ
- Audit Report : แผนการตรวจประเมินรายงานแผนการตรวจประเมิน

รูปแบบของเอกสาร (ฟอร์ม) แต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การออกแบบฟอร์มเอกสารให้เหมาะสมชัดเจน สามารถสื่อสารกับผู้ปฏิบัติให้ครบถ้วน

5.6.1.2 การใช้ป้ายประกาศ ซึ่งมีหลายขนาดตามประโยชน์การใช้งาน ได้แก่

- ป้ายประกาศหน้าโรงงาน ป้ายชื่อองค์กร ป้ายแบ่งเขตหน่วยงาน มีจะมี ขนาดใหญ่เพื่อให้บุคลากรภายนอกมองเห็นชัดเจน

- ป้ายเฉพาะ เช่น ป้ายบอกเขตอันตราย ป้ายคำขวัญ ป้ายนโยบาย องค์กร เป็นป้ายประกาศแบบถาวร

- ป้ายประกาศเพื่อการสื่อสารขององค์กร เพื่อใช้ติดประกาศหรือเรื่องที่ องค์กรต้องการแจ้งให้พนักงานได้รับรู้

การใช้ป้ายประกาศควรมีหลักการจัดให้ป้ายประกาศน่าสนใจ สะดุดตา หรือดึงดูดให้ บุคลากรที่เดินผ่านมาดู - อ่าน การเลือกสื่อสารด้วยป้ายประกาศก็ต้องคำนึงถึงความสำคัญของเรื่อง ที่ต้องการกระจายข่าวด้วยว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนมาก - น้อย ถ้าจำเป็นและเร่งด่วนมากก็ไม่ควรใช้ ป้ายประกาศ

5.6.1.3 การใช้ระบบเสียงตามสาย เป็นประกาศครั้งเดียวทำให้ทุกคนในองค์กร รับรู้ข่าวสารข้อมูล แต่การใช้ระบบเสียงตามสายต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพราะการ ประกาศเรื่องบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่ออื่นๆ นอกจากนี้ระบบเสียงยังมีปัญหาถ้าใช้ระบบลำโพง และการแบ่งส่วนติดตั้งลำโพงไม่ดี การกระจายเสียงก็ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเสียงจาก เครื่องจักร เสียงรบกวนสมาธิการทำงาน จึงมีการใช้ระบบนี้น้อยกว่าในองค์กร

5.6.1.4 การประชุมให้ได้หลายระดับ ได้แก่

- การประชุมกลุ่มย่อย เหมาะกับการสื่อสารภายในหน่วยงาน
- การประชุมฝ่าย
- การประชุมใหญ่ขององค์กร
- การประชุมสัมมนา

5.6.1.5 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กร ขนาดใหญ่นำมาใช้มากในปัจจุบัน เพราะทำให้ประหยัดกระดาษ สื่อสารได้รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง เพราะตรวจสอบกลับได้ทันที และยังสามารถเก็บข้อมูลการสื่อสารได้ 2 ทาง

5.6.2 หลักการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลผลิต ได้แก่

5.6.2.1 มีการจัดตั้งหน่วยงานรักษาความปลอดภัย เพื่อทำหน้าที่วางแผนงานมาห ายงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย และจัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษาความ ปลอดภัย ให้อุบัติเหตุในองค์กรเป็นศูนย์

5.6.2.2 สร้างและรักษาระเบียบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความปลอดภัย เช่น

- ระเบียบการแต่งกาย การใส่รองเท้า การใส่หมวก
- ระเบียบการเดิน
- ระเบียบการเข้า-ออก
- ระเบียบการพักระหว่างการทำงาน

5.6.2.3 มีการอบรมพนักงานเรื่องความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

5.6.2.4 จัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้พนักงานใช้

5.6.2.5 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันรักษาความปลอดภัย

5.6.2.6 ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัย

5.6.2.7 จัดคู่มือความปลอดภัยในการทำงานและในองค์กร

5.6.2.8 เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นในองค์กร ต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ เพื่อวางแนวทางป้องกันต่อไป

5.7 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 : 16)

5.7.1 การฝึกอบรม มีเป้าหมายสำคัญคือ

- เพิ่มความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงาน
- เพิ่มทักษะการทำงานเฉพาะด้าน
- เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการให้แนวคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่

ประเภทของการฝึกอบรม

5.7.1.1 การฝึกอบรมพนักงานใหม่ หัวข้อที่ควบอบรม ได้แก่

- ภาพรวมขององค์กร
- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร
- โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร
- ระเบียบวินัยที่ต้องปฏิบัติ
- ลักษณะงานที่จะต้องทำ

การอบรมพนักงานใหม่ต้องเพิ่มกิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดีกับองค์กรด้วย เช่นกิจกรรมการต้อนรับ กิจกรรมทัศนังองค์กร

5.7.1.2 การฝึกปฏิบัติงานมี 2 รูปแบบ คือ ฝึกในสถานการณ์จำลองและฝึกขณะปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด การฝึกปฏิบัติควรจัดให้กับพนักงานใหม่ทุกคน หรือมีการเปลี่ยนเครื่องจักรหรือเปลี่ยนหน้าที่ ฝ่ายดูแลด้านพัฒนาบุคลากรควรมีแผนการฝึกที่ชัดเจน มีการประเมินผลก่อนมอบหมายให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ

5.7.1.3 การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรมใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เขียนแบบ การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสาร กับลูกค้า หรือเพื่อเตรียมการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรมดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ใช้

ทำงานและหลักสูตรต่างๆ ตามที่องค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

5.7.1.4 การอบรมของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หรือผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการอบรมเพื่อทบทวนวิธีการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และอื่นๆ เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

5.7.1.5 การอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ควรมีการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการตื่นตัวรักษาความปลอดภัย

5.7.2 การประชุม/การสัมมนา

5.7.2.1 การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการเลือกประเด็นปัญหาหรือหัวข้อการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาองค์กรขึ้นมาจัดการประชุมโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ

- สร้างความเข้าใจปัญหา และร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา
- สร้างความรู้ ความเข้าใจในนโยบายใหม่ขององค์กร
- สร้างความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- สร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ร่วมแก้ปัญหา และ

วางแผนแก้ปัญหาตัวอย่างหัวข้อการประชุม

- การประชุมสัมมนา พัฒนาระบบงานธุรการ
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การวางแผนพัฒนาองค์กรสู่ทศวรรษ

ใหม่ที่กำลังมาข้างหน้าเป็นการประชุมในระดับองค์กร

5.7.2.2 การประชุมในหน่วยงาน / ฝ่าย / กลุ่มโครงการ เป็นการพัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงาน การประชุมภายในหน่วยงานจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจกันมากขึ้น เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและชี้แจงประเด็นปัญหาต่างๆ หัวหน้างานก็มีโอกาสช่วยลูกทีมแก้ปัญหามากขึ้น กระประชุมในหน่วยงานมีลักษณะต่อไปนี้

- ประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีการประชุมก่อนเริ่มทำงานใหม่

- ประชุมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5.7.2.3 แนวทางการจัดการประชุมเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่

1) มีการวางแผนการประชุมโดย

(1) การเลือกหัวข้อเพื่อจัดการประชุมต้องมีข้อมูลประเด็นปัญหาที่

ชัดเจนเพื่อให้หัวข้อการประชุมตอบสนองการแก้ปัญหา

(2) มีการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประชุมตรงกับความต้องการแก้ปัญหา

(3) มีการเตรียมวิทยากรที่เหมาะสม และมีความสามารถนำการประชุมและให้แนวทางที่ถูกต้องกับบุคลากร

(4) มีการเตรียมเอกสารพร้อมทั้งด้านความรู้ และการประเมินผล

(5) สถานที่จัดประชุมมีความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่เข้าประชุม และมีสภาพแวดล้อมเหมาะสม

(6) ควรมีการสันทนการบ้าง แต่ไม่มากจนทำให้เสียเวลาการประชุม

(7) ควรมีกิจกรรมที่สร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าร่วมประชุม เช่น จัดงานวันเกิดให้แก่บุคลากรที่มีวันเกิดตรงกับวันประชุม มีรางวัลให้กับผู้เสนอปัญหาหรือผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหา

2) มีการประเมินผลครบทุกด้าน

- ด้านองค์ความรู้

- ด้านกิจกรรม

- ผลการประชุม

- ด้านสถานที่

- ด้านสันทนการ

5.7.3 การศึกษาและการดูงาน เนื่องจากวัฒนธรรมไทยยังให้การยอมรับกับบุคคลที่มีการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไป ทำให้บุคลากรมีความต้องการศึกษาต่อจำนวนหนึ่ง องค์กรก็พิจารณาว่าการศึกษาของบุคลากรมีส่วนนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร องค์กรก็จะอนุญาตให้ศึกษาต่อหรือสนับสนุนโดยให้ไปศึกษานอกเวลาการทำงาน องค์กรบางแห่งมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านโดยสถาบันการศึกษา รับบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกไปศึกษาต่อ บางองค์กรก็ให้พนักงานทำสัญญาผูกพัน บางองค์กรก็ไม่มีการทำสัญญาผูกพันกับพนักงาน บริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมักส่งบุคลากรของตน กลับไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ ในต่างประเทศบริษัทเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศของตนเองก่อน

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล พนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 84) ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550: 7-8)

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

6. ทักษะ (Skill)

ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถ ที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้ มีมากขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2553 : Online)

พระพงษ์ ภาวสุทธิไพศิฐ (2553 : Online) อธิบายว่า ทักษะ คือ ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

อำนาจ วัฒนจินดา (2553 : Online) กล่าวว่า หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ ก็จะมุ่ง

ไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจ ไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ตันเสนีย์ (2553 : Online) กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

บุญญัฐส์ น้าพา (2553 : Online) กล่าวว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกายโดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโยงโลหะจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อเดียวกันเป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายผิวส่วนอื่น เป็นต้น

ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง “บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้” (พิริยะ อนุกุล, 2553 : Online)

6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรต้องมีศักยภาพที่น่าตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำ ให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถ

หลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่หลายๆ องค์กร ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้นๆ และในปัจจุบันผู้นำองค์กร (CEO) หันมาให้ความสนใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองมากขึ้น บางองค์กร CEO จะนำผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ออกมาพบปะทางธุรกิจกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (บุญฉัฐส์ น้าพา, 2553 : Online)

6.3 สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้ องค์กร บรรลุ พันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาด หรือในการบริการ สมรรถนะหลัก มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ จะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับ ความเชี่ยวชาญ ในเทคโนโลยีหรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ บริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่ง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา,สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553 : 233)

พิริยะ อนุกุล (2553 : Online) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาและได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย อาทิเช่น

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) 1993, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 4) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 9-11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548 : 5) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ ก็จะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

บุญธวัช น้าพา (2553 : Online) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ว่า หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม คุณลักษณะ และทัศนคติ (Skill, Knowledge and Attitude) ที่บุคคลกรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6.3.1 ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

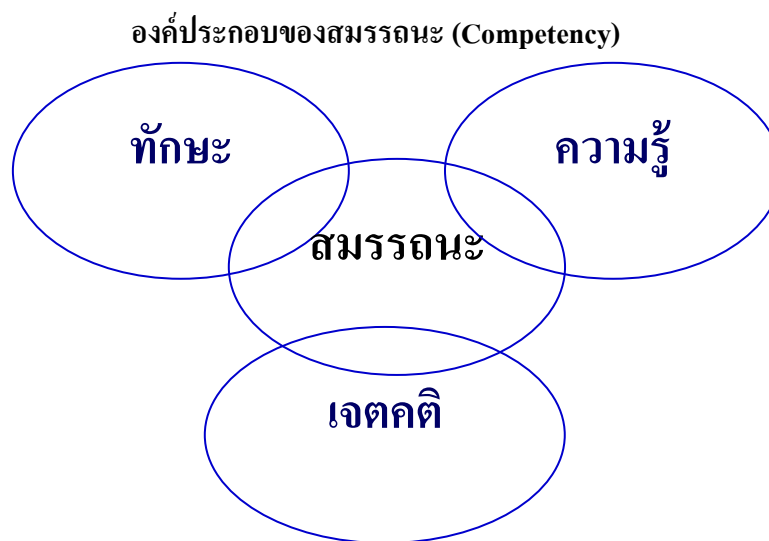
สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการเลื่อนตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน (บุญธวัช น้าพา, 2553 : Online) เป็นต้น

6.3.2 ที่มาของสมรรถนะ(Competency)

สมรรถนะ (Competency) ของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ

- เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
- เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

รูปที่ 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)



ที่มา : พิริยะ อนุกุล (2553 : Online)

สมรรถนะ ประกอบไปด้วย ทักษะ (Skill) + ความรู้ (Knowledge) + เจตคติ (Attitudes)

(พิริยะ อนุกุล (2553 : Online) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้วัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง “บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้.”

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ “บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้าง” จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ (Attributes) “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วย

- แรงจูงใจ – สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำ พฤติกรรม.
- อุปนิสัย - ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ

อย่างสม่ำเสมอ

- อัตมโนทัศน์ – หมายถึงทัศนคติ ค่านิยม หรือ จินตภาพ ส่วนบุคคล

คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิด โดยคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

6.3.2.1 แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือ แรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

6.3.2.2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

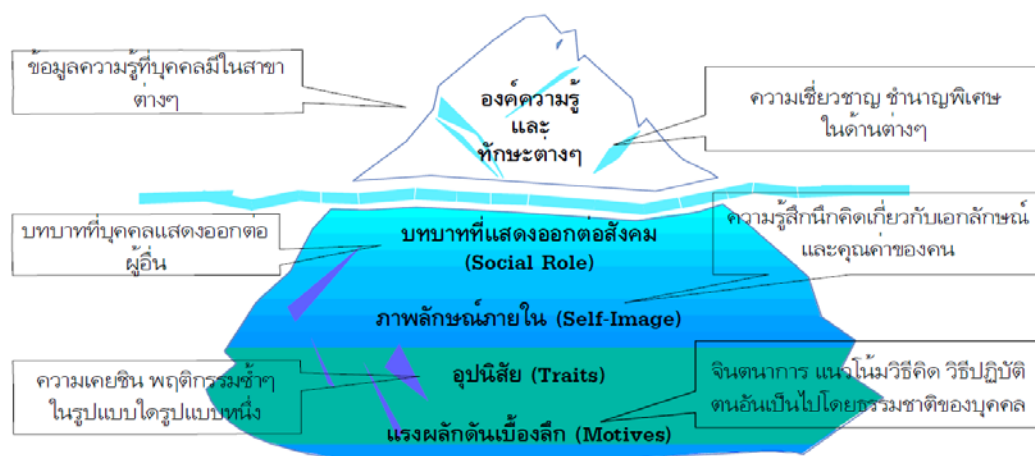
6.3.2.3 อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

6.3.2.4 บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงานความมีจริยธรรม เป็นต้น

6.3.2.5 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมี ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6.3.2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วิธีะ ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือ การใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาโรค ด้านอายุรศาสตร์ จิตแพทย์ต้องมี สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด เป็นต้น ระดับ หรือประเภทของ สมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการ ดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) เปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพ 2.5

รูปที่ 2.5 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548 : 4)

จากภาพ 2.5 แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

6.3.3 สมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทัศนคติและแรงจูงใจอย่างไร

พริยะ อนุกุล (2553 : Online) กล่าวว่า เนื่องจาก สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) จึงส่งผลให้คนทั่วไป สับสนว่า สมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้

สมรรถนะ (Competency) VS ความรู้ (Knowledge)

ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

ตัวอย่าง ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) VS ทักษะ (Skill)

ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

ตัวอย่าง ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) VS แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude)

เพียงแต่มีแรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) เพียงอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา

ตัวอย่าง การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็นสมรรถนะ (Competency)

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/เจตคติ โคดๆ ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิด สมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพ

6.3.4 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กรหมายถึง กลยุทธ์ และ ความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวหลักคั่น ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึงคุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆขององค์กร

สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ(ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทกล่าวคือ

สมรรถนะของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ(Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตาม

หน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน และในอีกความหมายหนึ่ง ทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซิเมนต์ไม่มีความชำนาญ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมขององค์กร เป็นแนวความคิดและการทำงานอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ และสร้างสรรค์ความสุข ให้บังเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย คุณความดี (เริ่มต้นที่หัวใจของพนักงานทุกคน ซึ่งร่วมกันสร้างสรรค์พลังแห่งความเชื่อมั่น เพราะเราเชื่อว่าคุณความดีจะนำสิ่งดีมาสู่องค์กรและคู่ค้า) คุณภาพ (คุณภาพขององค์กรกำเนิดมาจากคุณภาพของพนักงาน และคุณภาพของงานตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดกระบวนการ คุณภาพก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม, คุณภาพก่อให้เกิดผลิตผลคุณภาพ นำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้) สังคม (สังคมในองค์กรและสังคมภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่ออันจะมีต่อชุมชนทุกชุมชน ที่อยู่ร่วมกัน มีความสงบสุขร่วมกัน อนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อม และดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมร่วมกัน)

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2553 : Online) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เกศรา รักษาติ (2553 : Online) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็น

ถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2553 : Online) ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึงเกณฑ์การตัดสินใจร่วมกัน ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ว่าพฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อบรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ความสำคัญของค่านิยม คือ เป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร, เป็นพลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้น หรือสนับสนุนบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ, เป็นพลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร, เป็นพลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร

ค่านิยม เป็นการวิเคราะห์ถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่เป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่จะต้องให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้น ก็หมายถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super Ordinate) ซึ่งไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้น มักมีค่านิยมร่วมกัน จึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร ค่านิยมจึงหมายถึง การที่ตัวเราได้ให้คุณค่า หรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่างๆ รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิด โดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยม ที่อยู่บนหลักความจริงเป็นที่ยอมรับ และค่านิยมมาจากไหน

- ค่านิยมมักเป็นความเชื่อ ที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง ดังนั้น เราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรใครประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรก็มักจะมาจากค่านิยมที่เขาเลือกกันขึ้นมา

- ค่านิยมมาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง ดังนั้น องค์กรใดพนักงานไม่มีค่านิยมร่วม พนักงานก็มักจะประพฤติปฏิบัติตัวไปตามสิ่งที่พวกเขาแต่ละคนยึดถือ บางองค์กรแบ่งพรรคแบ่งพวก ก็เพราะคนที่มักจะเชื่อในเรื่องเดียวกัน ยึดถือค่านิยมที่เหมือนๆ กัน ก็จะดึงดูดกัน ไปอยู่กลุ่มเดียวกัน

การที่คนมาจากที่ต่างๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตัวมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน และต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเป็นธรรมดา องค์กรที่เข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็มักคิดถึงเรื่องของการมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใด

คนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2553 : Online) เช่น

- ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (ไม่เกี่ยงงานหรือโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น)
- จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (เสียสละและอุทิศเวลาในการทำงาน ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและต่อหน้าที่ตนเองรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น)
- การให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย (มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร โดยดูแลรักษาสถานที่ให้อยู่ในความปลอดภัย)
- การเพิ่มผลผลิต (พนักงานทุกคนมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตโดยการประหยัดใช้ทรัพยากรขององค์กร)
- การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ และรักที่จะปรับปรุงแก้ไขในจุดบกพร่องที่ค้นพบในตนเอง)
- แสวงหาวิธีการใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ (พนักงานทุกคนต้องไม่หยุดนิ่งที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ๆ นำไปพัฒนาการทำงาน)
- การมอบหมายอำนาจให้แก่ทีมงาน (พนักงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาในระดับที่ได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้บังคับบัญชา)

เกศรา รักชาติ (2553 : Online) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

7.1.1 คว้าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร

7.1.2 ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไร ที่จะทำให้อิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

7.1.3 เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดคำนิยามหรือ คำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

7.1.4 เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

7.1.5 เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.1.6 องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สภาพปัจจุบัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ที่อำเภอท่ายาง ให้บริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอชะอำ อำเภอท่ายาง อำเภอบ้านลาด และอำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี ในส่วนที่เป็นภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 35 สายธนบุรี – ปากท่อ (พระราม 2) บรรจบกับ ทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 4 สายเพชรเกษม ระยะทางประมาณ 140 กิโลเมตร

ทิศเหนือจรดอำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอเขาย้อย อำเภอหนองหญ้าปล้อง

ทิศใต้ติดกับอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ทิศตะวันออกติดกับชายฝั่งทะเลอ่าวไทย

ทิศตะวันตกติดกับพรมแดนสาธารณรัฐสังคมนิยมแห่งสหภาพเมียนมาร์ (พม่า)

โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ทางตอนล่างของจังหวัดเพชรบุรีติดต่อกับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีลักษณะภูมิประเทศ ดังนี้

- เขตภูเขาและที่ราบสูงด้านตะวันตกอยู่ในอำเภอแก่งกระจาน และอำเภอท่ายางบางส่วนอุดมด้วยทรัพยากรป่าไม้และแร่ธาตุ เป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำลำธารต่าง ๆ อากาศเย็นตลอดปี เหมาะแก่การทำเหมืองแร่และพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ

- เขตที่ราบลุ่มแม่น้ำอยู่ในพื้นที่บางส่วนของอำเภอชะอำ อำเภอท่ายาง อำเภอบ้านลาดเหมาะแก่การประกอบอาชีพเกษตรกรรม

- เขตที่ราบชายฝั่งทะเลตะวันออกอยู่ในพื้นที่บางส่วนของอำเภอชะอำและอำเภอยางเป็นแหล่งเศรษฐกิจในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการประมง อุตสาหกรรม การค้า ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว

สภาพสังคม การปกครอง และคุณภาพชีวิต

ประชากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีประชากรในพื้นที่รับผิดชอบโดยรวมทั้งสิ้นในปีการศึกษา 2553 จำนวน 147,014 คน เป็นชาย 72,016 คน เป็นหญิง 74,998 คน ความหนาแน่นของประชากรเท่ากับ 34.57 คน/ตารางกิโลเมตร อำเภอที่มีประชากรมาก คือ อำเภอท้ายางและอำเภอบ้านลาด อำเภอที่มีความหนาแน่นของประชากรมากที่สุด คือ อำเภอบ้านลาด ตารางที่ 2.1 แสดงพื้นที่ จำนวนประชากรและความหนาแน่นของประชากรเป็นรายอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	พื้นที่ (ตร.กม.)	ความหนาแน่นของ ประชากร(คน/ตร.กม.)
ชะอำ	20,525	660.66	31.07
ท้ายาง	51,956	793.52	65.48
บ้านลาด	46,483	298.14	155.91
แก่งกระจาน	28,050	2,500.48	11.22
รวมทั้ง 4 อำเภอ	147,014	4,252.80	34.57

ที่มา : กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี. (2553). (Online).

การปกครอง

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ประกอบไปด้วย 4 อำเภอ 45 ตำบล 352 หมู่บ้าน เทศบาล 7 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 34 แห่ง ตารางที่ 2.2 แสดงการปกครองจำแนกเป็นรายอำเภอและเทศบาลในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล	อบต.
ชะอำ	9	67	2	5
ท้ายาง	12	118	4	9
บ้านลาด	18	115	1	14
แก่งกระจาน	6	52	-	6
รวมทั้ง 4 อำเภอ	45	352	7	34

ที่มา : กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี. (2553). (Online).

ด้านเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจ ปี 2553 ประชากรของจังหวัดเพชรบุรี มีรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนต่อปี 56,829 บาท คิดเป็นอันดับที่ 25 ของประเทศ ผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งจังหวัด (GROSS PROVINCE PRODUCT/GPP) 25,175 ล้านบาท อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจร้อยละ 4.07 รายได้ส่วนใหญ่มาจากภาคเกษตรกรรม การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร การประมง การค้าส่งและค้าปลีก การบริหาร การคมนาคมขนส่ง การอุตสาหกรรม การก่อสร้างและการทำเหมืองแร่ พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว สับปะรด มะม่วง อ้อย ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ผักสด ชมพู ละครูด น้ำตาลโตนด มะละกอ มะนาว มะพร้าว กล้วยน้ำว้า กล้วยไข่ กล้วยหอม เป็นต้น

เนื่องจากจังหวัดเพชรบุรี ได้รับการประกาศให้เป็นเขตอุตสาหกรรม เฟส 3 จึงมีโรงงานอุตสาหกรรมตั้งกระจายอยู่ในทุกอำเภอ มีทั้งโรงงานขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงงานแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าที่สนองความต้องการของตลาดเช่น โรงงานผลิตสับปะรดกระป๋อง โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงสีข้าว โรงงานถนอมผักหรือ ผลไม้กวน ผลไม้ตากแห้ง โรงงานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา เป็นต้น

ด้านการคมนาคม - ขนส่ง

จังหวัดเพชรบุรี มีเส้นทางคมนาคมเชื่อมต่อกับภาคใต้และภาคต่าง ๆ ของประเทศ การเดินทางเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 สามารถเดินทางได้หลายทาง ดังนี้

1. ทางบก

ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4 (ถนนเพชรเกษม) จากกรุงเทพฯ ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ระยะทาง 186 กิโลเมตร

ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 35 (ถนนพระรามที่ 2 ชนบุรี - ปากท่อ) จากกรุงเทพฯ ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ระยะทาง 140 กิโลเมตร

ทางรถไฟ มีขบวนรถไฟวิ่งขึ้นและลงผ่านจังหวัดเพชรบุรี วันละประมาณ 24 ขบวน ระยะทางจากกรุงเทพฯ ถึงเพชรบุรี ประมาณ 167 กิโลเมตร

2. ทางอากาศ มีสนามบินบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ประมาณ 40 กิโลเมตร

3. ทางน้ำ คาดว่าในอนาคตอันใกล้จะมีบริษัทเอกชนลงทุนในกิจการเดินทะเล ซึ่งจะทำให้สามารถติดต่อกับชายฝั่งทะเลตะวันออก เช่น พัทธยาและชลบุรีได้ จะทำให้จังหวัดเพชรบุรีเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งทางน้ำที่สำคัญอย่างยิ่งในภาคตะวันตก

เส้นทางเดินรถยนต์ ระยะทางจากตัวจังหวัดเพชรบุรี ไปยังอำเภอต่าง ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีระยะทาง ดังนี้

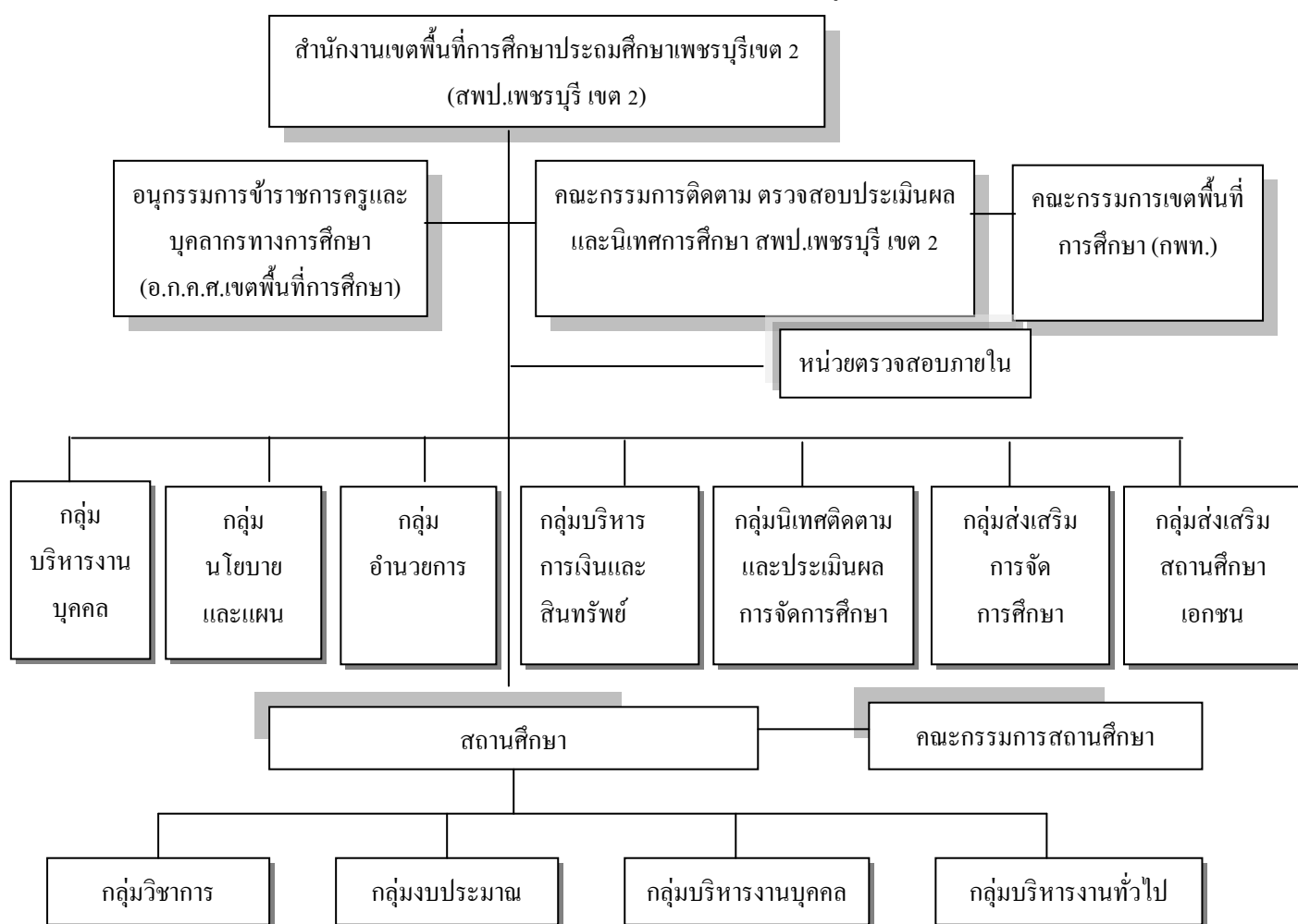
- อำเภอชะอำ 40 กิโลเมตร
- อำเภอท่ายาง 18 กิโลเมตร
- อำเภอบ้านลาด 6 กิโลเมตร
- อำเภอแก่งกระจาน 52 กิโลเมตร

สภาพการจัดการศึกษาและแนวทางการพัฒนา

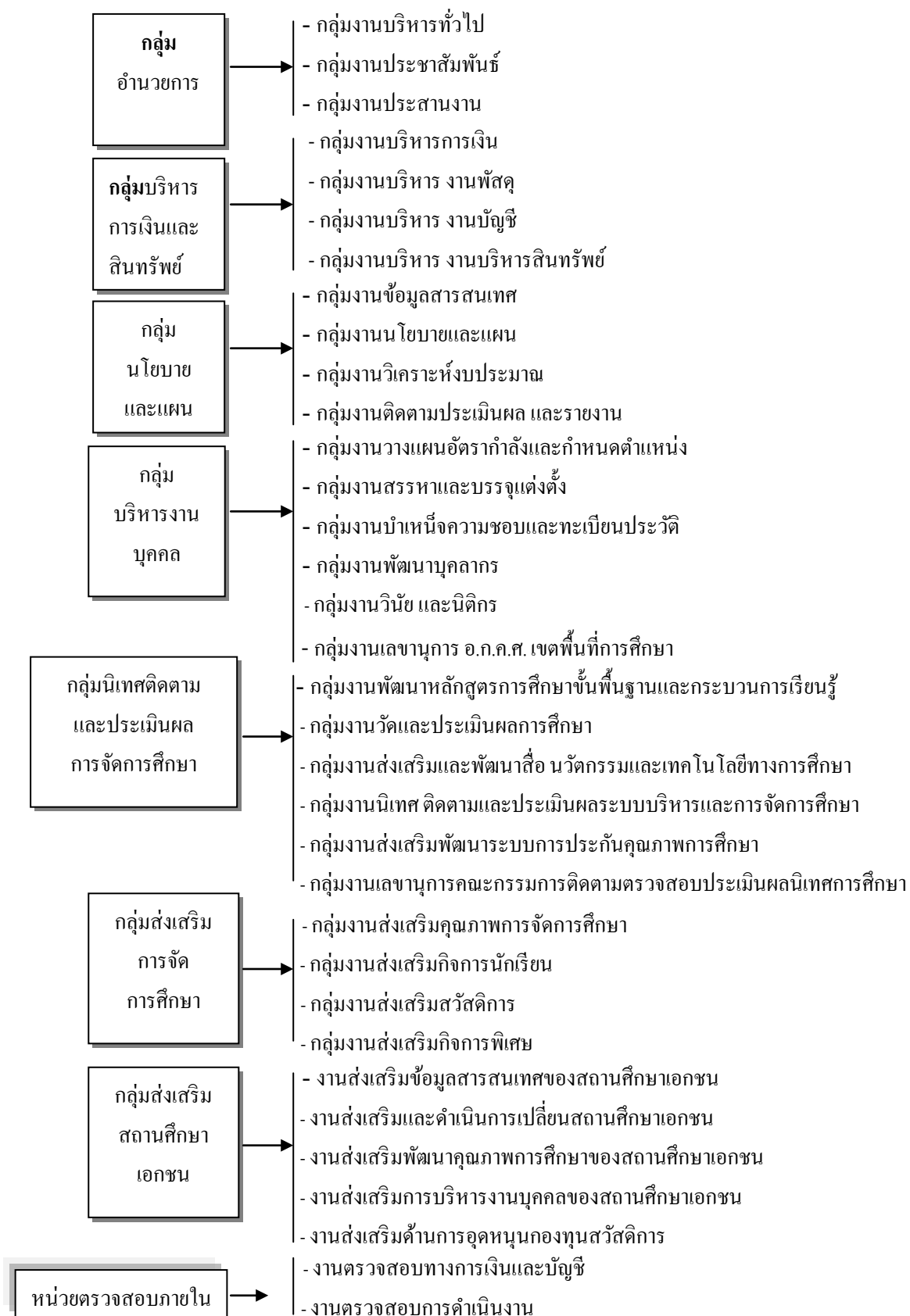
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานภาครัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยมีปริมาณงานผลการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2



ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 (สพป.พบ.2), 2553 : 9)



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างขอบข่ายภารกิจการปฏิบัติงานของกลุ่มงานภายใน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 (สพป.พบ.2 : 14)

ขอบข่ายภารกิจและอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของกลุ่มงานภายใน

กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มอำนวยการ มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการ และดำเนินงานตามบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานของความถูกต้อง และโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา แก่สถานศึกษาบริหารจัดการ ได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์

มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน งานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี งานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ งานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์ ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษา จัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management : SRBM) ใช้ระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ

กลุ่มบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลัก การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่ การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาสพิการและมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน สถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และที่กฎหมายอื่นกำหนด
3. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนมีหน้าที่สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งใน และนอกระบบ และตามอัธยาศัยไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต อีกทั้งยังส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนร่วมจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบใน

การปฏิบัติงานตามคู่มือปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษา ของกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา ของ
เอกชน มีอยู่ 5 งานใหญ่ คือ

1. งานส่งเสริมข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
2. งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนสถานศึกษาเอกชน
3. งานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
4. งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
5. งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานควบคุมภายในของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้
หน่วยงานปฏิบัติ ไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะ
ทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและ
โปร่งใส

กลุ่มงานทุกกลุ่มต้องปฏิบัติงานรองรับและสนับสนุนสำนักงานและคณะกรรมการเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และองค์กรบุคคลอื่นตามกฎหมายให้สามารถกำกับ ดูแล ประสาน
ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล กลุ่มที่ต้องปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาด้วย
คือ กลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศ
อย่างชัดเจนครบถ้วนให้คณะกรรมการ จัดทำและแจ้งรายงานการประชุมและรายงานผลการ
ดำเนินงานต่างๆของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ
รวมทั้งการดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย ตามขอบข่ายหน้าที่ของคณะกรรมการ
เขตพื้นที่การศึกษา

สถานศึกษาทั้งหมดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

จำนวน 127 โรงเรียน ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------|-------------|
| - โรงเรียนขนาดใหญ่ | 1 โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดกลาง | 50 โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดเล็ก | 76 โรงเรียน |

จำนวนนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2553 รวม 20,629 คน (สพป.เพชรบุรี เขต 2) แยกเป็น

1.ระดับก่อนประถมศึกษา(อนุบาล 1, อนุบาล 2)	จำนวน	4,227 คน	272 ห้องเรียน
2.ระดับประถมศึกษา (ป. 1 - ป. 6)	จำนวน	10,780 คน	814 ห้องเรียน
3.ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม. 1 - 3)	จำนวน	5,622 คน	73 ห้องเรียน

จำนวนครูและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2553 จำนวน 1,515 คน (สพป.เพชรบุรี เขต 2) ประกอบด้วย

1. ผอ.สพป.พบ. 2	จำนวน	1 คน
2. รอง ผอ.สพป.พบ. 2	จำนวน	8 คน
3. ข้าราชการสำนักงาน ผอ.กลุ่ม/หน่วย/หัวหน้ากลุ่มจำนวน	61	คน
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน	125 คน
5. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน	8 คน
6. ข้าราชการครูผู้สอน	จำนวน	1,056 คน
7. พนักงานราชการ(ทำหน้าที่ครูผู้สอน ลูกจ้างชั่วคราว)จำนวน	49	คน
8. ครูอัตราจ้าง	จำนวน	32 คน
9. พนักงานขับรถยนต์	จำนวน	14 คน
10. พนักงานขับรถยนต์(ลูกจ้างชั่วคราว)	จำนวน	1 คน
11. นักการภารโรง	จำนวน	133 คน
12. นักการภารโรง(ลูกจ้างชั่วคราว)	จำนวน	10 คน
13. พนักงานรักษาความปลอดภัย	จำนวน	11 คน
14. พนักงานทำความสะอาด	จำนวน	1 คน
15. ยาม (ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน)	จำนวน	2 คน

คณะกรรมการบริหารการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีคณะกรรมการบริหารการจัดการศึกษาจำนวน 3 องค์คณะ คือ

1. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มี จำนวน 17 คน
2. คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มี จำนวน 15 คน
3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มี จำนวน 9 คน

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

จำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 รวม 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ายาง , อำเภอบ้านลาด , อำเภอชะอำ และอำเภอแก่งกระจาน ดังนี้

1. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 127 โรงเรียน
2. สถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ ร.ร.แก่นจันทร์วิทยาและ ร.ร.อนุบาลวุฒิสารศึกษา
3. สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชะอำ กระทรวงมหาดไทย จำนวน 9 โรงเรียน
4. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 โรงเรียน(ร.ร.ตชด.ห้วยโศก)
5. สถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนเพชรบุรีปัญญานุกูล(จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนพิการ) และ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เพชรบุรี(จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนยากจนขาดแคลนขาดโอกาสทางการศึกษา)

สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอื่น ๆ มีจำนวน 5 แห่งคือ

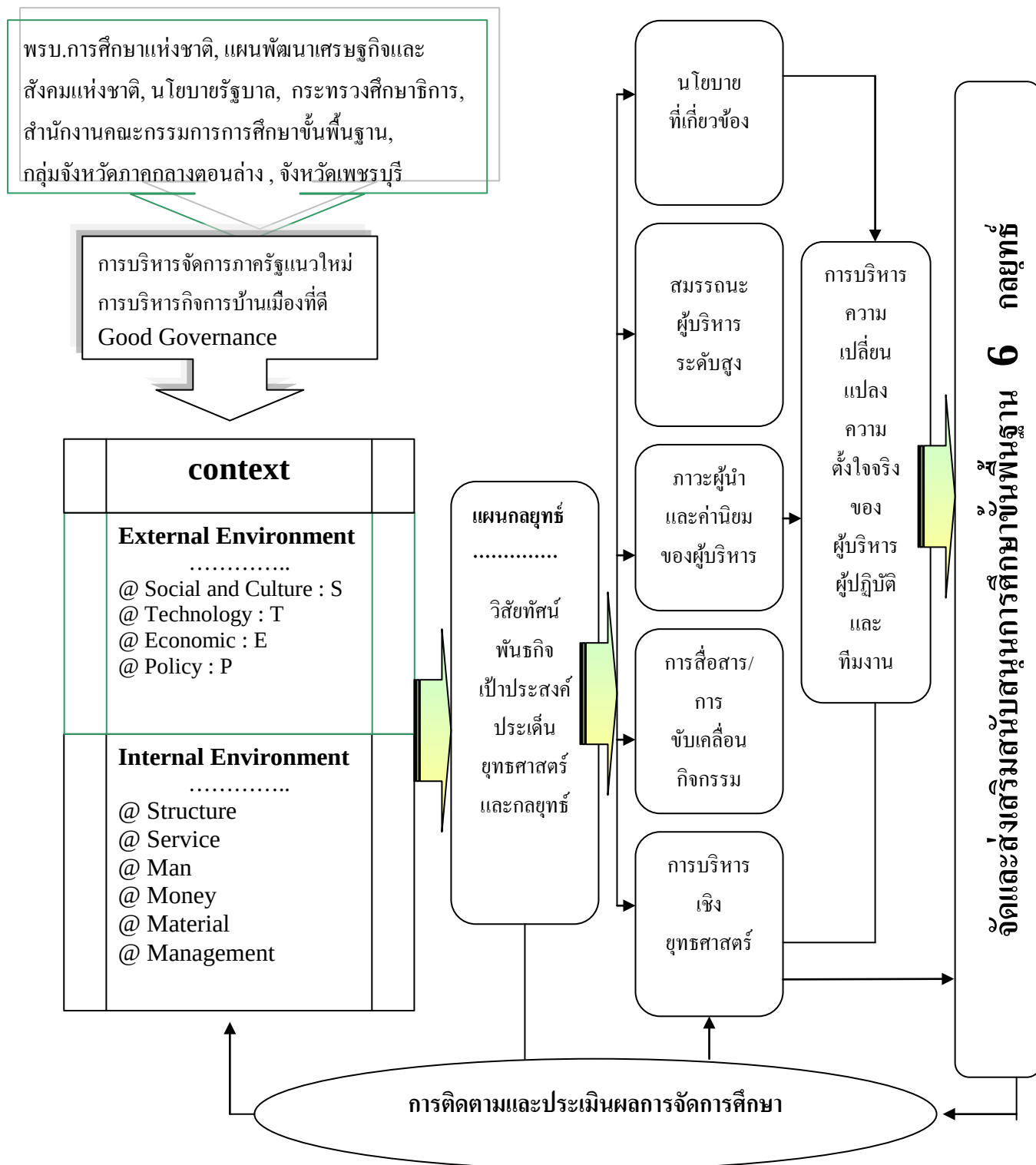
1. มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย) Webster University (Thailand) มหาวิทยาลัยเอกชน(ป.ตรี,โท) อ.ชะอำ จ. เพชรบุรี
2. มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี มหาวิทยาลัยของรัฐ (ป.ตรี,โท) อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ขยายพื้นที่ส่วนโป่งสลอด อ.บ้านลาด) มหาวิทยาลัยของรัฐ อ. บ้านลาด จ.เพชรบุรี
4. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี กระทรวงศึกษาธิการ (ปวช.,ปวส.) อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี
5. วิทยาลัยการอาชีพบ้านลาด กระทรวงศึกษาธิการ (ปวช.) อ.บ้านลาด จ.เพชรบุรี

ศูนย์จัดการศึกษาอื่นในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์เตรียมความพร้อมก่อนวัยเรียน (อนุบาล 3 ขวบ) บริหารโดยองค์กรบริหารส่วนตำบล กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวน 36 แห่ง ประกอบด้วย แก่งกระจาน 6 แห่ง, ชะอำ 5 แห่ง, ท่ายาง 10 แห่ง , บ้านลาด 14 แห่ง
2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (อนุบาล 3 ขวบ) บริหารโดยกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1 แห่ง ในอำเภอบ้านลาด คือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบ้านลาด

**กรอบแนวคิดการบริหารงาน
ตามแผนปฏิบัติการ สพป.เพชรบุรี เขต 2
ปีงบประมาณ พ.ศ.2554**



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการบริหารงานตามแผนปฏิบัติการ สพป.เพชรบุรี เขต 2 ปีงบประมาณ พ.ศ.2554
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 (สพป.พบ.2 : 8)

ขอบข่ายความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบุรี เขต 2

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงาน ข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ดำเนินการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
7. พิจารณาแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
8. พัฒนางานด้านวิชาการ จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายใน เขตพื้นที่การศึกษา
11. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
12. รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
13. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และองค์กรส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
15. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ

วัฒนธรรมองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

1. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบาย ตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) จังหวัดเพชรบุรีและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. อยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี สมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน
3. บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ มีวินัย และมีคุณธรรม จริยธรรม
5. ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance :GG)
6. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการทำงานในระบบเครือข่าย การทำงานเป็นทีม

(Team Work)

7. มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และการให้บริการ
8. ให้ความสำคัญของการบริหารต้นทุน กับการควบคุมค่า
9. มีการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
10. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและการพัฒนางาน

ค่านิยมองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ได้วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำนโยบายและเป้าหมายดังกล่าวมา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังโดยมีจุดหมายคือเพื่อให้เด็กไทยทุกคนได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อ เป็นพลเมืองที่ดีและพลโลกที่มีคุณภาพ

วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ภายในปี 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง เท่าเทียมโดยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์/เป้าหมายการให้บริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี

เขต 2

1. เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนได้รับการศึกษาเต็มตามศักยภาพ ใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิตและการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีจิตสาธารณะ และรับผิดชอบต่อสังคม
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง
4. เพื่อส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการศึกษา สอดรับกับแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพตามมาตรฐานอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กำหนดกลยุทธ์ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

ผลิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กอนุบาล 1 , 2)
2. ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่นักเรียน ป.1 - ม. 3)
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่นักเรียน ม.4 - ม.6)
4. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กด้อยโอกาส,

ยากจน ฯลฯ)

5. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสมรรถภาพ (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กพิการ)

ตัวชี้วัดเป้าหมายความสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

ตัวชี้วัด

- ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
- จำนวนผู้เรียนที่มีปัญหาการอ่าน ไม่ออกเขียน ไม่ได้ลดลง
- ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัด

- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกความเป็นไทย
- ร้อยละ 80 ของผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ร้อยละของโรงเรียนที่จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม
- จำนวนผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มขึ้น

3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

ตัวชี้วัด

- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้น (ก่อนประถมศึกษา

ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น พิจารณาด้อยโอกาส)

- ร้อยละของผู้เรียนที่จบการศึกษา (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา
ตอนต้น พิการ ด้อยโอกาส)

- อัตราการออกกลางคันของผู้เรียนลดลง
- ร้อยละของผู้พิการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถภาพ
- ผู้เรียนทุกคนได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับรายการ
หนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน กิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ค่าเล่าเรียน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

ตัวชี้วัด

- ร้อยละ 60 ของข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนาสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งด้าน

การบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับดี

- ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพอใจในความมั่นคงของการประกอบ

วิชาชีพ ร้อยละ 85

- ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน
หรือเกณฑ์ที่กำหนด

- จำนวนบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถ
ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน
การจัดการศึกษา

ตัวชี้วัด

- สถานศึกษาทุกแห่งที่ไม่ผ่านการรับรอง ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือเพื่อพัฒนาคุณภาพ
- สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษา มีความพร้อมและความ
เข้มแข็งในการบริหาร การจัดการศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานและธรรมาภิบาล

- ร้อยละ 85 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ร้อยละของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกผ่านการรับรองมาตรฐาน

เพิ่มขึ้น

- จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้
เป็นระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย

จุดเน้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

1. ยกระดับคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีคุณธรรมและสำนึกความเป็นไทย โดยเน้นการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น มีทักษะการคิดวิเคราะห์เชื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีความสามารถด้านเทคโนโลยี โดยผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความถนัดและเต็มตามศักยภาพ มีสาระสำคัญ ดังนี้

- เด็กปฐมวัย ได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ

- นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีทักษะอย่างดีด้านการอ่านออก เขียนได้ และการคิดคำนวณเบื้องต้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนในชั้นที่สูงขึ้น โดยได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทันการ หากนักเรียนยังมีทักษะดังกล่าวไม่เพียงพอ

- นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีทักษะอย่างดีด้านการอ่านคล่อง เขียนคล่อง และการคิดคำนวณที่ซับซ้อนขึ้น โดยได้รับการช่วยเหลืออย่างทันการ หากนักเรียนยังมีทักษะดังกล่าวไม่เพียงพอ

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีความรู้ ความสามารถอย่างสูงตามมาตรฐาน

- จัดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีอย่างทั่วถึงและมี

คุณภาพ

- นักเรียนมีสุนทรียภาพโดยจัดกระบวนการด้านศิลปะ/ดนตรี/นาฏศิลป์/กีฬา

- ใช้กระบวนการลูกเสือสู่การสร้างคุณธรรมจริยธรรม/ระเบียบวินัย

2. ยกระดับคุณภาพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้เป็นครูดี ครูเก่ง มีศักยภาพพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีมีระบบการนิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงานของครู ให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะผู้เรียน ด้อยโอกาส ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร รวมทั้ง พัฒนาเด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ โดยใช้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4. พัฒนากลไกการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการจัดการศึกษา การระดมทรัพยากร การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และระบบประกันคุณภาพภายใน การสนับสนุนงบประมาณที่เน้นอุปสงค์ หรือผู้เรียน

เป็นสำคัญ โดยมีศูนย์เครือข่ายเป็นหน่วยประสานงาน และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีจิตสาธารณะในการให้บริการ โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐชนก อิศริทอง (2544 : 114) ได้ศึกษา เรื่องกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า 1) ด้านการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยการดำเนินการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาสามารถบริหารงบประมาณพัฒนาหลักสูตรของภาควิชาอย่างอิสระ บุคลากรทุกฝ่ายของคณะสาธารณสุขศาสตร์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ บุคลากรไม่ได้รับการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านการกำหนดนโยบาย ข้อจำกัดของกลยุทธ์ คือ ภาระเบียดเบียนของระบบราชการไม่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โอกาสของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างจริงจังทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและชุมชนสามารถตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของคณะสาธารณสุขศาสตร์ได้ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้นิสิตสามารถทำงานในพื้นที่ได้คิดเป็นร้อยละ 90 จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ กระบวนการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรยังไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ในการสร้างพัฒนาหลักสูตรใหม่ผู้บริหารยังขาดความรู้ประสบการณ์เฉพาะเรื่องในสาขานั้น ๆ ทำให้มาตรการ รูปแบบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรได้ ข้อจำกัดของกลยุทธ์ คือ งบประมาณที่ได้รับมีจำกัด ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกที่จะมาช่วยในการพัฒนาหลักสูตรทำให้เป็นไปค่อนข้างล่าช้า มีการจัดการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดภาวะทางปัญญา อารมณ์ และความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ มีการพัฒนางานองค์ความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพืชสมุนไพรที่เอื้อต่อการสร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น การวิจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ การสร้างองค์ความรู้มุ่งเน้นเฉพาะด้านเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงชุมชนอย่างแท้จริง ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ข้อจำกัดของกลยุทธ์ คือ ขาดบุคลากรที่มี

ความรู้เฉพาะด้าน ขาดการทำงานเป็นทีม ประชาชนในท้องถิ่นไม่สนใจที่จะศึกษาหรือยอมรับในเรื่องดังกล่าว โอกาสของกลยุทธ์ คือ เป็นระยะเริ่มต้นของคณะสาธารณสุขศาสตร์มีโอกาสดำเนินการเป็นไปได้สูง

นิคม แก้วสา (2548 : 73) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การปฏิบัติงานทั้ง 7 ด้านของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สรุปได้ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้าง จัดให้มีโครงสร้างในการบริหารงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานจัดได้ถูกต้องตรงตามความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ (2) ด้านกลยุทธ์ จัดให้มีการมีส่วนร่วมในการบริหารแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และถือว่าการบริหารเป็นเป้าหมายหลัก นอกจากนี้ได้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง (3) ด้านบุคลากร มีการสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ และจัดสวัสดิการ ตลอดจนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ (4) ด้านวิธีการบริหาร จัดทำระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรได้ทราบล่วงหน้ามีการเปิดเผยข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ และเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบตลอดเวลา (5) ด้านระบบและวิธีการ มีการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (6) ด้านคุณค่าร่วม เน้นให้ครูและบุคลากรได้เกิดความรักความผูกพันกับโรงเรียนโดยให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานร่วมกันฉันท์พี่น้องตลอดเวลา มุ่งให้ครูและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าการเรียนการสอน และสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี (7) ด้านทักษะในการบริหาร ได้ดูแลเอาใจใส่ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ ตลอดจนใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ 3) การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร ตามความพึงพอใจของครู โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

วัฒนา สุขศิริ (2549 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารงานบุคคล องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป องค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการ องค์ประกอบด้านการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : 99) ได้ศึกษา เรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลคอนแก้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในขั้นตอนต่างๆ จึงทำให้องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วได้รับรางวัลยกย่องมากมาย โดยเฉพาะรางวัลการบริหารจัดการดีเด่น 5 ปีซ้อน เป็นต้น 2) ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S ล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว โดยพบว่าผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7 ด้าน ว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์กรในระดับมาก เจ้าหน้าที่ก็ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7 ด้าน ว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์กรในภาพรวมระดับมาก

อภิญา ขัฒมะโน (2551 : 126-128) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า 1) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก มีหลักสูตรการเรียนการสอน มุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม เพิ่มพูน ส่งเสริม ทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นของนักศึกษา การบริหารจัดการมีกระบวนการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะฯ กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ 2) ปัจจัยการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ มีความสัมพันธ์กับผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้บริหารของคณะฯ มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทดมเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาท้าทายกับดูแล และติดตามผลการทำงานของคณะฯ ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม คณะฯ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของคณะฯ มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงาน ของแต่ละตัวบ่งชี้ตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลจริงจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีค่านิยมร่วม ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพมีการทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กรที่มีคุณภาพบุคลากร มีทักษะการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 3) คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ มีจุดแข็งในด้านการบริหาร มีจุดอ่อน ด้านโครงสร้าง การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน และการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบถึง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี และการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร มีการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมาย มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลจริงจากระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีโครงสร้างในการบริหารงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานจัดได้ถูกต้องตรงตามความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ มุ่งมั่น ท้วมเท มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหากำกับดูแลติดตามผลการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม มีค่านิยมร่วม ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพมีการทำงานเป็นทีม องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงาน