

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพผลองค์การของบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและสาระสำคัญทางวิชาการ และนำมาปรับใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. การจัดการองค์การ
2. ประสิทธิภาพองค์การ
3. กลยุทธ์
4. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการองค์การ

กล่าวได้ว่า ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภทหรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั่นเอง

ความหมาย

Koontz & Cyril (1972 : 43) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ

Dale (1968 : 43) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Drucker (1985 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Stoner (1982) การจัดการ คือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

Michael (2008) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ การประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้

บุญเดิม พันรอบ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดระบบกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการจัดการจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และการจัดระบบทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการประเมินผลสำหรับการจัดทำกิจกรรมในอนาคต

สมคิด บางโม (2539 : 61) มีความเห็นว่า การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ให้ความหมายว่า การจัดการคือ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

จากแนวคิดทางวิชาการทำให้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการเป็นการดำเนินงานโดยใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญ

ในการดำเนินกิจกรรมของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประเภทใดหรือมีรูปแบบใดก็ตาม จะพบว่า ทุกองค์การต่างมีความจำเป็นที่จะต้องนำเอาความรู้ทางด้านการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ้องค์การที่มีองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ดีและเหมาะสมกว่า ย่อมมีแนวโน้มที่จะสามารถนำความรู้นั้นไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมของตนได้ รวมถึงสามารถพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นได้รวดเร็วและก้าวหน้ากว่าองค์การอื่น ๆ เพราะการจัดการที่เหมาะสมย่อมช่วยให้เกิดระบบแบบแผนในการดำเนินกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมทางการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในขณะที่ทุกองค์การกำลังดำเนินการกิจ

อยู่นั้น สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้านต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินภารกิจขององค์กรในแง่มุมที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลงาน หรือประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจขององค์กรด้วย บางครั้งองค์กรอาจมีการปรับตัวเพียงเล็กน้อยเพื่อแก้ไข หรือปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แต่บางองค์กรอาจต้องมีการปรับโครงสร้าง และระบบการดำเนินงานขนานใหญ่ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ดังนั้นความสามารถในการคาดคะเนถึงปัจจัยที่น่าจะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตทั้งภายนอกและภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนได้อย่างเหมาะสม สำหรับการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า Richard (2004) ได้กล่าวถึงปัจจัยจำนวนหนึ่งที่เกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรว่า การประกอบด้วย 1) ด้านอุตสาหกรรม 2) ด้านการผลิต 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการเงิน 5) ด้านการตลาด 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ 8) ด้านการควบคุมหรือภาคราชการ 9) ด้านสังคม และวัฒนธรรม และ 10) ด้านต่างประเทศ นอกจากนี้ Samuel (1992 : 196) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง และ 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งสอดคล้องกับ Richard (2004 : 67) ได้ระบุว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลองค์กร โดยแบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เงื่อนไขทางการตลาด เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ และสำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บรรยากาศองค์กร เป็นต้น เห็นได้ว่าปัจจัยที่นำมาใช้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรตามแนวคิดของนักวิชาการทำให้สามารถจัดกลุ่มแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง - จุดอ่อนหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ดังนั้น SWOT Analysis จึงเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจถึงอิทธิพลที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม

จะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ทั้งนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT ว่าประกอบด้วย (1) Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี (2) Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี (3) Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และ (4) Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร ซึ่งในบางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมีอิทธิพลในระดับสูงต่อการดำเนินกิจกรรมของทุกองค์กร ดังนั้น การทราบถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ ย่อมเป็นผลดีที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่ม OTOP ในอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาครให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น พบว่า มีแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ด้วยกันหลากหลายแนวคิด ดังนี้

PEST Analysis

Armstrong (2007) กล่าวว่า องค์กรอาจนำเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในโลกปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

P (Politic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง โดยอาจพิจารณาจากสภาพบ้านเมือง มีความมั่นคง มีเสถียรภาพและมีความสงบปลอดภัย นโยบายเกี่ยวกับภาษีของรัฐบาล การบังคับใช้

กฎหมาย นโยบายการบริหารจัดการองค์การของภาครัฐ ซึ่ง Richard L. Daft ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงการการควบคุมการนำนโยบายของภาครัฐไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

E (Economic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยอาจพิจารณาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนและนโยบายการเงินในภาครัฐ นโยบายการดูแลคนว่างงานของรัฐ นโยบายการจัดเก็บภาษี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Richard L. Daft ได้เสนอไว้ โดยเฉพาะในประเด็นอัตราการว่างงาน การลงทุน และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบอย่างสูงต่อองค์การ ทั้งนี้ Jay B. Barney & Ricky W. Griffin ยังได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจำเป็นต้องนำสถานการณ์ของแต่ละช่วงเวลามาพิจารณาประกอบด้วย เพราะแต่ละช่วงเวลาสภาพเศรษฐกิจจะมีความแตกต่างกันไป

S (Social) หมายถึง โดยอาจพิจารณาจากปรากฏการณ์ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การกระจายรายได้ของประชากร อัตราการเพิ่มของประชากร แรงงานและการเคลื่อนไหวทางสังคม การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ระดับการศึกษา รวมถึงสภาพที่อยู่อาศัยและความเป็นอยู่ทั่วไป ซึ่งในประเด็นนี้ Richard ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคมย่อมมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การด้วยเช่นกัน

T (Technology) หมายถึง การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ โดยอาจพิจารณาจาก การลงทุนด้านการวิจัยของภาครัฐ อุตสาหกรรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ และการพัฒนา ระดับของการถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ Richard ได้เสนอไว้โดยเฉพาะในประเด็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางการผลิต

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการนำ PEST Analysis จะถูกนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

Five Competitive Forces

กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในทุกธุรกิจจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอก ล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากองค์การจะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ได้หากไม่เข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน สำหรับในการวิเคราะห์สภาวะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ Michael (2008) ได้เสนอแนวคิดว่า ทุกองค์การที่เข้าสู่ตลาดการค้าขายนั้น ล้วนแล้วแต่มีกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นโดยเปิดเผยหรือปกปิดก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ถูกกำหนด

โดยปัจจัยสำคัญทั้ง 5 ประการ ซึ่งต่างก็ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขัน โดย Porter เรียกปัจจัยทั้งหมดรวมกันว่า Five Competitive Forces ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ Five Competitive Forces



(รัชวัชร ไชยตระกูลชัย, 2545 : 7)

1. อุปสรรคคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรม (Threat of New Entrants) หมายถึง การที่องค์กรใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรม มีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมนั้น ได้พยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ ๆ เข้ามาสู่อุตสาหกรรมที่ตนอยู่ เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม และส่วนแบ่งทางการตลาดลดน้อยลง ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายต่างต้องหากกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เพื่อเข้าแข่งขันซึ่งทำให้เกิดผลกระทบอย่างน้อย 2 ประการ คือ (1) ทำให้ต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นจากเดิม และ (2) เกิดการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างดุเดือด

2. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) หมายถึง ซัพพลายเออร์หรือผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้วัตถุดิบที่ผู้ซื้อต้องการมีราคาสูงหรือต่ำได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของผู้ซื้อ ทั้งนี้ ซัพพลายเออร์จะมีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อได้ในกรณี (1) ในอุตสาหกรรมมีซัพพลายเออร์น้อยราย (2) ในอุตสาหกรรมไม่มีสินค้าทดแทนได้ (3) ในอุตสาหกรรมสินค้าของซัพพลายเออร์เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตของผู้ซื้อ และ (4) ซัพพลายเออร์ที่มีแนวโน้มจะทำสินค้าแข่งกับผู้ซื้อ เสียเอง

3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ลูกค้ามักต้องการของดี ราคาถูก และบริการที่ดี และต้องการให้ผู้ขายแย่งกันแข่งขันเสนอเงื่อนไขที่ดีที่สุดให้ ดังนั้นความต้องการของลูกค้าจึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยิ่งถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้กำไรในอุตสาหกรรมนั้นลดลง เพราะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ลักษณะของลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองสูง ได้แก่ (1) ลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง และ (2) ลูกค้าที่มีแนวโน้มจะทำสินค้าแข่งกับผู้ซื้อเอง

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) ผลิตภัณฑ์หรือบริการในอุตสาหกรรมหนึ่ง อาจทำให้เกิดสภาพการแข่งขันกับอุตสาหกรรมอื่นในลักษณะของการเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ เพราะถึงแม้จะเป็นสินค้าคนละชนิดกันก็ตาม แต่อาจจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ซึ่งผลกระทบของสินค้าทดแทนก็คือจะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการในอุตสาหกรรมมีข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ โดยเฉพาะถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้การใช้สินค้าทดแทนมีอยู่ในระดับสูง ซึ่งทำให้เกิดการแนวโน้มการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างดุเดือด

5. ความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firms) สภาพการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่ง มองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากองค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขาย แก่ลูกค้า เป็นต้น ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

แนวคิดของ Jay B. Barney & Ricky W. Griffin

Barney & Griffin (อ้างถึงในรังสรรค์ อินทน์จันทน์, 2552) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ 3 ปัจจัย ที่ช่วยให้องค์กรได้รับการยอมรับ และช่วยสร้างงานที่มีคุณภาพได้ในระดับที่สูงขึ้น หรืออาจจะนำไปสู่การล่มสลายขององค์กรได้ ซึ่งประกอบด้วย

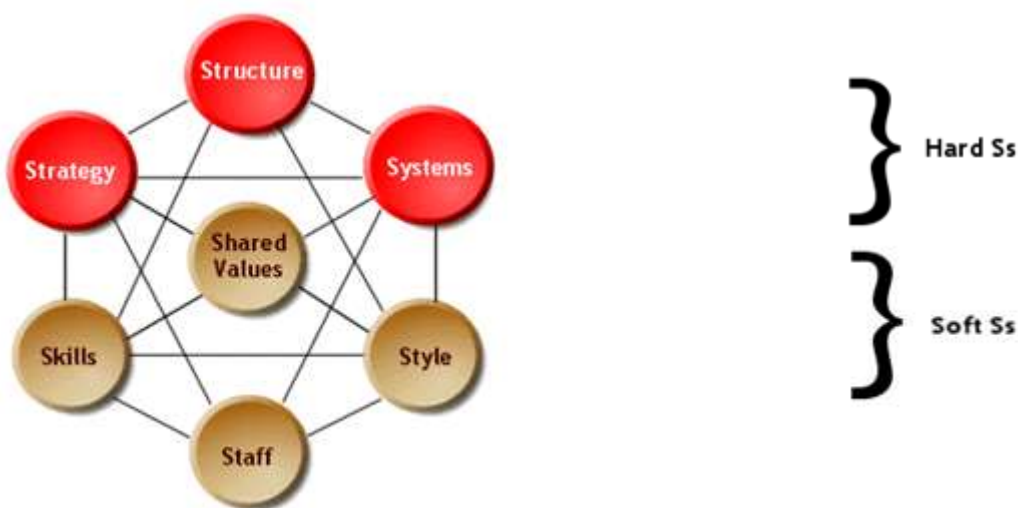
1. ผู้รับบริการจากองค์กร (Customers) หมายถึง ลูกค้าขององค์กร ซึ่งมักคาดหวังว่า จะได้รับสิ่งดี ๆ ตามที่คาดหวังจากองค์กรที่ตนใช้บริการในทุกๆ ด้าน
2. คู่แข่ง (Competitors or Rivals) หมายถึง องค์กรอื่นที่มีภารกิจในทำนองเดียวกัน หรืออาจให้บริการหรือเสนอผลิตภัณฑ์อื่นซึ่งมีลักษณะที่เป็นสินค้าทดแทนกันได้
3. ผู้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Supplier) องค์กรอื่นที่ได้เข้ามาสนับสนุน และเป็นเครือข่าย แนวร่วมในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

McKinsey 7's Framework

Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (1980 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2548 : 125) ได้ร่วมกันศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพในการทำงาน และเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ รวม 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) สมาชิก (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยความคิดของ McKinsey เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ S ทั้ง 7 มีความสอดคล้องกัน โดยตัวแปรทางองค์กรทั้ง 6 ตัวแรกจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกัน เพื่อนำไปสู่ค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงความเชื่อ ปรารถนา และอุดมการณ์ขององค์กร และเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น ในเบื้องต้นก่อนการพัฒนากิจการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้สภาพความเป็นจริงขององค์กรว่า มีสมรรถนะอย่างไรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของ McKinsey 7 s Framework



(สมยศ นาวิการ, 2548 : 125)

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการนั้นได้ถูกแบ่งออกเป็น ส่วนที่เรียกว่า hard S's และ soft S's โดยส่วนที่เป็น hard S's ประกอบด้วย

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แบบแผนหรือสิ่งที่ต้องการได้วางแผนเพื่อตั้งรับต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา ดังนั้น กลยุทธ์ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด การทำงานจึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำหรับแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมีดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างถึงในจินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2544 : 12) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง

สมยศ นาวิการ (2548 : 3) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 4) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง เกณฑ์หรือโครงสร้างที่กำหนดผังการทำงานและการประสานงานขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์ ขนาดขององค์กรรวมไปถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ รวมถึงช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตและความรับผิดชอบ เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ทั้งยังทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

Schermerhorn & Hant (2000) ได้อธิบายความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ว่า เป็นระบบของการทำงานที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการสั่งการ การรายงาน การประสานงาน โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยง โดยสามารถจำแนกโครงสร้างองค์กรได้เป็น 2 ลักษณะคือ โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal Structure) และโครงสร้างองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Structure)

Daft (1986) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กรดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรอธิบายถึง การจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและ

หน่วยงานทั้งองค์กร 2) เป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ การจัดลำดับการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมของผู้บริหาร 3) โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลและการจัดกลุ่มของงานภายในองค์กร 4) เป็นการออกแบบระบบที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ตลอดจนความร่วมมือในแนวราบและแนวดิ่ง

ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจัดระบบการทำงานในองค์กรมักประกอบด้วยระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

Banathy (1968) ได้กล่าวถึงระบบไว้ว่า หมายถึง การรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ทั้งหลายที่มนุษย์ได้ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อสามารถนำสิ่งเหล่านั้นมาจัดดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

Gagne & Briggs (อ้างถึงในประจักษ์ เจริญ และศิษฐ์ วงษ์กมลเศรษฐ์, 2537) ได้กล่าวถึงระบบไว้ว่า หมายถึงวิธีการใด ๆ ที่ได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบเพื่อเป็นหลักให้สามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายในวงกว้างหรือในวงแคบก็ได้

กิดานันท์ มลิทอง (2543 : 74) ได้กล่าวถึงระบบ (System) ว่าเป็น ส่วนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยหรือส่งต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอาจจะเกิดโดยธรรมชาติ เช่น ร่างกายมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยระบบการหายใจ การย่อยอาหาร ฯลฯ โดยแต่ละระบบต่างทำงานของคนแล้วมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นอย่างมีระเบียบแล้วนำส่งเหล่านั้นมารวมกันเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุจุดหมายที่วางไว้

Bertalanffy (1956) ได้กล่าวถึงระบบว่า หมายถึง องค์กรรวม (Wholeness) ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และความสัมพัทธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยหลักสำคัญ คือ ผลกระทบของความร่วมมือกันทำงาน (Synergistic Effect) ซึ่งระบบจะประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก คือ (1) สิ่งต่าง ๆ (Objects) อันเป็นส่วนประกอบต่างๆหรือสมาชิกขององค์กรรวม ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งของทางกายภาพที่จับต้องได้หรือเป็นนามธรรมหรือทั้งสองส่วน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของระบบนั้น ๆ (2) คุณลักษณะ (Attributes) หรือเอกลักษณ์ของระบบ ของส่วนต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง (3) มีความเกี่ยวข้องไม่เป็นอิสระต่อกัน (Interdependence) กับสิ่งต่างๆ ที่เป็นการส่งผลกระทบต่อกันและกันหรือการพึ่งพาอาศัยกัน

และ (4) มีความสัมพันธ์กัน (Relationships) ระหว่างสิ่งต่างๆของส่วนย่อยของระบบที่มีต่อส่วนรวมหรือองค์รวม

สำหรับส่วนที่เป็น soft S's ประกอบด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้คือ (1) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียม ซึ่งได้พัฒนาจนกลายมาเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์และลักษณะขององค์การ และ (2) รูปแบบการบริหาร หมายถึง การพิจารณาที่พฤติกรรมและการกระทำของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลา หรือความสนใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำ) ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถเชื่อมโยงนโยบายขององค์การกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติให้ไปด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Schein (1992) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีมองที่ดี วิธีคิดที่ดี และการสร้างความรู้สึที่ดีที่ถูกต้องในหมู่สมาชิกองค์การที่ได้สั่งสมมาในอดีตจากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวขององค์การต่อภายนอก และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในและมีการถ่ายทอดข้อสมมติฐานพื้นฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

Peter & Waterman (1982) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกขององค์การไว้ด้วยกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สัญลักษณ์ ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

Gordon & Others (1990) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม โดยที่วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Davis (1981 : 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำโดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจในทางจิตวิทยาแก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลอง ที่ผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิคด้านบุคคลและด้านความคิดเข้าไว้ด้วยกัน

DuBrin (1998 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Evers & Lakomski (2000 : 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

สมาชิก (Staff) หมายถึง การบริหารบุคคลในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในการทำงานนั้น สมาชิกขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งกล่าวได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นกับคุณภาพของสมาชิกนั่นเอง ดังนั้น การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550 : 56) กล่าวว่า iva หากองค์กรสามารถมี หรือทำให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพได้แล้วก็จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรอื่น ๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามไปด้วย และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือความล้มเหลว

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) หมายถึง ความสามารถพิเศษ หรือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด รวมไปถึงวิธีในการขยายและพัฒนาความสามารถนั้น ซึ่งทักษะความรู้ ความสามารถของสมาชิกในการปฏิบัติงานขององค์กร ถือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ ทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในการปฏิบัติงานสามารถแยกออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ (2) ทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรต้องมุ่งเน้นทักษะทั้ง 2 ด้านควบคู่กันไป

รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะหมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้

จักรกฤษ ลิขิตการักษ์ (2551) ได้กล่าวถึงทักษะว่า หมายถึงความสามารถในการจัดการกับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่ระดับการปฏิบัติตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (อ้างถึงในรัชนิวรรณ วณิชยธนม, 2551) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นการกระทำซ้ำ ๆ เป็นขั้นตอนการกระทำที่มีจุดหมายในแต่ละสถานการณ์ และเป็นการใช้ความรู้ประยุกต์ให้เข้ากับการแก้ปัญหา ตัดสินใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ ดังนั้นทักษะ คือ พฤติกรรมที่ทำไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในแต่ละสถานการณ์

ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง แนวความคิดที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องนำทางในการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งค่านิยมร่วมจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเห็นถึงคุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร และถือเป็นการแนะนำแนวคิดหรือความคิดพื้นฐานขององค์กรที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อสร้างพื้นฐานความรู้และความเข้าใจให้แก่สมาชิกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิก และช่วยให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรได้ในที่สุด

ภทราวดี ศรีสมลักษณ์ (2550) ได้กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อต่อสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและสังคม โดยค่านิยมของบุคคลจะแฝงอยู่ภายใน ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและเจตคติ

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 126) ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึง การยอมรับนับถือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่า ที่คนหรือกลุ่มคนมีอยู่ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นวัตถุ ความคิด อุดมคติ รวมทั้งการกระทำด้านเศรษฐกิจ สังคม จริยธรรม และสุนทรียภาพ ทั้งนี้โดยการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยถี่ถ้วนและรอบคอบแล้ว

ตัวแบบของ Cumming และ Worley

Thomas & Christopher (2005 : 88-89) กล่าวถึง ตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์การเมื่อพิจารณาตามตัวแบบระบบเปิด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) ระดับองค์การ (2) ระดับกลุ่ม และ (3) ระดับบุคคล โดยปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์องค์การให้มีประสิทธิภาพ คือ การรู้ถึงความสอดคล้องของแต่ละระดับที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนั้น การวิเคราะห์ในแต่ละระดับจะพิจารณาใน 3 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ผลผลิตที่ส่งออกมา (Output) และการออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับองค์การ

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อองค์การ คือ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกระดับมหภาค สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การภายใน รูปแบบองค์การและภาพรวมองค์การ

2. ผลผลิตที่ส่งออกมา (Output) เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน นอกจากนี้ ยังประเมินประสิทธิผล คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

3. การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) เป็นพิจารณาถึงการออกแบบปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย ระบบกิจกรรมหลัก ระบบโครงสร้าง ระบบการประเมิน ระบบทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม

สำหรับประเด็นในการวิเคราะห์ในระดับองค์กร คือ

- 3.1 อะไรคือกลยุทธ์ขององค์กร
- 3.2 อะไรคือสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 3.3 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร
- 3.4 เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประเมินเป็นอย่างไร?

3.5 จะทำอย่างไรให้ปัจจัยนำเข้าขององค์กรและการออกแบบเหมาะสมกับสิ่งอื่น ๆ

ระดับกลุ่ม

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) ศึกษาการออกแบบองค์กร เนื่องจากมีผลต่อการคงอยู่ทั้งด้านประสิทธิภาพและการทำงานของกลุ่ม

2. ผลผลิตที่ส่งออกมา (Output) ในระดับกลุ่มจะพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่ม รวมถึงคุณภาพชีวิตของสมาชิกในกลุ่ม

3. การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) พิจารณาจาก โครงสร้าง ภาระงานของกลุ่ม การประสานและการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม องค์ประกอบของกลุ่ม หน้าที่ของกลุ่ม บรรทัดฐานการปฏิบัติงานของกลุ่ม

สำหรับประเด็นในการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม คือ

- 3.1 ประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นอย่างไร โดยอาจพิจารณาได้จาก คุณภาพการตัดสินใจการทำงานและการรวมกันของกลุ่ม
- 3.2 การออกแบบกลุ่มเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรหรือไม่
- 3.3 โครงสร้าง องค์ประกอบ บรรทัดฐาน ความสัมพันธ์ของกลุ่มเป็นอย่างไร
- 3.4 ทำอย่างไรให้ปัจจัยนำเข้าของกลุ่มและการออกแบบเหมาะสมกับสิ่งอื่น

ระดับบุคคล

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) ศึกษาการออกแบบองค์กร การออกแบบกลุ่มและคุณลักษณะเฉพาะอันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ผลผลิตที่ส่งออกมา (Output) พิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคล ความพึงพอใจในระดับบุคคลและการพัฒนาของบุคคล

3. การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) พิจารณาได้จากความหลากหลายของทักษะ ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ และผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของงาน

สำหรับประเด็นในการวิเคราะห์ในระดับบุคคล คือ

3.1 อะไรคือความเหมาะสมระหว่างการออกแบบงานกับองค์การและกลุ่ม

3.2 คุณลักษณะของพนักงานควรเป็นอย่างไร

3.3 ทักษะและขีดความสามารถของคนที่จะทำงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระของงานและผลตอบแทนของงานเป็นอย่างไร

3.4 ทำอย่างไรให้การออกแบบงานเหมาะสมกับปัจจัยนำเข้า

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่งานของบุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ทำหน้าที่ในงานของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลักการจัดการองค์การครั้งนี้จะเน้นไปที่ระบบราชการ โดยมีหลักสำคัญคือ การกำหนดหน้าที่การงาน การแบ่งงานให้เหมาะสมกับบุคลากรมากที่สุด

ประสิทธิผลองค์การ

กล่าวได้ว่าทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการวัดถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การในอนาคต ดังนั้น การทำความเข้าใจเรื่องประสิทธิผลขององค์การจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การจำเป็นต้องดำเนินการ สำหรับรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั่นเอง

ความหมาย

Merriam-Webster (2001) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจจากความมั่นใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความไว้วางใจที่ทำให้เกิดการดำเนินการขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนการมองสิ่งเกิดขึ้นโดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง

Princeton University (2005 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551) ได้ให้นิยามว่า ประสิทธิผลเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติการกิจให้บรรลุจุดหมาย งานที่ทำประสบความสำเร็จ และเกิดผลอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลจากการตัดสินใจและปฏิบัติ ตามลำดับ

ขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมาย การตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ จนบรรลุผลที่พึงประสงค์ในเวลาที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุง อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

Kuriloff & Others (1993) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าเป็นเรื่องของความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ที่ได้มีความสมดุลกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับการกระทำในสิ่งที่ถูกทิศทางหรือถูกต้อง

Argyris (1964 : 123) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง สภาวะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้นในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลง หรือผลผลิตคงที่

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การหรือระดับความสามารถของการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

Etzioni (1961 : 6) ได้นิยามความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) ว่าหมายถึง ระดับที่องค์การได้ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การที่ต้องการทำให้บรรลุผล ซึ่งตามความหมายนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดในวงกว้าง ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ 2 ระดับ คือ การพิจารณาในระดับองค์การ และระบบย่อยขององค์การ โดยประเมินจากเป้าหมายต่างๆ ขององค์การว่าบรรลุผลสำเร็จเพียงใด

Hannan & Freeman (1977 : 109) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพองค์การว่า หมายถึง ระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิต โดยพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

Steers (1985 : 72) กล่าวถึงประสิทธิภาพองค์การว่ามีความหมาย 2 นัย คือ (1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ (2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิภาพองค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้

Northcraft & Neale (1990 : 14) ให้ความหมายของประสิทธิผลของการโดยให้ความสนใจที่การก่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การเท่านั้นโดยไม่ให้ความสำคัญของระดับของความสำเร็จ

Gordon & Others (1990 : 4) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลของการว่า หมายถึง ขีดความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่้องค์การกำหนดขึ้น

Vapuu (1998 : 391-410) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของการว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญประการหนึ่งในทางสังคมวิทยา โดยทั่วไปหมายถึง ระดับ (Degree) ซึ่ง้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมาย

Hoy & Miskel (1991 : 373) กล่าวว่า ประสิทธิผลของการ หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายของ้องค์การทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

Gaertner & Ramnarayan (1983 : 97-107) กล่าวว่า ประสิทธิผลของ้องค์การเป็นผลมาจากการดำเนินงานหรือผลที่เกิดจากการดำเนินงานของ้องค์การที่บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives) ของ้องค์การ

Pfeffer & Salancik (1978) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของ้องค์การว่าเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ที่แสดงถึงศักยภาพของ้องค์การในการจัดการได้ตามวัตถุประสงค์ของ้องค์การและกลุ่มบุคคลใน้องค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้ให้ทัศนะว่า ประสิทธิผลของ้องค์การ หมายถึง การที่้องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Handy (1985) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลของ้องค์การนอกจากจะหมายถึง การที่้องค์การดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังมีความหมายในเชิงประเมินครอบคลุมถึงผลกระทบ (Impact) จากปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) ของ้องค์การอีกด้วย

ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของการ หมายถึง ความสามารถของ้องค์การในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่้องค์การกำหนดไว้

ลักษณะของ้องค์การที่มีประสิทธิผล

มัลลี เวชชีวะ (2534 : 7) ได้รวบรวมผลงานวิจัยต่างๆ แล้วสรุปว่า ้องค์การที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะ 13 ประการ ดังนี้

1. ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงการนั้นวางแผนและป้องกันชื่อเสียงของ้องค์การอย่างจริงจัง
2. ้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่นและปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้และเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

3. อำนาจวินิจฉัยสั่งการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสุดขององค์การแต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่าง ๆ โดยให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมต่าง ๆ

4. มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหน และเป็นของใคร

5. บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญสนับสนุนองค์การอย่างเต็มที่ องค์การก็ให้ความสำคัญสนับสนุนบุคลากรและบุคลากรก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน

6. มีโครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นได้

7. บุคลากรในองค์การทุกคนมีความสนใจผลสำเร็จมากกว่าระเบียบประเพณีต่างๆ

8. มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั่วทั้งองค์การ ทั้งจากล่างขึ้นบน บนลงล่างและทางขวาง

9. บุคลากรในองค์การเข้าใจจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน

10. การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การเป็นประการสำคัญ

11. มีการเน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

12. งานของบุคลากรแต่ละคนมีสาระน่าสนใจ

13. บุคลากรในองค์การมีมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับสูง มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญมีความรับผิดชอบเป็นอย่างดี

อรุณ รัชธรรม (2532 : 249) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่นำพาองค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นองค์การต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สมาชิกทุกคนขององค์การมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ

3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวาง

4. มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก

5. เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสมาชิกขององค์การทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด

6. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก

7. ความสำนึกในด้านระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งยังมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้วความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมากกว่า เรื่องใดกล่าวล้าสมัยจะได้รับการพิจารณาและยกเลิกไปในที่สุด

นอกจากนี้ อรุณ รัชธรรม ยังได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่ไม่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. การอุทิศจิตใจของบุคลากรให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การมีเพียงเล็กน้อย ยกเว้นแต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง
2. บุคลากรที่ทำงานและมองเห็นข้อผิดพลาดปัญหาต่างๆ มักจะเก็บงำไว้ไม่นำเรื่องนั้นไปพูดกับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง
3. บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงพยายามวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
4. ผู้บริหารมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการพยายามให้งานต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี บางครั้งระเบียบต่าง ๆ นโยบายและขบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการปฏิบัติตามที่ตั้งความมุ่งหมายขาดความร่วมมือ
5. บุคคลที่ทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันปฏิเสธที่จะยอมรับประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
6. การใช้ข่าวสารสะท้อนกลับถูกหลีกเลี่ยงหรือขาดการประเมิน
7. สัมพันธภาพโดยทั่วไปเกิดขึ้นโดยไม่จริงใจซึ่งกันและกัน ถูกปิดบังซ่อนเร้นและมีอยู่ทั่ว ๆ ในที่ทำงาน
8. นักบริหารเป็นแบบบิดาที่อยู่ในกรอบของประเพณี เครื่องครัด ใครคัดค้านไม่ได้
9. นักบริหารลงมาควบคุมเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างเยียบขาดเคร่งครัดและใช้ดุลยพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไป
10. โครงสร้างขององค์การ นโยบายต่างๆ และกระบวนการในการทำงานทุกคนปฏิบัติงานไปตามกฎเกณฑ์ของโครงสร้างในองค์การท่าแต่ที่สั่ง

การวัดประสิทธิผลขององค์การ

กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพทั้งหมดขององค์การเป็นเรื่องที่วัดได้ยากมาก เนื่องจากเพราะขนาดที่ใหญ่โตขององค์การ ความหลากหลายในด้านการกิจ และการแยกย่อยออกเป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ที่หลากหลายขององค์การ รวมถึงองค์การอาจมีกิจกรรมที่หลากหลายและมีการดำเนินงานเพื่อรองรับเป้าหมายหลาย ๆ ประการไปพร้อมกัน ซึ่งทำให้เกิดผลต่าง ๆ มากขึ้น

Campbell (1977 : 36-41) ได้เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness Criteria) ไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Overall Effectiveness)
2. ผลผลิตภาพ (Productivity)
3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กำไร (Profit)

5. คุณภาพ (Quality)
6. อุบัติเหตุ (Accidents)
7. การเติบโต (Growth)
8. อัตราการขาดงาน (Absenteeism)
9. อัตราการออกจากงาน (Turnover)
10. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)
11. การจูงใจในการทำงาน (Motivation)
- 12.ขวัญกำลังใจในการทำงาน (Morale)
13. การควบคุมในองค์กร (Control)
14. ความขัดแย้ง และ ความผูกพัน (Conflict or Cohesion)
15. ความยืดหยุ่นในการทำงานและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
16. การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting)
17. ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย (Goal Consensus)
18. เป้าหมายขององค์กรในระดับนานาชาติ (Internationalization of Organizational Goals)
19. ความสอดคล้องกันระหว่างบทบาทและปทัสถานขององค์กร (Roles and Norm Congruence)
20. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร (Managerial Interpersonal Skills)
21. ทักษะด้านการงานของฝ่ายบริหาร (Managerial Task Skills)
22. การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Management and Communication)
23. ความพร้อม (Readiness)
24. การใช้สภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (Utilization of Environment)
25. การประเมินองค์กรจากภายนอก (Evaluation by External Entities)
26. เสถียรภาพขององค์กร (Stability)
27. ค่านิยมของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources)
28. การมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลร่วมกัน (Participation and Shared Influence)
29. การเน้นหนักทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis)
30. การเน้นหนักขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

แต่อย่างไรก็ตาม พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551 : 19) ได้กล่าวว่า เกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ Campbell ได้นำเสนอไว้จะพบว่าเป็นเกณฑ์ที่มีทั้งประโยชน์และข้อที่ขัดแย้งภายในตัวเอง เช่น ประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหมายถึงต้องมี

การควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับ ในขณะที่ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวจะบรรลุผลได้นั้น องค์การต้องทำให้พนักงานมีอิสรภาพในการคิดและการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นหากจะนำมาใช้ให้ได้ผลจำเป็นต้องทบทวน และเลือกเกณฑ์การประเมินที่มีความสอดคล้องกับองค์การมากที่สุด

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2546 : 163-216) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพองค์การไว้ ดังนี้

1. แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การ ตามแนวคิดการควบคุมและการจัดตั้ง องค์การ การจัดตั้ง องค์การใด ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และความต้องการในการจัดตั้งไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ใช้เป็นทิศทางหรือแนวการดำเนินการให้ตรงเป้าหมาย โดยกลไกการควบคุมและการจัดตั้ง องค์การมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ
- 1.2 การกำหนดแผนงาน
- 1.3 กำหนดภาระงาน
- 1.4 กำหนดทรัพยากร
- 1.5 อำนาจหน้าที่การบริหาร
- 1.6 การดำเนินงาน
- 1.7 การประเมินผลทรัพยากรและภารกิจ
- 1.8 การประเมินผลการทำงานกับแผนงานที่กำหนด
- 1.9 การประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์

2. แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การเชิงระบบ โดยองค์ประกอบของระบบ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

2.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยเพื่อการผลิต (Input Elements) ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากร ในการบริหารงาน ได้แก่ คน (Manpower) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นต้น

2.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process Elements) ได้แก่ วิธีการปฏิบัติหรือ ขั้นตอนการดำเนินงานที่ใช้ปัจจัยเพื่อการผลิตหรือตัวป้อนมาดำเนินการเพื่อให้เกิดผลงาน

2.3 องค์ประกอบด้านผลงาน (Output Elements) โดยมักเรียกองค์ประกอบนี้ ผลงาน หรือผลผลิต ซึ่งหมายถึงผลอันเกิดจากการนำปัจจัยเพื่อการผลิตเข้าสู่กระบวนการแล้วเกิดผลขึ้นมา

Seiler (1967) ได้เสนอเกณฑ์ในการวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์การในแง่ผลงาน ดังนี้

1. ผลผลิต การลงทุนโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
2. ความพึงพอใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติ

3. การพัฒนา การลงทุนเพื่อการยกระดับของคนและความเจริญก้าวหน้า

Gibson & Others (1979) ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินสำหรับองค์การโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะ ๆ โดยขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์การ ได้แก่

1. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะสั้น ประกอบด้วย

- 1.1 ผลผลิต (Production) มุ่งวัดที่ผลผลิตเบื้องต้นขององค์การ
- 1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดการใช้ทรัพยากรที่ขาดแคลนขององค์การ
- 1.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction) วัดความพึงพอใจของสมาชิกและลูกค้า

2. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะปานกลาง ประกอบด้วย

2.1 การปรับตัว (Addictiveness) วัดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.2 การพัฒนา (Development) วัดพันธะผูกพันขององค์การที่มีต่อการขยายสมรรถนะและศักยภาพสำหรับการเจริญเติบโต

3. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะยาว โดยวัดเรื่องการอยู่รอด (Survival) วัดความสามารถในการอยู่รอดและการคงไว้ซึ่งวิธีการสร้างความสมดุลที่เหมาะสม

พิทยา บวรวัฒนา (2541 : 71-77) ได้กล่าวถึง การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (The System Approach) ว่า ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากรเงินทุนและคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่ มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป เช่น หางบประมาณใหม่ หาสมาชิกใหม่เพื่อมาแทนที่สมาชิกที่ลาออกและปลดเกษียณ หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

2. ความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก

3. ความสามารถขององค์การในการอยู่รอด (Survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

4. ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ๆ ด้วย

Caplow (1964 : 21) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การสามารถวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง (Stability) ขององค์การ
2. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrations)

3. ความสมัครใจ (Voluntarism) หรือความสามารถขององค์การในการทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและปรารถนาที่มีส่วนร่วมต่อไป

4. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หรือผลรวมของกิจกรรมขององค์การ

Parsons (1966) ได้เสนอเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การชื่อ AGIL ซึ่งระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสี่กิจกรรมขององค์การซึ่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลคือ

1. A : Adaptation to the environment หมายถึง การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม
2. G : Goal attainment หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย
3. I : Integration social Stability หมายถึง การบูรณาการให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงของสังคม
4. L : Latency หมายถึง สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งหมายถึง การผดุงไว้ซึ่งรูปแบบและสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม การกระตุ้นและการจูงใจ

Mott (1972 : 20-24) ได้เสนอปัจจัยการประเมินประสิทธิผลไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นได้

จากการศึกษาแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกันในประเด็นการวัดประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวแปรตาม จึงประกอบด้วย (1) ผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (2) ความพึงพอใจของพนักงาน และ (3) การพัฒนาระบบการทำงานขององค์การ

ตารางที่ 2.1 ประเด็นการวัดประสิทธิผลขององค์การ

ตัวแปร	ประเด็นในการศึกษา
ผลผลิตจากการปฏิบัติงาน	1. จำนวนผลผลิตที่เป็นไปตามเป้าหมาย 2. คุณภาพของผลงานที่ผ่านมาตรฐาน 3. จำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิตลดน้อยลง
ความพึงพอใจของพนักงาน	1. อัตราการลาออกของพนักงาน 2. อัตราการขาดงาน 3. การให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การ
การพัฒนาระบบการทำงานขององค์การ	1. การลดขั้นตอนการทำงาน 2. ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น 3. ความปลอดภัยในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเป็นการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานองค์การที่ทำให้ได้ผลงานสูงสุดและมีคุณภาพมากที่สุด องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับ 4 ลักษณะคือ ลักษณะขององค์กร บุคคล สภาพแวดล้อม และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ รวมทั้งอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ

กลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า Strategy มาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า Stratos ซึ่งหมายถึง Army (กองทัพ) ผสมกับคำว่า Agein ซึ่งหมายถึง Lead (นำหน้า) จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า Strategy หมายถึง การนำทางให้องค์กรโดยรวม (Leading the Total Organization) ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า องค์กรต้องทำอะไรให้สำเร็จ และทำอะไร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546 : 16) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่องในการพิจารณา กำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงาน การดำเนินงานหลักและการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน

ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างถึงในจินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์เขรนนันท์, 2544 : 12) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง

สมยศ นาวิการ (2548 : 3) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทางที่องค์กรจะดำเนินการตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

Hahn (อ้างถึงในวิชิต อุ่อ้น, 2542) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและ

สร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยมีทิศทางรองรับจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหรือสภาวะการณปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ในอนาคต

Certo & Peter (1991 อ้างถึงในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546 : 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Schermerhorn (2002 อ้างถึงในพิบูล ทิปะทาล, 2546 : 5) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

Wright et. al (1992 อ้างถึงในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่อง ในการพิจารณากำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงานการดำเนินงานหลักและการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ในการดำเนินกิจกรรมของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประเภทใดหรือมีรูปแบบ ดังนี้

1. ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 19)

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำไว้ล่วงหน้าให้กลายเป็นแผนการปฏิบัติงานที่นำมาสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ที่เป็นจริง ซึ่งก็คือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั่นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะตอบคำถามที่สำคัญคือ ในปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด มีสถานะอย่างไร สถานการณ์เป็นอย่างไร องค์กรต้องการไปสู่ ณ จุดใดและองค์กรจะไปยังจุดที่ต้องการได้อย่างไร

2. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

เป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องเกี่ยวพันกันดังนี้ (Higgins & Vincze, 1986)

2.1 การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External-Internal Environment Evaluation) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้แก่ องค์กร งานบุคคลการผลิต การเงิน และการตลาด เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมว่ามีจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เช่นไร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย รวมทั้งสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการหรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินว่า องค์กรมีโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มากน้อยเช่นไร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546 : 64-65) ซึ่งการประเมินสถานะแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า SWOT Analysis ดังที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดไว้ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation or Strategic Planning) องค์กรประกอบในการกำหนดหรือวางแผนกลยุทธ์มี 5 ประการ คือ

2.2.1 ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจอันส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยถ้ากระทบในทางบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” ถ้ากระทบในทางลบก็ถือว่าเป็น “อุปสรรค”

2.2.2 ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เรื่อง บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้าง ระบบสื่อสาร ค่านิยมอื่นๆ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน

2.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ต่างจากการวางแผนทั่วไปเพราะแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยแผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้นที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน

2.2.4 การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นการวางแผนแบบมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกส่วนร่วมสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

2.2.5 เป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) คือ เป็นแผนที่ทำได้ ไม่ใช่แผนที่ทำยาก

ฉะนั้นแผนกลยุทธ์จึงถือว่าเป็นแผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ เพราะมีการกำหนดทิศทางมีการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนการวัดผลในเชิงปฏิบัติ หลังจากวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Operation plan)

2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy) แผนเชิงกลยุทธ์นั้นได้มาจากการกำหนดทิศทางขององค์กร ภายหลังจากที่มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นการดำเนินการตามมาตรการเพื่อที่จะให้แผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง การดำเนินแนวทางหรือมาตรการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และความจำเป็นภายใน การปรับเปลี่ยนทรัพยากรภายในเพื่อที่จะลดช่องว่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากเป้าหมาย หรือความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร

2.4 การควบคุมและประเมินผล (Control and Evaluation) เป็นการตรวจสอบช่องว่างของกลยุทธ์ กระบวนการติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการตรวจสอบสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ได้หรือไม่ การตรวจสอบต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ หน่วยงานดังกล่าวต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา หน่วยงานดังกล่าวควรขึ้นอยู่กับฝ่ายวางแผนและฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะการดำเนินแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องพึ่งพาความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วยฝ่ายบริหารต่าง ๆ ภารกิจที่สำคัญของฝ่ายวางแผนและคณะกรรมการติดตามและประเมินผล คือ การเน้นเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของภารกิจ เนื้อหาดังกล่าวเรียกว่า “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” (Key Success Factor) ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นส่วนที่อธิบายว่าการดำเนินงานในส่วนนี้สำเร็จ ธุรกิจนั้นจะสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดอย่างแน่นอน หลังจากนั้นการดำเนินงานในส่วนนี้สำเร็จ ธุรกิจนั้นจะสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดอย่างแน่นอน ดังนั้นการประเมินผลและติดตามผลจึงดูแลติดตามและประเมินผลในส่วนอื่น ๆ ที่มีความสำเร็จรองลงไป และหน้าที่ของฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ก็คือ นำผลการติดตามประเมินผลของคณะกรรมการไปปรับแนวทางให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

ประเภทของกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 123-124) ได้กล่าวถึงการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) อันหมายถึงแนวทางสู่การบรรลุภารกิจ (Mission) หรือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) นั้น โดยภาพรวมแล้วเป็นเรื่องที่สามารถจำแนกออกมาเป็นแนวทางต่าง ๆ มากมาย แต่ถ้าพิจารณาจากกรอบกว้าง ๆ ของแนวทางซึ่งอาจจะเรียกว่ากลยุทธ์รวมของธุรกิจก็สามารถจำแนกแนวทางหรือประเภทของกลยุทธ์ ๆ ออกเป็น 4 แนวทาง ประกอบไปด้วย

1. กลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือความมั่นคง (Stability Strategies) หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์หรือแนวทางโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะคงธุรกิจเดิมเอาไว้ การคงไว้ในที่นี้อาจจะครอบคลุมการรักษาหรือคงไว้ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือการรักษาตลาด หรือคงไว้ซึ่งแนวทางในการบริหาร

2. กลยุทธ์ที่เน้นการขยายตัว (Expansion Strategies) หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งในที่นี้อาจจะครอบคลุมถึงการขยายสายผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด ตลอดจนการขยายแนวทางในการบริหาร

3. กลยุทธ์ที่เน้นการหดตัวหรือการถอย (Retrenchment Strategies) หมายถึง การลดขนาดของธุรกิจหรือการเลิกธุรกิจ ซึ่งในความหมายนี้จะครอบคลุมการลดขนาดหรือการเลิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ หรือด้านของตลาด ตลอดจนการลดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

4. กลยุทธ์ที่เน้นการผสมผสาน (Combination Strategies) หมายถึง การดำเนินมาตรการหรือกลยุทธ์ทั้ง 3 ประการที่ได้กล่าวมาในตอนต้นโดยมีการผสมผสานขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ ในบางเรื่องอาจจะมีการขยายตลาด ในบางเรื่องอาจมีการลดขนาดของตลาด ในบางกรณีอาจจะมีการขยายสายผลิตภัณฑ์หรือลดสายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินการพร้อมกันผสมผสานทั้งสามกลยุทธ์หลักเข้าด้วยกัน

วิทยา ดำนังรังกุล (2546 : 157) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตดำเนินงานขององค์กรอาจจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะมีขอบเขตครอบคลุมเวลาระยะยาวและทั่วทั้งองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นเครื่องกำหนดว่าองค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน และการดำรงอยู่ในอนาคต

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head : BU Head) เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business

Unit : BU) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่โดยรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์

ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการแล้วจะนำข้อมูลที่ได้จะนำมาสู่ขั้นตอนการจับคู่ (The Matching Stage) เพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Feasible Alternative Strategies) โดยมีเครื่องมือ ดังนี้

TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรสามารถที่จะนำคะแนนถ่วงน้ำหนักในการวิเคราะห์แต่ละด้านมากำหนดเป็น Matrix ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรบางแห่งได้มีการทำผลวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์ โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียกว่า TOWS Matrix โดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุรายการโอกาสภายนอกที่สำคัญขององค์กร
 2. ระบุรายการอุปสรรคภายนอกที่สำคัญขององค์กร
 3. ระบุรายการจุดแข็งภายในขององค์กร
 4. ระบุรายการจุดอ่อนภายในขององค์กร
 5. โดยทำการจับคู่จุดแข็งภายในกับโอกาสภายนอกและบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ SO ในเซลล์ที่เหมาะสม
 6. ทำการจับคู่จุดอ่อนภายในกับโอกาสภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WO
 7. ทำการจับคู่จุดแข็งภายในกับอุปสรรคภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ST
 8. ทำการจับคู่จุดอ่อนภายในกับอุปสรรคภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WT
- สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS MATRIX

TOWS Matrix

ปรัชญาภายใน ปรัชญาภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3	1. 2. 3
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

จากการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS MATRIX ทำให้ได้กลยุทธ์ 4 รูปแบบในการวางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรม โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส (SO) เป็นการนำจุดแข็งและโอกาสภายนอกที่องค์กรพึงมีหรือพึงจะได้มาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะใช้จุดแข็งภายในองค์กรไปฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Use Strengths to Take Advantage of Opportunities) ผู้จัดการทุกคนต้องการให้องค์กรของตนอยู่ในตำแหน่งซึ่งจุดแข็งภายในสามารถใช้ฉวยประโยชน์จากแนวโน้มและเหตุการณ์ภายนอก เมื่อบริษัทมีจุดอ่อนที่สำคัญ องค์กรจะมุ่งหลีกเลี่ยงมันเพื่อที่จะเน้นไปที่โอกาส

2. กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส (WO) เป็นการหาวิธีแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดด้อยภายในองค์กร โดยพิจารณานำโอกาสภายนอกที่จะเอื้ออำนวยผลดี หรือผลประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้ให้มากที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในด้วยการฉวยโอกาสจากภายนอก (Improving Internal Weaknesses by Taking Advantage of External Opportunities) บางครั้งมีโอกาสดำคัญภายนอกเกิดขึ้น แต่บริษัทมีจุดอ่อนภายในที่ป้องกันไม่ให้อุตสาหกรรมฉวยประโยชน์จากโอกาสได้

3. กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) เป็นการนำจุดแข็งภายในขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และแก้ไขหรือทำให้อุปสรรคภายนอกลดน้อยลงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แม้ว่าในบางครั้งจุดแข็งขององค์กรอาจไม่สามารถหลบเลี่ยงอุปสรรคให้หมดไปได้ แต่ก็เป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้จุดแข็งของบริษัทหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบของอุปสรรค (Use Strengths to Avoid or Reduce Threats) มิได้หมายความว่า องค์กรที่เข้มแข็งควรเผชิญหน้ากับอุปสรรคเสมอๆ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำความแข็งแกร่งขององค์กรใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสถานะที่มีสิ่งคุกคามมาก

4. กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค (WT) เป็นการพยายามแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจ อันเกิดจากจุดอ่อนภายในขององค์กรและอุปสรรคจากผลกระทบภายนอก ซึ่งอาจมีผลรุนแรงต่อการดำเนินการขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องหาทางหลีกเลี่ยงจากความเสียหายเหล่านั้น และประคองตัวเพื่อความอยู่รอด อาจต้องมีการคิดกลยุทธ์ใหม่ และกล่าวได้ว่าเป็นกลวิธีเชิงรับหรือป้องกัน ที่มุ่งตรงไปที่การลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Reduce Internal Weaknesses and Avoid Threats) องค์กรเผชิญหน้ากับอุปสรรคภายนอกและจุดอ่อนภายในจำนวนมาก ดังนั้นต้องทำการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด มีการควบคุมกิจการการหดตัว ประกาศล้มละลาย หรือเลือกที่จะเลิกกิจการ (Liquidation)

BCG Matrix

BCG (BCG Matrix) ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group (BCG) ในช่วงทศวรรษที่ 70 เพื่อเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการการลงทุน ทั้งนี้ BCG Matrix จะถูกนำมาใช้ประเมินค่าผลผลิตขององค์กร โดยพิจารณาจากผลผลิตตลาดหุ้นส่วนและการคาดการณ์การเจริญเติบโตของผลผลิตองค์กร โดยมาตรฐานนั้นแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดเกี่ยวกับความจำเป็นทางการเงินหรือความสามารถที่จะสร้างเงินสดของผลิตภัณฑ์องค์กร

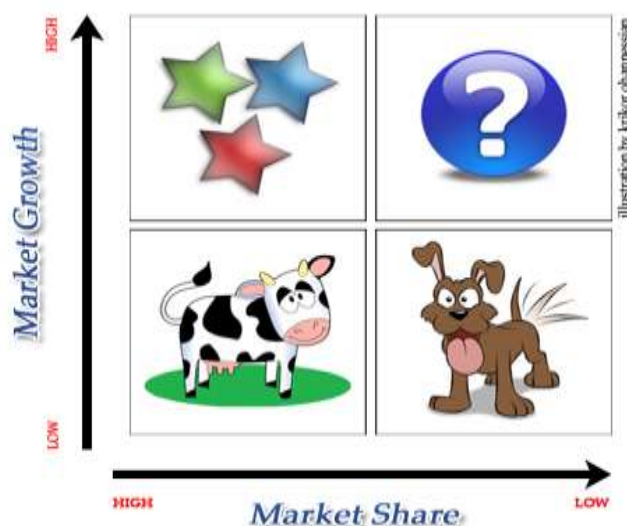
นอกจากนี้ Philip (1997) ได้กล่าวว่า BCG Matrix หมายถึง Matrix ที่แสดงฐานะของหน่วยธุรกิจในเชิงเปรียบเทียบกับตลาดสินค้าที่หน่วยธุรกิจนั้นมีผลิตภัณฑ์อยู่ โดยการเปรียบเทียบจะใช้เกณฑ์หลัก ๆ 2 ด้าน คือ

1. ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) เป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ ถ้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผู้นำตลาดก็เปรียบเทียบกับอันดับรองลงมาคือที่สองของตลาด ถ้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผู้ตามก็เปรียบเทียบกับผู้นำตลาด เช่น ในกรณีของผู้นำตลาดมีส่วนแบ่งตลาด 30% และอันดับรองลงมามีส่วนแบ่งตลาด 15% ก็แสดงว่ามีส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบเท่ากับ 2.0 เท่า แต่ในกรณีของผู้ตามเป็นอันดับสองมีส่วนแบ่งตลาดเท่ากับ 10% ในขณะที่ผู้นำตลาดมีส่วนแบ่งตลาดเท่ากับ 20% ดังนั้นส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบจะเท่ากับ 0.5

2. ความน่าสนใจของตลาด (Market Attractiveness) หรืออัตราการเติบโตของตลาดสินค้า (Market Growth Rate) คือ อัตราการขยายตัวของตลาดสินค้าทั้งตลาดไม่ใช่ของบริษัท เพราะเกณฑ์ที่ใช้ขึ้นเพื่อต้องการดูว่าตลาดสินค้านั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาเกณฑ์ในการแบ่งเรียบร้อยแล้วก็สามารถนำมาสร้างเป็น Matrix แบ่งออกเป็น 4 ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น Boston Matrix เป็นโมเดลเพื่อใช้ในการเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทราบถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (สาขา/กิจกรรม) ในตลาด โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่อง ได้แก่ Question Mark, Star, Cash Cow และ Dog ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 Boston Matrix



(กฤษฎ ภูริสินสิทธิ์, 2550)

1. ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Marks) จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับค่า พบในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด เป็นธุรกิจที่ยังไม่มีกำไร ต้องการเงินทุน เพื่อขยายธุรกิจเพิ่มส่วนครองตลาด และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการตลาดค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงนิยมใช้กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตลาด (เพื่อให้กลายเป็น Star) และใช้กลยุทธ์ถอนตัวหากพิจารณาแล้วเห็นว่าโอกาสในการประสบความสำเร็จมีต่ำ ซึ่งในที่นี้ ผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัย (Question Mark) คือ ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในธุรกิจที่น่าสนใจเพราะมีอัตราการขยายตัวของตลาดสูง แต่ที่น่าสงสัย คือ ส่วนแบ่งการตลาดเชิงเปรียบเทียบอยู่ในระดับต่ำ

2. ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง เป็นธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ ที่เป็นผู้นำตลาดสามารถหาเงินให้กับธุรกิจได้มากและเริ่มที่จะทำกำไร ขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายสูงเพื่อใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองทางการตลาด และเพื่อรักษาส่วนครองตลาดที่มีอยู่ ดังนั้นจึงนิยมใช้กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ (ถ้าไม่พัฒนาจะกลายเป็น Cash cow) ซึ่งในที่นี้ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวเด่น (Star) คือ ผลิตภัณฑ์ที่มักก้าวมาจากส่วนที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัย ถ้าสามารถพัฒนาได้ประสบความสำเร็จเพราะสามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดมาเป็นผู้นำตลาดได้

3. ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows) จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสาเหตุที่อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงเนื่องจากเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัวแล้ว ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงนี้จะทำเงินให้แก่ธุรกิจเป็นจำนวนมาก เพราะส่วนครองตลาดสูง (ยอดขาย) สูง ซึ่งทางบริษัทไม่ต้องใช้เงินทุนในการขยายกำลังการผลิต แต่ทั้งนี้ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาดเอาไว้ให้ได้ ดังนั้น จึงนิยมใช้กลยุทธ์ขยายตัว ขยายตลาดพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ถ้าไม่พัฒนาจะกลายเป็น Dog) ซึ่งในที่นี้ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัวนม (Cash Cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำตลาด มีส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบสูงมากกว่าคู่แข่งอันดับรองลงมา แต่อัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการเข้าสู่ตลาดนานแล้ว มีการผลิตที่ประหยัดจากการผลิต (Economy of Scale) ผลิตภัณฑ์นี้จะเป็นส่วนที่สร้างรายได้หรือสร้างกระแสเงินสดเข้ามาในกิจการ จึงถูกเรียกว่าวัวนม ดังนั้นองค์กรจึงต้องคำนึงว่าถ้าผลิตภัณฑ์นี้มีส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบลดลงเมื่อใด จะต้องจัดสรรทรัพยากรมาดูแลผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้น จะทำให้ผลิตภัณฑ์กลายเป็นปัญหาได้

4. ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับต่ำ ธุรกิจโดยทั่วไปจะมี ถ้าไรต่ำ กำลังเข้าสู่ภาวะของการขาดทุน ซึ่งบริษัทจะต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะผลิตต่อหรือเลิกการผลิต ดังนั้น จึงนิยมใช้กลยุทธ์ฟื้นฟู หากพิจารณาไม่เห็นโอกาสทางการตลาด และใช้กลยุทธ์ถอนตัว หากพิจารณาไม่เห็นอนาคต

กล่าวได้ว่า Boston Matrix เป็น Matrix ที่แสดงฐานะขององค์กรในเชิงเปรียบเทียบกับสภาวะภายนอกที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจให้องค์กรดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรนั่นเอง ดังนั้นกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ Boston Matrix ประกอบไปด้วย

1. ลงทุน (Build) กลยุทธ์นี้เพื่อการสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นผู้นำตลาด เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัย (Question Marks) เพราะมีโอกาสในการก้าวเป็นดาวเด่น (Stars)

2. รักษา (Hold) เป็นกลยุทธ์ที่เก็บรักษาผลิตภัณฑ์ไว้กับบริษัท และรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ไม่สูญเสียให้คู่แข่ง กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัวนมอยู่ (Cash Cows) เพราะรักษากระแสเงินสดเข้ามาสู่กิจการให้นานที่สุด

3. เก็บเกี่ยว (Harvest) โดยวัตถุประสงค์หลัก คือ สร้างรายได้ให้กับบริษัทในระยะสั้น โดยไม่คำนึงถึงระยะยาว กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัวนมแต่อยู่ในฐานะที่อ่อนแอในตลาด (Weak Cash Cows) และอาจจะรวมถึงผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัย (Question Marks) และสุนัข (Dogs) ด้วย

4. ขายทิ้ง (Divest) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทจะต้องตัดสินใจหยุดลงทุนหรือขายทิ้งใน ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือรายได้ไม่มากนักและขาดความน่าสนใจ และสมควรที่จะจัดสรรทรัพยากร

ไปในผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจอื่นที่สร้างรายได้ให้มากกว่า กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นสุนัข (Dogs) และผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัยบางผลิตภัณฑ์ (Question Marks)

Blue Ocean Strategy

คิมและเรเน (Kim & Renee, 2007 อ้างถึงในพสุ เศษรินทร์, 2548) ได้นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Blue Ocean Strategy เพื่อสร้างตลาดใหม่ที่ทำให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำและมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งได้พร้อมกัน และเนื่องจากเป็นผู้สร้างอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมา จึงทำให้เป็นองค์กรรายเดียวในอุตสาหกรรมนั้น จึงทำให้ไม่มีการแข่งขัน ดังนั้น Blue Ocean Strategy เป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันหรือไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดเดิม ๆ แต่พยายามที่จะสร้างตลาดใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครสร้างหรือเข้าไป และถือเป็นการเอาชนะคู่แข่งโดยการทำให้คู่แข่งล้มสลายไป เห็นได้ว่าหลักการของ Blue Ocean จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่ออุปสงค์ที่มีอยู่ แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ หรือที่เรียกว่า Demand Creation โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการสร้างความต้องการของลูกค้า และอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมา ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรเองและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น และนำไปสู่การเติบโตขององค์กร ในการกำหนดแนวทางดังกล่าว Chan Kim & Renee Mauborgne ได้สร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า Five Actions Framework ซึ่งเป็นคำถามที่ทุกองค์กรควรจะถามตนเอง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ได้ตามแนวทางของ Blue Ocean Strategy โดยคำถามทั้ง 5 ข้อประกอบด้วย

1. อะไรคือปัจจัยที่เคยคิดว่าสำคัญ หรือจำเป็น และในปัจจุบันไม่สำคัญและจำเป็นอีกต่อไปอีกทั้งควรที่จะตัดออกไป เช่น การยกเลิก (Eliminated) ของบางอย่างที่เคยคิดว่าลูกค้าต้องการแต่จริง ๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้า อาจจะไม่มีความต้องการเลยก็ได้
2. อะไรคือปัจจัยที่สามารถลดลงให้เหลือน้อยกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยการลด (Reduced) การนำเสนอคุณค่าบางอย่างให้ต่ำกว่าอุตสาหกรรม ซึ่งที่ผ่านมามีอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้น ๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริง ๆ แล้วอาจจะไม่มากอย่างที่ตนเองคิดก็ได้
3. อะไรคือปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยการเพิ่ม (Raised) ปัจจัยบางอย่างให้สูงกว่าระดับอุตสาหกรรม
4. อะไรคือปัจจัยใหม่ที่องค์กรควรจะพัฒนาขึ้นมาอีกทั้งยังไม่มีหรือนำเสนอในอุตสาหกรรมใด ๆ มาก่อน โดยการสร้าง (Created) คุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในอุตสาหกรรมนั้น ๆ
5. อะไรที่ดี มีประโยชน์และมีความเป็นปัจจุบัน องค์กรควรต้องรักษาไว้ (Maintain)

การวิเคราะห์ตารางตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติการ (The Strategic Position and Action Evaluation หรือ SPACE matrix) เป็นเครื่องมือจับคู่ที่สำคัญอีกเครื่องมือหนึ่ง โดยโครงสร้างแบ่งออกเป็นตารางจุดภาค (Quadrant) แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์แบบก้าวหน้า (Aggressive) อนุรักษ์ (Conservation) ป้องกัน (Defensive) และแข่งขัน (Competitive) ซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรแกนของ SPACE Matrix ประกอบด้วยมิติภายใน 2 มิติ ได้แก่ ความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strength - FS) และความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage - CA) มิติภายนอก 2 มิติ ได้แก่ ความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อม (Environment Stability - ES) และความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม (Industrial Strength - IS) 4 ปัจจัยเหล่านี้ เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของตำแหน่งทางกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ Rowe et. al. (1982 : 155-156) ยังระบุอีกว่าปัจจัยหรือตัวแปรในแต่ละมิติจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งอยู่ใน EFE Matrix และ IFE Matrix ควรได้รับการพิจารณาในการพัฒนา SPACE Matrix เพื่อให้ได้รูปแบบของกลยุทธ์ (Type of Strategies) ที่จะเสนอแนะหรือแนะนำให้แก่องค์กรซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์แบบก้าวหน้า (Aggressive Profile) เส้นเวกเตอร์ (Directional Vector) หมายถึงองค์กรอยู่ในตำแหน่งที่เป็นเลิศในการใช้จุดแข็งภายใน ควบประโยชน์จากโอกาสภายนอก เอาชนะจุดอ่อนภายใน และสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกได้ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ที่ควรนำไปปรับใช้คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กลยุทธ์การเติบโตแบบครบวงจรไปข้างหลัง (Backward Integration) และกลยุทธ์การเติบโตแบบครบวงจรไปข้างหน้า (Forward Integration) กลยุทธ์การเติบโตแบบตรงตามแนวนอน (Horizontal Diversification) หรือการผสมผสานกลยุทธ์เหล่านี้ (Combination) มีความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงที่องค์กรเผชิญหน้าอยู่

2. กลยุทธ์แบบอนุรักษ์ (Conservative Profile) หมายถึงองค์กรจะไม่เสี่ยงมากเกินไป ดำเนินธุรกิจโดยใช้กำลังความสามารถพื้นฐานที่มีอยู่ กลยุทธ์อนุรักษ์ (Conservative Strategies) ได้แก่ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการกระจายธุรกิจแบบควบแน่น (Concentric Diversification)

3. กลยุทธ์แบบป้องกัน (Defensive Profile) หมายถึง องค์กรควรเน้นหนักการพัฒนาไปที่การปรับปรุงจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก แสดงกลยุทธ์ป้องกัน (Defensive Strategies) ซึ่งควรปฏิบัติ ได้แก่ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) กลยุทธ์ไม่ลงทุน (Divestiture) กลยุทธ์เลิกกิจการ (Liquidation) และการกระจายธุรกิจแบบควบแน่น (Concentric Diversification)

4. กลยุทธ์แข่งขัน (Competitive Profile) หมายถึง องค์กรควรเน้นหนักการเติบโตแบบครบวงจรไปข้างหลัง ข้างหน้าและตามแนวนอน (Back Ward Strategies Horizontal Integration) กลยุทธ์การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการร่วมลงทุน (joint venture)

จากแนวคิดที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางที่ถูกคิดและวิเคราะห์อย่างละเอียดและซับซ้อนและถูกออกแบบให้นำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานตั้งไว้โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่ชาญฉลาดรอบรู้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกใน แผนกลยุทธ์ที่ดีจะมีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์เสมอ

ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมา

โรงงานผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อน บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่ 9 หมู่ที่ 7 ตำบลแม่รำพึง อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้รับหนังสือเห็นชอบ เลขที่ วว 0804/3983 ลงวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2536 จากสำนักนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม (สผ.) ในขณะนั้น หรือสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน โดยคณะกรรมการผู้ชำนาญการพิจารณารายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ด้านโครงการอุตสาหกรรมมีมติเห็นชอบในรายงานป้องกันและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม และมาตรการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมในการประชุมครั้งที่ 5/2536 วันที่ 9 มิถุนายน 2536 ซึ่งบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ได้ยึดถือปฏิบัติตามการป้องกันและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมและมาตรการติดตามตรวจสอบสิ่งแวดล้อมสำหรับโครงการโรงงานผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อน อย่างเคร่งครัด บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำด้านการผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วน รายแรกของประเทศไทย และเป็นรายใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีกำลังการผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วน 4 ล้านตันต่อปี และเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วนประเภทล้างผิวและเคลือบน้ำมัน 1 ล้านตันต่อปี จากความสามารถในการผลิตสินค้าคุณภาพสูงได้โดยต้นทุนต่ำ ทำให้สินค้าของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เป็นที่ต้องการทั้งในตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศที่มีความต้องการสูง และมีการขยายตัวอย่างเนื่องในฐานะผู้นำในอุตสาหกรรมเหล็กของประเทศ โดยบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายที่จะเป็นตัวอย่างมาตรฐานที่ดีเลิศสำหรับอุตสาหกรรมเหล็กไทย ทั้งในด้านผลการดำเนินงาน การบริหารภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

ชื่อบริษัท : บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

Sahaviriya Steel Industries Public Company Limited.

ชื่อย่อ : เอส เอส ไอ (SSI) เลขทะเบียนบริษัท : 0107537000688

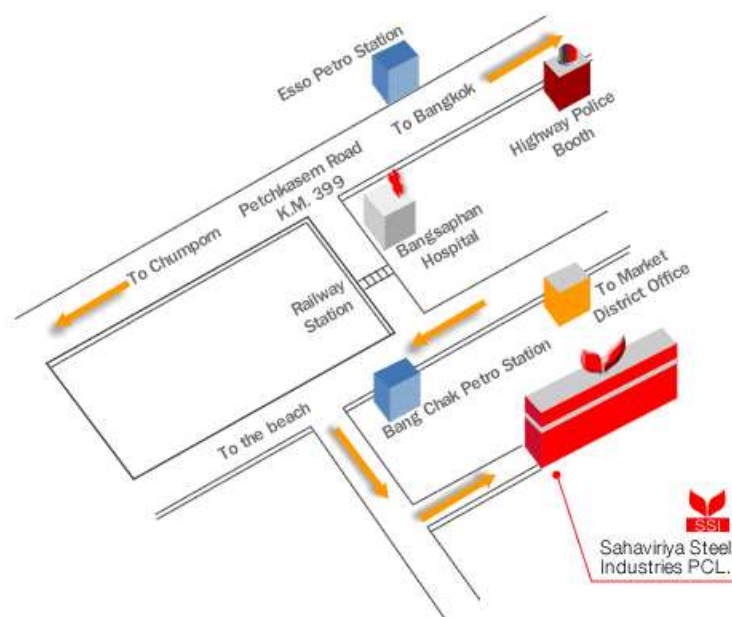
Web Site : <http://www.ssi-steel.com>

ประเภทธุรกิจ : ผลิตและจำหน่ายเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วนด้วยกำลังการผลิตสูงสุด 4 ล้านตันต่อปี และเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วนประเภทล้างผิวและเคลือบน้ำมัน ด้วยกำลังการผลิตสูงสุด 1 ล้านตันต่อปี โดยได้รับส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ตั้งสำนักงาน

สำนักงานใหญ่ เลขที่ 28/1 อาคารประภาวิทย์ ชั้น 2-3 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ 0-2238-3063-82 โทรสาร 0-2236-8890, 0-2236-8892

สำนักงานโรงงาน เลขที่ 9 หมู่ที่ 7 ถนนบ้านกลางนา-ยายพลอย ตำบลแม่รำพึง อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77140 โทรศัพท์ 0-3269-1403-5, 0-3269-1412-5, 0-3269-1419-20 โทรสาร 0-3269-1416, 0-3269-1421

ภาพที่ 2.5 แผนที่สำนักงานโรงงาน



(บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน), 2553)

จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัท

ทุนจดทะเบียน	จำนวน	13,101,500,000	บาท
แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ	จำนวน	13,101,500,000	หุ้น
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ	1	บาท	

ทุนชำระแล้ว จำนวน 13,101,280,000 บาท

แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ จำนวน 13,101,280,000 หุ้น

มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

1. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มุ่งที่จะกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอด้วยการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิม และเหมาะสม กับสถานการณ์ ด้วยพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ อันเป็นความพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่จะต้องพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

2. ยึดมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการ

บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มุ่งที่จะผลิตสินค้าและให้บริการโดยคำนึงถึงความพอใจและประโยชน์สูงสุดของลูกค้าด้วยพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่า ลูกค้ายินดีจ่ายเพื่อสิ่งที่ดีกว่าเสมอการ ปรับปรุงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลยหากไม่เป็น ที่ต้องการของลูกค้า บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) จึงให้ความสำคัญกับคุณภาพในทุกขั้นตอน การผลิตสินค้า นับตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การเอาใจใส่ในกระบวนการผลิตต่าง ๆ จนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูป ตลอดจนการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าทั้งบริการก่อนการขาย ระหว่างการขาย และหลังการขาย ส่งมอบสินค้าตรงตามกำหนดเวลา เพื่อสนองตอบต่อความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของบุคลากร

บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกระดับ และทุกคนด้วยพื้นฐานความเชื่อที่ว่า พนักงานที่ดีมี คุณภาพ จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) จึงมุ่งเน้นสรรหาคัดเลือกพนักงานที่จะมา ร่วมงานกับ บริษัทอย่างพิถีพิถัน ดูแลให้มีสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้มีคุณภาพ ชีวิตการทำงานที่ดี มีสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่ พนักงานบริษัทและสังคมโดยรวม

4. ตั้งมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม

บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะดำเนินธุรกิจ อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นวิถีทาง การดำเนินธุรกิจ ที่ดีด้วยพื้นฐานความเชื่อที่ว่า คุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจจะช่วย ให้สังคมสงบสุขประเทศชาติมั่นคงเจริญก้าวหน้า ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตและเจริญรุ่งเรืองอย่างถาวร โดยบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

จะดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส และยุติธรรม ต่อบุคคลทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง พนักงาน รัฐบาล ชุมชน และสังคม เป็นต้น

5. ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะธุรกิจเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมการเปลี่ยนแปลง ของสังคมย่อมกระทบต่อธุรกิจด้วยพื้นฐานความเชื่อว่า ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันไป เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างยั่งยืนบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบต่อในอันที่ จะมีส่วนร่วมสร้างสรรค์สังคม สิ่งแวดล้อมโดยมี การรับและการให้อย่างสมดุล

จริยธรรมของบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

1. จริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

เพื่อสร้างคุณภาพของการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยปฏิบัติต่อบุคคลทุกกลุ่มด้วยความเป็นธรรม ดังนี้

1.1 ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน บริษัทพึงดำเนินการให้มีผลประโยชน์ที่ดี เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม

1.2 ลูกค้า บริษัทพึงผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า ด้วยราคาที่ยุติธรรม

1.3 คู่ค้าและเจ้าหนี้ บริษัทพึงดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความเกื้อหนุนที่เป็นธรรม

1.4 คู่แข่ง บริษัทพึงดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานการแข่งขันที่ยุติธรรม

1.5 พนักงาน บริษัทพึงดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีสภาพการจ้างที่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงาน มีสวัสดิการที่เหมาะสม มีโอกาสที่จะพัฒนาความก้าวหน้า รวมทั้งมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย

1.6 รัฐบาล บริษัทพึงดำเนินธุรกิจเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของประเทศ โดยปฏิบัติให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย และเป็นไปตามครรลองประเพณีธุรกิจทั่วไป

1.7 ชุมชนและสังคม บริษัทพึงดำเนินธุรกิจโดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) จะดูแลความสมดุลของผลประโยชน์ ให้เกิดแก่บุคคลทุกกลุ่มด้วยความเสมอภาคตลอดไป

2. จริยธรรมของกรรมการบริษัท

2.1 กรรมการบริษัทพึงปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ และยึดมั่นในจริยธรรมในการประกอบธุรกิจที่บริษัทกำหนดไว้

2.2 กรรมการบริษัทพึงปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท

2.3 กรรมการบริษัทพึงอุทิศเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเพียงพอ โดยใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะการบริหารจัดการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บริษัทเจริญก้าวหน้ามั่นคง และก่อให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม

2.4 กรรมการบริษัทพึงปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย โดยปฏิบัติต่อบุคคลทุกกลุ่มด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม

2.5 กรรมการบริษัทไม่พึงอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัทต่อบุคคลภายนอก รวมทั้งไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลใด ๆ ของบริษัทซึ่งยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ ตลอดจนไม่กระทำการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อบริษัท

3. จริยธรรมของพนักงาน

3.1 ความยึดมั่นในเกียรติภูมิของสถาบัน พนักงานพึงร่วมใจกันเสริมสร้างและจรรโลงไว้ซึ่งเกียรติภูมิของบริษัท ด้วยการมีทัศนคติและเป็นพนักงานที่ดีของบริษัท แสดงออกด้วยความชื่นชมและภูมิใจ ปกป้องและรักษาเกียรติภูมิของบริษัท รวมทั้งเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อสาธารณชน

3.2 ความซื่อสัตย์สุจริต พนักงานพึงปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยไม่เห็นแก่อามิสสินจ้างหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นใดและไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว เครือญาติ หรือบุคคลใด ๆ

3.3 ความขยันหมั่นเพียร พนักงานพึงปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจและเอาใจใส่ อุทิศตนให้กับงานของบริษัทอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

3.4 ความมีระเบียบวินัย พนักงานพึงประพฤติและปฏิบัติตามนโยบายระเบียบ คำสั่ง ข้อปฏิบัติและประเพณีอันดีงามของบริษัท ตลอดจนศึกษาและทำความเข้าใจในนโยบายระเบียบคำสั่ง ข้อปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อจะถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.5 การรักษาความลับ พนักงานพึงรักษาข้อมูลของบริษัทไว้เป็นความลับโดยไม่เปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่ยังไม่ควรเปิดเผย ไม่ใช่ข้อมูลของบริษัทเพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่น และไม่ให้อาวสารหรือข้อมูลใด ๆ ที่ผู้มีอำนาจยังไม่ได้อนุมัติ เว้นแต่เป็นข้อมูลที่สื่อสารกันในการดำเนินงานตามปกติ หรือเป็นข้อมูลที่ได้เผยแพร่ต่อสาธารณชนแล้ว

3.6 การใช้และรักษาทรัพย์สินของบริษัท พนักงานพึงใช้และรักษาทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลอื่นต้องทำนุบำรุงรักษาทรัพย์สินของบริษัทให้อยู่ในสภาพดี เพื่อประโยชน์ในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.7 การขัดผลประโยชน์ของบริษัท พนักงานไม่พึงกระทำการใด ๆ อันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ของบริษัทหรือทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ หรือได้ประโยชน์น้อยกว่าที่ควรหรือเป็นการแบ่งผลประโยชน์จากบริษัท เช่น

3.7.1 ดำเนินธุรกิจหรือประกอบการใด ๆ ที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันโดยตรงหรือโดยอ้อมกับบริษัท

3.7.2 ดำเนินการหรือประกอบการใด ๆ เพื่อขายสินค้าและบริการให้กับบริษัทหรือรับเหมางานของบริษัท หรือเป็นตัวแทนให้หรือปฏิบัติงานให้ผู้ขายสินค้าและบริการหรือผู้รับเหมาในการทำธุรกิจกับบริษัท

3.7.3 มีผลประโยชน์ทางการเงิน ทั้งการมีหุ้นหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจที่แข่งขันกับบริษัท หรือผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทต่าง ๆ เช่น ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย ผู้รับเหมาผู้ขายสินค้าหรือบริการ ฯลฯ โดยผลประโยชน์ที่มีนั้นอยู่ในระดับที่พนักงานอาจกระทำการหรือละเว้นการกระทำ ที่ควรตามหน้าที่ที่มีอยู่กับบริษัท

3.8 การรับของขวัญ พนักงานพึงละเว้นการรับของขวัญและ/หรือของกำนัลในโอกาสตามประเพณีนิยมหรือในโอกาสอื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยจากผู้ทำธุรกิจกับบริษัท หรือจากผู้อื่น ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าของขวัญนั้นมีมูลค่าเกินปกติวิสัย ก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี

3.9 การประพฤติปฏิบัติตน พนักงานพึงประพฤติตนให้เหมาะสมกับที่เป็นพนักงานบริษัททั้งทางด้านกิริยา มารยาท การแต่งกาย บุคลิกและการวางตัว ไม่ประพฤติตนในทางเสื่อมเสียชื่อเสียง ทั้งต่อตนเองและบริษัท รวมทั้งหมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ นำมาช่วยพัฒนางานของตนเองและของบริษัทให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.10 การปฏิบัติตนในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้ บังคับบัญชา พนักงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพึงเป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม พนักงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ฟังเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยระเบียบและข้อปฏิบัติของบริษัท ไม่แสดงความก้าวร้าวกระด้างกระเดื่อง หรือกระทำการเป็นปรปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชา ให้เกียรติและรู้จักกาลเทศะ

3.11 การใช้สิทธิทางสังคมและการเมือง พนักงานพึงมีเสรีภาพที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมได้ แต่พึงหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการไม่ถูกต้อง ขัดกับกฎหมายหรือศีลธรรม ทำให้สังคมไม่สงบสุขและพึงรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งตน ให้เป็นที่ยอมรับตามควรแก่สถานะในสังคมและชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ พนักงานพึงมีเสรีภาพในการใช้สิทธิทางการเมือง เช่น การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การเป็นสมาชิกพรรคการเมือง ฯลฯ แต่ไม่พึงกระทำการใด ๆ อันอาจจะทำให้เข้าใจได้ว่าบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องหรือฝักใฝ่ในพรรคการเมืองนั้น

การโครงการพัฒนาขององค์กร

ตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินกิจการ บริษัทมีการศึกษาค้นคว้าความรู้ หรือพัฒนาการใหม่ ๆ จากความรู้เดิมที่มีอยู่ เพื่อออกแบบ ทดสอบ และปรับปรุงเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และกรรมวิธีในการผลิตอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จนกระทั่งในปี 2548 บริษัทได้จัดตั้ง “ฝ่ายวิจัยและพัฒนา” (Research and Development Department) ขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีหน้าที่หลัก คือ ดูแลงานด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบหรือกรรมวิธีการผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี ทั้งทางด้านการวิจัยอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน (การวิจัยตามแบบแผน) และการวิจัยเชิงประยุกต์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ได้แก่ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตหลักในกระบวนการผลิตของบริษัท ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น และดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องกลร่วมกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรให้มีขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล และสามารถลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศได้

ในปี 2548 บริษัทได้ร่วมสนับสนุนโครงการวิจัยและพัฒนาที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่

1. โครงการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ร่วมวิจัยหลักและเหล็กกล้า เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ บริษัท สหวิทยาสตลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อจัดตั้ง “ศูนย์ร่วมวิจัยหลักและเหล็กกล้า” ที่มีความเชี่ยวชาญระดับงานวิจัยประยุกต์ในเทคโนโลยีเฉพาะทาง ซึ่งมีสถานที่ทำการตั้งอยู่ที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตหลักและเหล็กกล้า ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่อุตสาหกรรมหลักโดยรวมของประเทศ

1.2 มุ่งมั่นคว้าและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลต่าง ๆ ด้านเหล็กและเหล็กกล้า เพื่อเผยแพร่ จัดอบรมสัมมนาให้กับอุตสาหกรรมเหล็ก ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำด้านการผลิตและปรับปรุงกระบวนการผลิตได้

1.3 ดำเนินการสร้างและพัฒนาบุคลากรระดับบัณฑิตศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปให้สามารถปฏิบัติการเชิงลึกด้านการวิจัยและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้จริงสำหรับภาคอุตสาหกรรม

1.4 สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มทางวิชาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างกลุ่มพันธมิตรที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศ อันจะส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพความพร้อมในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศ ให้ทัดเทียมกับประเทศอุตสาหกรรมอื่น ๆ

2. ศูนย์ร่วมวิจัยเหล็กและเหล็กกล้านี้ เกิดจากการรวมกลุ่มนักวิจัยจากสถาบันในระดับอุดมศึกษาที่สำเร็จการศึกษาด้านเหล็กกล้าจากต่างประเทศ ได้แก่ ณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และนักวิจัยจากศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้การสนับสนุนการวิจัยด้านโลหะ โดยมีนโยบายที่จะสนับสนุนการสร้างงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะทาง ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในเชิงเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันได้ติดต่อขอรับการสนับสนุนจากบริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานภาคเอกชนที่มีความชำนาญด้านการผลิตเหล็กมากกว่า 10 ปี ที่มีความมุ่งหวังจะนำเทคโนโลยีการผลิตเหล็กแผ่นที่ได้รับการสั่งสมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาทำให้เกิดประโยชน์ต่องานร่วมวิจัยและพัฒนา ในปี 2548 บริษัทมีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งสิ้น 2.5 ล้านบาท

ในปี 2549 บริษัทร่วมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์ร่วมวิจัยเหล็กและเหล็กกล้า ในการดำเนินงานวิจัยจำนวน 5 โครงการ ดังนี้

1. การจัดทำแผนภาพขีดจำกัดการขึ้นรูป (FLD)
2. การปรับปรุงคุณภาพเหล็กแผ่นรีดร้อนเกรด S45C
3. การประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีไฟไนต์เอลิเมนต์ (Finite Element Method) กับงานขึ้นรูปลึกของผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นรีดร้อนสำหรับงาน Compressor
4. การวิเคราะห์เทอโมกราวิเมตริกและโครงสร้างของสเกลตติยภูมิที่เกิดบนเหล็กกล้าแผ่นชนิตรีดร้อนระหว่างการม้วนเก็บและเย็นตัว (Thermo-gravimetric and sStructural analysis of the tertiary scale formed on commercial hot-rolled steel strip during coiling and cooling)
5. จลนพลศาสตร์ของการกัดผิวของสเกลตติยภูมิที่เกิดขึ้นบนเหล็กแผ่นแถบรีดร้อน (The study of pickling characteristic of tertiary oxide scale formed on 3.2 mm. hot-roll steel strip)

จากผลงานวิจัยดังกล่าว บริษัทสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ เหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วนที่มีคุณสมบัติการขึ้นรูปที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเป็นแนวทาง เพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดล้างผิวและเคลือบน้ำมันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทยังได้มีการดำเนินงานวิจัยภายในองค์กร โดยการเข้าร่วมโครงการการ ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาของสำนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และกรมสรรพากร ซึ่งบริษัทได้รับการอนุมัติโครงการวิจัยและพัฒนา จำนวน 2 โครงการ ได้แก่

1. โครงการศึกษาผลของการลดอุณหภูมิขณะรีดละเอียดโดยการหล่อเย็นระหว่างแท่นรีด และการลดอุณหภูมิการม้วนเหล็กต่อความสามารถในการลดความหนาของชั้น Scale ระยะเวลาโครงการ 9 เดือน สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2549 มูลค่าโครงการ 2,724,043 บาท
2. โครงการจัดสร้างและติดตั้งเครื่อง Pinch Roll Grinding Equipment ระยะเวลาโครงการ 7 เดือน สิ้นสุดวันที่ 30 เมษายน 2549 มูลค่าโครงการ 302,991 บาท

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นัฐกานต์ อัสวแก้วฟ้า (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบการบริหาร ลักษณะองค์กร และกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานภายในโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง ตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติโดยอาศัยทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแบบจำลอง 7'S ของ McKinsey ผลวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้ ลักษณะเด่น หรือจุดแข็งของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วย คุณลักษณะดีเด่นในด้านโครงสร้างองค์กร คือ การมีลักษณะการบริหารภายในที่ค่อนข้างเป็นเอกเทศ จะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้โครงสร้างยังมีลักษณะเรียบง่ายและมีผู้บริหารจำนวนจำกัด ทั้งนี้้องค์กรจะจัดให้มีการสับเปลี่ยน และหมุนเวียนหน้าที่และการทำงานของ พนักงานทุก ๆ 4-5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า โครงสร้างองค์กรที่ช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัวจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง
2. ลักษณะการทำงานที่มีความเรียบง่ายของผู้บริหาร จะมีบทบาทสำคัญในการจูงใจ ให้พนักงานสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบในการทำงานที่ดี รวมถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด และการให้คำปรึกษาและสอนงานให้แก่พนักงาน จะช่วยให้พนักงานเกิด

ความกระตือรือร้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า ผู้บริหาร จะมีบทบาทสำคัญในการจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง

3. ระบบการทำงาน มีความคล่องตัว เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยใช้ระบบ Cross Functional Team เป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละหน่วย แต่ละแผนก เพื่อให้มีทิศทางการทำงานและเป้าหมายการทำงานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า ระบบการทำงานที่ช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัวจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง โดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสารที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ

4. พนักงานได้รับโอกาสให้มีอิสระในการทำงาน และองค์กรยังได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกิจการด้วยการให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนาการทำงานที่เหมาะสม

5. องค์กรยังส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า การที่พนักงานขององค์กรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรจะช่วยให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง

6. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองมุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ โดยมีการสำรวจระดับความสามารถและความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการ Benchmarking และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันในระดับนานาชาติอยู่เสมอ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทักษะในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า การที่พนักงานขององค์กรได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยให้พนักงานเกิดรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งยังช่วยให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง

7. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองได้มีการถ่ายทอดและปลูกฝังค่านิยมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งด้วยวิธีการสอดแทรกค่านิยมลงไปในทุกงาน ทุกขั้นตอน โดยเป็นการเน้นที่การปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบาย หรือจนกระทั่งการดำเนินงานของพนักงาน ก็จะใช้ค่านิยมร่วมภายในองค์กรนี้เป็นแนวทางเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยในประเด็นที่ว่า การที่พนักงานขององค์กรมีค่านิยมร่วมกัน จะช่วยให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน และส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จในระดับสูง

นฤมล ธนพงษ์ธรรม (2548) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนอย่งยั่งยืนของธุรกิจสารเคมี กำจัดศัตรูพืช กรณีศึกษา : ธุรกิจไบเออร์ ครอบครัว บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์การพัฒนอย่งยั่งยืน ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โดยพบว่าทั้งหมดมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินระหว่างโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนสรุปเป็นประเด็นกลยุทธ์ และได้เลือกใช้กลยุทธ์ที่เด่นและเอื้อ อันเนื่องมาจากการมีชื่อเสียงของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายในการสร้างความเป็นผู้นำทางการตลาดและการพัฒนอย่งยั่งยืน โดยใช้เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งเชื่อมโยงกับมุมมองทั้งสี่ด้านของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ได้แก่ มิติด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต จากการศึกษาพบว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำให้ความสำคัญทางด้านการเงินมากกว่าด้านนิเวศวิทยา และสังคม เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามได้มีการสอดแทรกแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในมิติของกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า กล่าวคือ การผลิตที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด รวมทั้งการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้หลักการเทคโนโลยีสะอาด ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตวัตถุอันตราย การดูแลด้วยความรับผิดชอบ และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมจากบริษัทแม่ ที่นอกเหนือจากการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย สำหรับกลยุทธ์ทางด้านสังคมได้ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาการแข่งขันเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การเกษตรแบบผสมผสาน รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลสินค้าให้แก่เกษตรกร ทั้งหมดนี้ถูกจัดขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งก็คือ ภาพรวมที่ธุรกิจได้คำนึงถึง เพราะในที่สุดก็คือการสร้างคุณค่าและมูลค่าให้แก่ธุรกิจ แผนกลยุทธ์การพัฒนอย่งยั่งยืนที่ได้จัดทำ ประกอบด้วยแผนงาน โครงการมากกว่า 40 โครงการ สิ่งที่สำคัญนอกเหนือจากการวางแผนกลยุทธ์ก็คือแผนปฏิบัติการที่ดี ทั้งนี้จะต้องดำเนินควบคู่กันไป

สุทธิติ ขัตติยะ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ผลิตรายการโทรทัศน์ในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปรภายในกลุ่ม ได้แก่ ความแปลกแยกในการทำงาน การรับรู้บทบาทของตนเอง การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรตามประสิทธิผลในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ผลิตรายการโทรทัศน์และตัวแปรระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามประสิทธิผลในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ผลิตรายการโทรทัศน์ ตัวแปรระหว่างกลุ่ม (ผู้นำกลุ่ม) ได้แก่ ภาวะ

ผู้นำ มีอิทธิพลต่อตัวแปรภายในกลุ่ม (สมาชิกกลุ่ม) ได้แก่ ความแปลกแยกในการทำงานในการส่งผลต่อตัวแปรตามประสิทธิผลในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ผลิตรายการโทรทัศน์ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า สทท.11 กรมประชาสัมพันธ์ มีระบบการทำงานตามโครงสร้างและหน้าที่ของการเป็นระบบเครือข่ายที่ประกอบด้วย สถานีแม่ข่ายและสถานีลูกข่าย การพัฒนาประสิทธิภาพของการประชาสัมพันธ์อยู่ในลักษณะของการสื่อสารสองทาง แนวทางในการผลิตรายการโทรทัศน์แต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์เฉพาะถิ่น เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลในกลุ่มงานจากองค์ประกอบ ได้แก่ การปรับตัว การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ความกลมเกลียว และความผูกพันต่อกลุ่มและองค์การ พบว่า เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานผลิตรายการโทรทัศน์มีการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมขององค์การได้อย่างเหมาะสม

สายสวาท โสขวัญฟ้า (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 โดยได้ประยุกต์ใช้หลักการของรูปแบบการประเมินในภาพรวมตาม ทฤษฎีการประเมินผลการดำเนินงาน (A Theory of Performance Evaluation) รูปแบบการประเมินตามแนวคิดเชิงระบบ โดยออกแบบประเมินกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) เพื่อใช้ตัดสินเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ประธานสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ คณะกรรมการสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ 6 อำเภอ และนักเรียนในสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ/งาน/กิจกรรมของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ อำเภอ

ผลจากการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ (1) การประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process) ในการดำเนินงานของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกเป็นการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการประสานงาน ด้านการงบประมาณ โดยรวมมีความเหมาะสมและประสิทธิผลสอดคล้องกับเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง (2) การประเมินประสิทธิผลของผลผลิต (Product) ตามภารกิจของสภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน/กิจกรรมตามภารกิจ 2 ด้าน คือ ด้านศาสนา ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยการประเมินเชิงสรุปรวม (Summative Evaluation) พบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมและประสิทธิผลสอดคล้องกับเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และการประเมินประสิทธิผลสืบเนื่องจากการดำเนินงานโครงการ/งาน/กิจกรรมที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายพบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมและประสิทธิผลสอดคล้องกับเกณฑ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ โครงการด้านศาสนา กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นว่า สภากาชาดจังหวัดสมุทรปราการมีการให้ความรู้ความเข้าใจในสาระของโครงการ ความตระหนักและศรัทธาต่อสาระและประโยชน์ของโครงการ/งาน/กิจกรรม อยู่ในระดับมาก และโครงการด้านศิลปะและวัฒนธรรม กลุ่มเป้าหมาย

มีความคิดเห็นว่า สภาวัฒนธรรมอำเภอมีการให้ความรู้ความเข้าใจในสาระของโครงการ การนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันอยู่ในระดับมากเช่นกัน

จากผลการประเมินในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวมได้ว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 สภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ คือ อยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการควรมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้เครือข่าย เครือญาติภาคีสมาชิกและประชาชนทั่วไปสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการดำเนินงานวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของจังหวัดร่วมกันอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง ด้วยการสร้างแรงจูงใจ สร้างความรู้ ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของ วัฒนธรรมและงานวัฒนธรรม ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่าง ๆ ที่ไม่ขัดกับมูลเหตุจูงใจความประสงค์และความสามารถของเครือข่ายเครือญาติภาคีสมาชิก มีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นนิจ การดำเนินงานวัฒนธรรมที่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น ควรเพื่อแก้ปัญหาสังคมของท้องถิ่นและเพื่อพัฒนาวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น ส่วนในด้านผลผลิตควรปรับส่วนที่ก้าวหน้าของ วัฒนธรรมตะวันตกกับวัฒนธรรมพื้นบ้านให้เข้ากันได้ วัฒนธรรมพื้นบ้านไม่ใช่เพื่อชาวบ้าน เพื่อชาวนาเท่านั้น แต่เพื่อพ่อค้าด้วยวัฒนธรรมพื้นบ้านไทยจึงควรเป็นวัฒนธรรมของหลายชนชั้น ควรสร้างภูมิทัศน์ทางแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชน ประชาชนเพื่อให้สามารถต่อสู้กับกระแสวัฒนธรรม ให้สามารถเลือกสรร กลั่นกรองวัฒนธรรมจากต่างชาติมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตแบบไทย ได้อย่างเหมาะสมและไม่อาจปล่อยให้เป็นบทบาทหน้าที่ของภาครัฐแต่เพียงลำพังอีกต่อไป

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ประมวลผล สำหรับพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตัวแปรต้น และตัวแปรตามที่น่าสนใจในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น

สำหรับตัวแปรที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดนี้ นำมาจากแนวคิดของ McKinsey 7s Framework (Waterman, Peter & Phillips, 1980 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2538 : 125) ที่กล่าวถึงปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร เป็นแบบแผนหรือสิ่งที่บริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ได้วางแผนเพื่อตั้งรับต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดการกำหนด

และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่ช่วยสมาชิกรู้ว่าควรจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด จึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. โครงสร้างองค์กร เป็นเกณฑ์หรือโครงสร้างที่กำหนดผังการทำงานและการประสานงานขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์ ขนาดขององค์กรรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกในฐานะผู้ปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ระบบการปฏิบัติงาน เป็นระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานของบริษัท สหวิทยาลัยอิมเมจิ จำกัด (มหาชน) จะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

4. รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถเชื่อมโยงนโยบายขององค์กรกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติให้ไปด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมาชิก เป็นการบริหารบุคคลในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในการทำงานนั้นสมาชิกขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท สหวิทยาลัยอิมเมจิ จำกัด (มหาชน) มากที่สุด ดังนั้นการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิกจึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อช่วยให้สมาชิกมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง

6. ทักษะ เป็นความสามารถพิเศษ หรือสิ่งที่บริษัท สหวิทยาลัยอิมเมจิ จำกัด (มหาชน) สามารถทำได้ดีที่สุด รวมไปถึงวิธีในการขยายและพัฒนาความสามารถนั้น ซึ่งทักษะของสมาชิกในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่อไป

7. ค่านิยมร่วม เป็นแนวความคิดที่บริษัท สหวิทยาลัยอิมเมจิ จำกัด ได้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องนำทางในการทำงานของสมาชิก ซึ่งค่านิยมร่วมจะช่วยให้สมาชิกเห็นถึงคุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร และถือเป็นการแนะนำแนวคิดหรือความคิดพื้นฐานที่องค์กรต้องการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อสร้างพื้นฐานความรู้และความเข้าใจให้แก่สมาชิกในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิก และช่วยให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรในอนาคต

ตัวแปรตาม

สำหรับตัวแปรที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดนี้ นำมาจากแนวคิดการประมวลแนวคิดเรื่องการวัดประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ Campbell (1977), Seiler (1967), Gibson & Others (1979), Caplow (1964), Parsons (1966), Mott (1972), พิทยา บวรวัฒนา (2541), รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2546) ที่ได้กล่าวถึงตัวแปรไว้สอดคล้องกันใน 3 ตัวแปร คือ

1. ผลผลิตจากการปฏิบัติงาน เป็นผลการดำเนินงานที่ได้มาจากการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนรวมกันเป็นผลงานของบริษัท ผลผลิตจะดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานและการเอาใจใส่ต่องานของพนักงานและการร่วมมือกันทำงาน
2. ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นปัจจัยแรกที่กระตุ้นการทำงาน คือ ความพอใจในงาน ที่ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การให้ความสำคัญกับเงินเดือน และการมีส่วนร่วมและสามารถยอมรับเงื่อนไขของบริษัท ฉะนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานให้มากที่สุด
3. การพัฒนาระบบการทำงานขององค์กร เป็นการทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร