

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารจัดการ
2. สมาคมกีฬาจังหวัด
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาจังหวัดแบบบูรณาการ
4. การประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬาในการพัฒนาการกีฬา
5. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
6. แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด (พ.ศ. 2549-2552)
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (พ.ศ. 2550-2554)
8. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
9. นโยบายการกีฬาและนันทนาการ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี
10. แนวทางการจัดทำแผนงานและยุทธศาสตร์การส่งเสริมกีฬา
11. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
12. เทคนิคเคลฟาย
13. การสนทนากลุ่ม
14. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ และใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (ตุลา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545) ขณะเดียวกันนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประชาวานนท์ และ สมศักดิ์ วานิชภรณ์ (2545, หน้า 18) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการเป็นกระบวนการของ กิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ องค์การ

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากร ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

Carroll & Gillen (1987) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

Koontz & Weihrich (1990, p.4) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการออกแบบและ สร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ

Dubrin & Ireland (1993, pp.4-6) นิยามคำว่าบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถ ทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์การ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

Griffin (1999, p.4) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Bateman & Snell (1999, p.6) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Certo (2000, p.555) นิยามว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่ เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

Bridges & Roquemore (2001, p.27) ให้ความหมายของการบริหารจัดการ ว่าหมายถึง การประสานการใช้ทรัพยากรองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Robbins & Decenzo (2004, p.24) ให้แนวคิดว่าการบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยบุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้วล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะทางการบริหารจัดการ (Managerial Skills)

ทักษะเบื้องต้นของนักบริหารที่ดีต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547, หน้า 23-24)

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นทักษะการกำหนดปัญหา การรวบรวมจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ การสรุปความรู้และความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในการแสวงหาโอกาส การตัดสินใจ และการวางแผนในอนาคต การดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ที่จะต้อง “คิดอย่างเป็นระบบ” (System Thinking) มีการกำหนดปัญหาและแนวทางวิธีการแก้ไขอย่างถูกต้องและตรงประเด็น ซึ่งผู้บริหารจะต้อง “คิดเชิงกลยุทธ์” (Strategic Thinking) อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) เป็นทักษะความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะพื้นฐานของการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การฟัง การพูด ทักษะคิด และการเปิดรับต่อบุคคลอื่นการทำงานเป็นทีม และความสามารถทางอารมณ์
3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

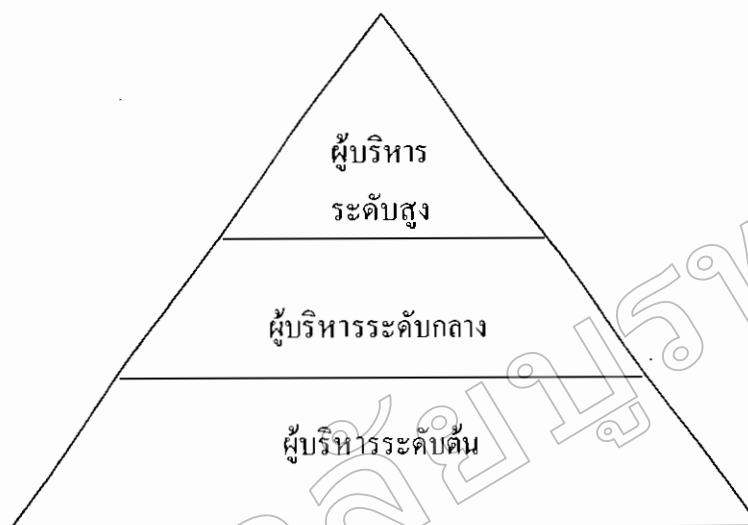
การบริหารจัดการระดับสูง (Top management)	การบริหารจัดการระดับกลาง (Middle management)	การบริหารจัดการระดับต้น (First-line management)
ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)		
	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skills)	
		ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

ภาพที่ 2 แสดงทักษะและระดับการบริหารจัดการ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 24)

ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager)

ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะมีผู้บริหาร 3 ระดับ คือ (เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 11-12)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร งานที่สำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการอำนวยการ เป็นต้น
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือ การแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติงานจริง
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Level Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่เรียกทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ผู้ควบคุม หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าแผนก เป็นต้น งานที่สำคัญคือ การกำกับ ดูแล และสั่งการโดยตรงต่อพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ดัดสนใจในระยะสั้น รับรายงาน โดยตรงจากพนักงานและเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูงต่อไป มีหน้าที่ในการนำแผนที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 ระดับของผู้บริหาร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 29)

ลักษณะของผู้บริหาร

ได้มีผู้เสนอลักษณะของผู้บริหารองค์การ ไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนารถน์ (2546, หน้า 18) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การ มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักการกระจายอำนาจ สามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ บริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะในการประเมินผลบุคลากรและรายงานต่อสาธารณชน

ไพโรจน์ โคเทศน์ (2547, หน้า 10) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะการจัดการ มีการจัดสรรทรัพยากร การสื่อสาร การปกครองและการถ่ายทอดความคิด

สุรัตน์ ดวงชาทม (2547, หน้า 40) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพดี ความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีการบริหารจัดการที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นขีดความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น แสดงออกอย่างชัดเจนในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ประกอบด้วย การเขียน การพูด การป้อนกลับและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

2. ทีมงาน (Teamwork) เป็นความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นผู้นำสมาชิกทีมและเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประโยชน์ให้กับทีม (Team Contribution) ภาวะความเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสร้างความสอดคล้องกัน (Consensus)

3. การบริหารตนเอง (Self Management) เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน ด้านจริยธรรมและพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงานและความอดทน (Tolerance) กับปัญหา ที่คลุมเครือและความรับผิดชอบในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ ทำงานได้ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย (Diversity Awareness) และการทำความเข้าใจ ความเป็นสากลระดับโลก (Global Understanding) การบริหารโครงการ (Project Management) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Action)

5. ความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) เป็นความสามารถในการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา (Problem Solving) การใช้วิจารณญาณ (Judgment) และการตัดสินใจ (Decision Making) กระบวนการ รวบรวมข้อมูลและการตีความ (Information Gathering and Interpretation) การสร้างความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity / Innovation)

6. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นขีดความสามารถที่จะธำรงความประทับใจ เชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตน (Personal Presence) ความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal Initiative) และการจัดการงานหรือการบริหาร อาชีพ (Career management) (Schermerhorn, 2008, p.22)

องค์กร (Organization)

ในการให้คำจำกัดความของคำว่า “องค์กร” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

องค์กร หมายถึง การที่คนรวมตัวกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (เสนาะ ดิชาวี, 2546, หน้า 4)

องค์กร หมายถึง การจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง (Robbins & Coulter, 1999, p.4)

องค์กร หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่ออกแบบและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง (Bateman & Snell, 1999, p.15)

องค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างและบูรณาการของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนจำนวน หนึ่งได้มาทำงานหรือประสานความร่วมมือกัน ในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน (Kast & Rosenzweig, 1979, p.6)

องค์การเป็นหน่วยงานหรือสถาบันทางสังคมที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 1)

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกันแล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างที่ต้องการกำหนดไว้ หรือตามที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 8)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นของนักวิชาการต่าง ๆ อาจสรุปความหมายขององค์การได้ว่า องค์การเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การด้วย แต่ทั้งนี้กระบวนการวิธีปฏิบัติในองค์การจะต้องมีการจัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติไว้

องค์ประกอบขององค์การ

องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Objective) ในการก่อตั้งองค์การขึ้นมา จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
2. โครงสร้าง (Structure) องค์การต้องมีการแบ่งหน่วยงานภายใน โดยอาศัยหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น อันจะเป็นแนวทางไปสู่การประสานงาน
3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง แบบอย่างหรือวิธีปฏิบัติกิจกรรมหรืองานที่กำหนดขึ้นไว้อย่างมีแบบแผนเพื่อให้ทุกคนในองค์การใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน
4. บุคคล (Person) องค์การจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่เป็นสมาชิก โดยกำหนดหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้างต้น

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการและเครื่องมือที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ฉันทวิพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547, หน้า 80) มีประโยชน์ต่อองค์การและส่วนต่าง ๆ ขององค์การในการช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์การให้มีทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุผล และมีผล และความสอดคล้องในระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ขององค์การมากขึ้น ช่วยให้การปรับตัวหรือการขยายตัวขององค์การเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การได้ตระหนักถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ (ปิณีส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550, หน้า 1)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 158)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546, หน้า 20)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการกำหนดและจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมจากภายนอก เพื่อให้เกิดเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารที่เหมาะสม (Dessler, 1998, p.681)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กรที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Bateman & Snell, 1999, pp.G-5)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสมและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Rue & Byars, 2000, p.451)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และวิธีการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร ตลอดจนการดำเนินงานและการควบคุมให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547, หน้า 87)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 169-149) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์

1.1 วิสัยทัศน์

1.2 ภารกิจ

1.3 เป้าหมาย

1.4 วัตถุประสงค์

1.5 การประเมินภายใน

1.6 การประเมินภายนอก

1.7 การวิเคราะห์ SWOT

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท

2.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

3.1 การวางแผน

3.2 การจัดองค์กร

3.3 การนำ

3.4 การควบคุม

4. การควบคุมกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 91-87) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Identify Vision and Mission) โดยผู้บริหารระดับสูงพยายามจะตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจใด” (What business are we in?) และ “เราจะทำธุรกิจอะไรในอนาคต” (Where do we want to go?) เพื่อกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานในการผลิตสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์กรผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

- ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในอดีตและในปัจจุบันขององค์กร
- วินิจฉัยการดำเนินงานและความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ผ่านมา
- กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการดำเนินงานในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสัมพันธ์และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบสถานะและศักยภาพของธุรกิจ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดแนวทางรองรับได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการใน 3 ด้าน คือ

- บทบาทในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- บทบาทการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์
- บทบาทในการกำหนดหน้าที่ของธุรกิจ

ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพแวดล้อมในหลาย ๆ มิติ แต่โดยปกติสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการเก็บรวบรวม จัดหมวดหมู่ ประมวลผล ศึกษา และวิเคราะห์แรงผลักดันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร รวมถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า ถึงแม้ธุรกิจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับองค์กรหนึ่ง อาจจะเป็นอุปสรรคที่ร้ายแรงกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมอยู่รอบ ๆ องค์กร โดยจะเป็นสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรธุรกิจ แต่จะมีผลกระทบในเชิงลึกในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ๆ คือ

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม
- สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ
- สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย
- สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

2.1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) หรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Industry Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร จนบางครั้งเรียกว่า สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment) เพราะจะเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจต้องมี

ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและเหมาะสม สภาพแวดล้อมที่น่าสนใจ ได้แก่

- | | |
|------------------|------------------|
| - ลูกค้า | - หน่วยงานภาครัฐ |
| - คู่แข่งขัน | - หุ้นส่วน |
| - ผู้ขายวัตถุดิบ | - พันธมิตรธุรกิจ |
| - แรงงาน | - ชุมชน/ท้องถิ่น |

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factor Analysis) ผู้บริหารจะย้อนกลับมาพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ และทรัพยากรขององค์กร โดยวิเคราะห์และประเมินศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและสภาพคล่อง คุณภาพของสินค้าและบริหาร และความสามารถในการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งจะช่วยกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร และจะใช้ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเรียกรวมกันว่าการวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์ TOWS (SWOT/ TOWS Analysis) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

การตื่นตัวและพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะทำให้มีผู้พัฒนาเทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารติดตามตรวจสอบ และทำความเข้าใจผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) นักวางแผนจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพยากรณ์อนาคตด้วยเทคนิคต่าง ๆ มาสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งหลายครั้งที่ผู้บริหารอาจจะต้องกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ ข้อจำกัดในชีวิตจริงและความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) แผนกลยุทธ์ที่ผ่านการสร้างขึ้นอย่างดี อาจจะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเลย ถ้าไม่สามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญไม่แพ้ขั้นตอนที่ผ่านมา ๆ มา เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำ และผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขณะเดียวกันก็คอยให้ความร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปกติผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติอาจจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่าง

ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่น และตื่นตัว สามารถปรับแนวความคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่มีปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้น และจะต้องแก้ไขอย่างไร เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรได้ ตลอดจนต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์อย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546, หน้า 29-32) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์ องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Position)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นก็คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือใน เชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) และถ้ากระทบกับ ธุรกิจในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “อุปสรรค” (Threat)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า และอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์กรที่เราเรียกว่า “สภาพแวดล้อม ภายใน” ทั้งหมดนั้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (Strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงค่านิยม การคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรนั้นประกอบด้วย บุคลากรที่มีความคิดหลากหลาย การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็น ส่วนสำคัญ เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้อง คำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กร ในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวความคิดใน

กลุ่มต่าง ๆ และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กร เพราะฉะนั้นในการที่จะพิจารณาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันเป็นการบริหารที่คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ ย่อมคำนึงถึงบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่าง ๆ โดยพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลัง ในอันที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มดังกล่าวและการพัฒนาทิศทางและแนวนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้ จึงเป็นอีกส่วนหนึ่งของแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) นั้น เป้าหมายสำคัญก็คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ขององค์กร โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แล้ว ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรและความเป็นไปได้อันจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือ

แนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ก็คือ ภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่า ประเด็นหรือค่านิยมของผู้บริหารนั้น มีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก บ่อยครั้งที่ทางเลือกอาจจะไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล อาจจะเป็นทางเลือกที่เป็นผล มาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรนั่นเอง

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน การจัดหาบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้น ยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติได้ดี ในขั้นตอนนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร

โดยสรุป กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตนเอง วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, ฤทธยา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาชนกุล, วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกูลวุฒิโอภาส (2548, หน้า 18-19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้ จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กร ดังนี้

2.1 ในองค์การภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับการมีองค์การ

2.2 ส่วนในองค์การภาคเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการ ไปให้ถึงภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์การ

หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management Functions)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 20-22); เสนาะ ดิยาวัว (2546, หน้า 13-14);

Dessler (1998, p.679); Holt (1990, p.10) เสนอว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

Chelladurai (2005); Masteralexis, Barr & Hums (2009) ได้กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การประเมินผล (Evaluating)

Bridges & Roquemore (2001); Kaser & Brooks (2005) ได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การปฏิบัติการ (Implementing)
4. การควบคุม (Controlling)

จะเห็นได้ว่า การจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน ในการวิจัยครั้งนี้จะจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการครอบคลุมใน 4 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การปฏิบัติการ (Implementing)
4. การควบคุม (Controlling)

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 69) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์อนาคต เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 112) สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 60) สรุปว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไรและทำเมื่อใด

ชำนาญ บูรณ์โอสธ (2547, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการหรือภารกิจของ

การบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 136) อธิบายว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตและตัดสินใจในงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Vander Zwaag (1998) กล่าวว่า การวางแผนเกี่ยวข้องกับการเตรียมการสำหรับแนวทางปฏิบัติขององค์การกีฬา

Dessler (1998, p.680) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

Certo (2000, p.126) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดว่าองค์การจะสามารถเป็นในสิ่งที่ต้องการเป็นได้อย่างไร และจะทำอะไรเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

Williams (2005, p.106) ให้ความหมายการวางแผนว่าเป็นการเลือกเป้าหมายและพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการกำหนดทางเลือกของวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. แผนช่วยกำหนดทิศทาง (Planning Gives Direction) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน และทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หากปราศจากแผนการทำงานขององค์การ อาจทำให้การทำงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน (Planning Reduces Uncertainty) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสับสนในการทำงาน (Planning Reduces

Overlapping and Wasteful Activities) เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์กร จะสามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติในแผนชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้และปรับปรุงแก้ไขได้

4. แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (Planning Sets the Standard Used in Controlling) ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง สิ่งที่ยั่งยืนไปจากแผนจะมีการปรับแก้ หากไม่มีแผน ก็จะไม่มีความฐานที่ใช้ในการควบคุม (Robbins & Coulter, 2007, p.80)

ความสำคัญของการวางแผน

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550, หน้า 87-88) ได้สรุปถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Predictive) ในการวางแผนทุกครั้ง ผู้บริหารต้องพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือแก้ไขได้ทันทั่วถึง ก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อแผนงานที่วางไว้
2. ช่วยลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) ในการวางแผนนี้วางแผนจะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่ดีแล้ว นอกจากจะสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในเชิงธุรกิจแล้ว การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาจะยังช่วยลดความไม่แน่นอนของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้
3. สะดวกและง่ายต่อการดำเนินการ (Efficiency of Action) ทั้งนี้เมื่อได้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน บุคลากรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน เพราะงานทุกอย่างได้มีการวิเคราะห์เป็นอย่างดีเป็นขั้นเป็นตอน
4. ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน (Reduction of Action) แผนงานที่มีการวางแผนไว้แล้วเป็นอย่างดีทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นการทำให้บุคคลได้ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน การทำดังกล่าวช่วยให้บุคลากรไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน
5. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ (New Concepts) การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดการระดมความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร การนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6. การตัดสินใจ (Decision Making) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อการ

7. การควบคุม (Controlling) เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้วจำเป็นต้องมีที่ยังที่ผู้บริหารต้องทำการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเพื่อผลสำเร็จของงาน

ประเภทของการวางแผน

การวางแผนในองค์การจะมีหลายประเภทและมีการแบ่งแยกประเภทของแผนแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทของแผน สามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์การแบ่งเหล่านี้ คือ

1. การแบ่งโดยคำนึงถึงระยะเวลา สามารถแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แผนระยะสั้น (Short Term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

1.2 แผนระยะกลาง (Medium Range Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมระหว่าง 1-3 ปี จะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ชัดเจน

1.3 แผนระยะยาว (Long Term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 63)

2. การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่นำมาใช้กับองค์การโดยรวม กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ครอบคลุมทั้งหมดขององค์การและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การ เป็นแผนระยะยาวที่มองภาพองค์การโดยรวม (Robbins & Coulter, 2007, p.82)

2.2 แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนดไว้ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 156) แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่เจาะจงในรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 63)

3. การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 แผนเฉพาะเจาะจง (Specific Plan) เป็นแผนที่กำหนดและอธิบายเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่มีความคลุมเครือ โดยพยายามสร้างความเข้าใจระหว่างผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนใดๆ แผนเฉพาะเจาะจงนี้จะกำหนดขึ้นมาได้ ผู้วางแผนจะต้องมีความสามารถในการมองเห็น

ล่วงหน้า ได้ถูกต้องแม่นยำ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 64; Robbins & Coulter, 2007, p.83)

3.2 แผนกำหนดทิศทาง (Directional Plan) เป็นแผนที่กำหนดนโยบายโดยทั่ว ๆ ไป และอาจมีการกำหนดจุดสนใจในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้ถึงกับทำให้ผู้บริหารพุ่งความสนใจไปยังเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่น ผู้บริหารจะกำหนดแผนเฉพาะเจาะจง โดยการลดต้นทุนลงร้อยละ 4 และเพิ่มรายได้ขึ้นอีกร้อยละ 6 ภายในระยะเวลา 6 เดือน แต่ถ้าเป็นแผนกำหนดทิศทาง ผู้บริหารอาจจะกำหนดให้มีการเพิ่มกำไรจากการดำเนินงานขึ้นประมาณร้อยละ 5-10 ภายในระยะเวลาครึ่งปี เป็นต้น (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 64)

4. การแบ่งตามความถี่ในการใช้งาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว (Single Used Plan) เป็นแผนที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ครั้งเดียว โดยแผนนี้จะถูกพัฒนาขึ้นมาเฉพาะเจาะจงเพื่อความจำเป็นในสถานการณ์อย่างหนึ่งเป็นแผนเฉพาะกิจที่ใช้งานเสร็จแล้วจะไม่สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ เพราะจะมีเป้าหมายและการดำเนินงานที่เป็นเอกลักษณ์ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 65)

4.2 แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing Plan) เป็นแผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง แผนที่ใช้ตลอดไป ได้แก่ นโยบาย (Policies) ระเบียบกฎเกณฑ์ (Rules) และวิธีการ (Procedures) (Robbins & Coulter, 2007, p.84)

กระบวนการในการวางแผน

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์กรต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 157-160)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
3. การเสนอทางเลือก
4. การวิเคราะห์ทางเลือก
5. การเลือกทางเลือก
6. การกำหนดแผนในรายละเอียด
7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงธุรกิจเอกชน และหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพใน

อนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins & Coulter, 1999, p.257) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีผู้เสนอหลักการและขั้นตอน การดำเนินงานไว้หลายลักษณะ อาทิเช่น

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2003, pp.12-14) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการบริหารจัดการการวางแผนองค์กรกีฬา ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ
2. การกำหนดเป้าหมาย
3. การกำหนดวัตถุประสงค์
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การจัดหางบประมาณ
6. การนำแผนไปปฏิบัติ
7. การทบทวนและประเมินผล

International Olympic Committee (2005, p.279-280) ได้เสนอหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ
Slack (1997, p.103) เสนอว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.1 การกำหนดพันธกิจ
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 - 1.3 การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการเลือก โครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและระบบ

การควบคุม

CIDA (2004, p.12) เสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรเอกชนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

4. การประเมินความสามารถขององค์กร

5. การกำหนดวัตถุประสงค์

6. การนำไปปฏิบัติ

Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1992, p.3) กล่าวว่า รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดขั้นการวางแผน

1.1 การวางแผนจัดทำแผน

1.2 การสร้างค่านิยม

1.3 การกำหนดพันธกิจ

2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2.1 รูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจ

2.2 การตรวจสอบผลงาน

2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง

3. การปฏิบัติการ

3.1 การบูรณาการแผน

3.2 การวางแผนตามสถานการณ์

3.3 การปฏิบัติงาน

Kotler & Andreasen (1991, p.69) ได้นำเสนอโมเดลแบบคลาสสิก ในการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ

1.1 พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, วัฒนธรรม

1.2 จุดแข็ง, จุดอ่อน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 การบริการต่อชุมชน

2.2 การแข่งขัน

2.3 สังคม การเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

3. การกำหนดพันธกิจการตลาด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

4. การกำหนดยุทธศาสตร์หลักการตลาด และส่วนประสมการตลาด

5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะ และการเปรียบเทียบผลงาน

6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

7. การประเมินการปฏิบัติงาน

Mintzberg (1994, p.40) กล่าวว่า กิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์ให้เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม
5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

Nutt & Backoff (1992, p.167) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาบริบทในอดีต
2. การประเมินสถานการณ์
3. ประเด็นกลยุทธ์
4. การเลือกกลยุทธ์
5. การประเมินความเป็นไปได้
6. การปฏิบัติการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2004) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004-2006 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
 - 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
 - 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
 - 2.3 การสนับสนุน
 - 2.4 การประเมินผล
3. การพัฒนานักกีฬา

- 3.1 โปรแกรม
- 3.2 การฝึก
- 3.3 การแข่งขัน
- 3.4 การบำรุงรักษา
- 4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร
 - 4.1 การสรรหา
 - 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
 - 4.3 การประเมินผล
 - 4.4 การแข่งขัน
 - 4.5 การบำรุงรักษา

Anthony & Govindarajan (2003) กล่าวว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์

มีดังนี้

1. การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. การตัดสินใจบนสมมติฐานและการแนะนำ
3. ทบทวนครั้งที่ 1 ในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
4. การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนอีกครั้งในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
6. ตรวจสอบและอนุมัติ

Chappelet & Bayle (2005) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์กร

ประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการ
 - 1.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ระบบปฏิบัติการ
 - 2.1 การพัฒนา
 - 2.2 การตลาด
 - 2.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4 การประชาสัมพันธ์
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 กฎหมาย
3. ระบบการควบคุม

3.1 การประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง

Australian Sports Commission (2004) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน

1.1 การทบทวนแผนปีที่ผ่านมา

1.2 โครงสร้างบุคลากร

2. การกำหนดกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว

2.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

2.5 การสร้างดัชนีตัวชี้วัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน

3.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น

3.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ

3.3 การนำแผนมาปฏิบัติ

4. การประเมินกลยุทธ์

4.1 การติดตามผล การประเมินผลและทบทวนแผน

4.2 การสร้างตัวเปรียบเทียบ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2546) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องมาตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่า ถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์กร และให้การยอมรับ มีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.3 กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน

1.4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร และคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.5 การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์

1.6 การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)

การวิเคราะห์พันธกิจ หมายถึง การทบทวน ตรวจสอบภารกิจหลัก หรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อการยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็น หรือเพื่อปรับเปลี่ยนของกิจการของธุรกิจหรือของการประกอบการนั้นใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต

พันธกิจ หรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมาย ขอบบังคับ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้ จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์กรดังกล่าว และอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจน จะทำให้เห็นทิศทางขององค์กรและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบ หรือลักษณะขององค์กรที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์กรว่า พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์กรคืออะไร นอกจากนี้ การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์กรจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมาย พระราชบัญญัติ ขอบบังคับตั้งแต่เริ่มองค์กร แต่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ซึ่งในการกำหนดภารกิจหลัก หรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำกวมจนเกินไป หรือจำกัดขอบเขตมากเกินไป ในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง จุดแข็ง และขีดจำกัดขององค์กรด้วย โดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด พันธกิจ หรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมาย ขอบบังคับ ระเบียบ สัญญา หรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไร อะไรที่ทำได้ ทำไม่ได้ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental

Scanning)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต มีลักษณะคล้าย ๆ กับการมองกวาดไปในอนาคต เหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์ เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือการประกอบการ ตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน หรือต่อองค์กรในอนาคต ทั้งที่เป็นผลในทางบวก และทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน

(Situation Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดดี จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคต ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อน อะไรเป็นจุดแข็ง และรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาส และมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรคนั้น คือ ให้รู้เขารู้เรา ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

4.1 การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the Organization's Internal Environments) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ

4.1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน ศักยภาพ ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมขององค์กร

4.1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงาน เป็นต้น

4.1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

จุดแข็ง (S : Strength) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์การที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อผลักดันให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์การ

จุดอ่อน (W : Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือส่วนที่เป็นข้อด้อย หรือข้อจำกัดในสมาคมกีฬาที่มีผลทำให้สมาคมไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.2 การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (Assessing the Organization's External Environments) หมายถึง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การรวม 3 กลุ่ม ดังนี้

4.2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี และความเจริญด้านวัตถุต่าง ๆ เป็นต้น

4.2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น ผู้ใช้บริการ สมาชิก และผู้ออกกฎหมาย ข้อบังคับ เป็นต้น

4.2.3 คู่แข่งและพันธมิตร ได้แก่ องค์การที่มีภารกิจคล้ายกัน หรือเหมือนกัน ที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์การทั้ง 3 ประเด็น จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบ โอกาส และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์การ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O : Opportunity) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์จากภารกิจขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีส่วนเกื้อกูลการดำเนินการขององค์การ

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T : Threat) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้าน คือ อิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์การ ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย และผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์การ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัดอะไรบ้าง รวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีสถานภาพอย่างไร ตำแหน่งใด เพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยระบุเป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืน ในอนาคต ที่บุคคลหรือผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่านทะลุไปในอนาคต และคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร แล้วกำหนดสถานภาพที่ต้องการและพึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จะเน้นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์การเป็นสำคัญ คือ เมื่อรู้ชัดว่าตัวเองมีภารกิจหรือประกอบกิจการอะไร รู้ว่าตัวเองนั้นต้องทำอะไรกันแน่ รู้ว่าโลกรอบ ๆ การประกอบกิจการของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานหรือการประกอบกิจการของเราอย่างไร เมื่อรู้ค่อนข้างแน่ชัดแล้ว จึงกำหนดอนาคตภาพหรือสิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้า โดยการขจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส และใช้ข้อได้เปรียบเชิงโอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปมีหลักการสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

6.1 หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

6.1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่อยู่กับที่และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.1.2 กลยุทธ์นั้นต้องตอบสนองสิ่งที่เป็นความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบัน จึงจะบรรลุผลในอนาคต

6.1.3 การจัดทำกลยุทธ์ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช่การทำงานในลักษณะงานประจำ

6.2 หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการ ดังนี้

6.2.1 การวางแผนดำเนินการที่จะให้เกิดผลทางตรงต่อภารกิจขององค์กรการวิเคราะห์ พันธกิจ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อกำหนด กลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

6.2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรจะต้อง มีการระดมสมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อเสริมจุด แข็ง และสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการ พร้อมทั้งขจัดจุดอ่อน และข้อจำกัดที่มีให้ เหลือน้อยที่สุด

6.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน ก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำ จะเกิด

6.2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ ก่อนที่จะ ดำเนินการพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

เป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจ เป็นการระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม หรือการจัดสรรทรัพยากร ให้้องค์การ เพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไร และทำเพื่อ อะไร ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอน ของการกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับปฏิบัติการ ต้องให้ความสำคัญกับความ ต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไร อะไรคือสิ่งที่ต้องการเลือก อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ และมีลำดับ ขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำ การกำหนดกลยุทธ์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ จะต้อง เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ สามารถตอบคำถาม 4 ข้อได้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่าง สมเหตุสมผล ทั้ง 4 ข้อ ภายใต้ระดับขององค์กร อำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้ การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and Effect) หรือเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ (Mean-to-an-end) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบ พัฒนา และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทาง (Policy Decision) การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยให้

ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นแผนงานให้เป็นรูปธรรม ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรม สำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระดับองค์การที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบ ดังนั้นในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อไปดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

9.1 ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

9.2 วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรม ตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลา

ดำเนินการ

9.3 ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด

9.4 ตารางปฏิบัติงาน

9.5 แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ

9.6 กระบวนการสื่อสาร

9.7 การทบทวน กำกับ ติดตาม ประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ บางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้า อาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของ การนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน ซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบวนการวางแผนเพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้นๆ หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนแผน มีการพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง และปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

จากความคิดเห็นต่างๆ ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขั้นตอนกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะประกอบกิจกรรมหลัก ดังนี้ (Australian Sports Commission, 2004)

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position)

การเตรียมการวางแผน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี และผลจากการทบทวนรายงานประจำปี ซึ่งจะรวมถึงเรื่องการเงิน สถิติ และข้อมูลต่างๆ ทั้งจากการดำเนินการภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์กร อันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

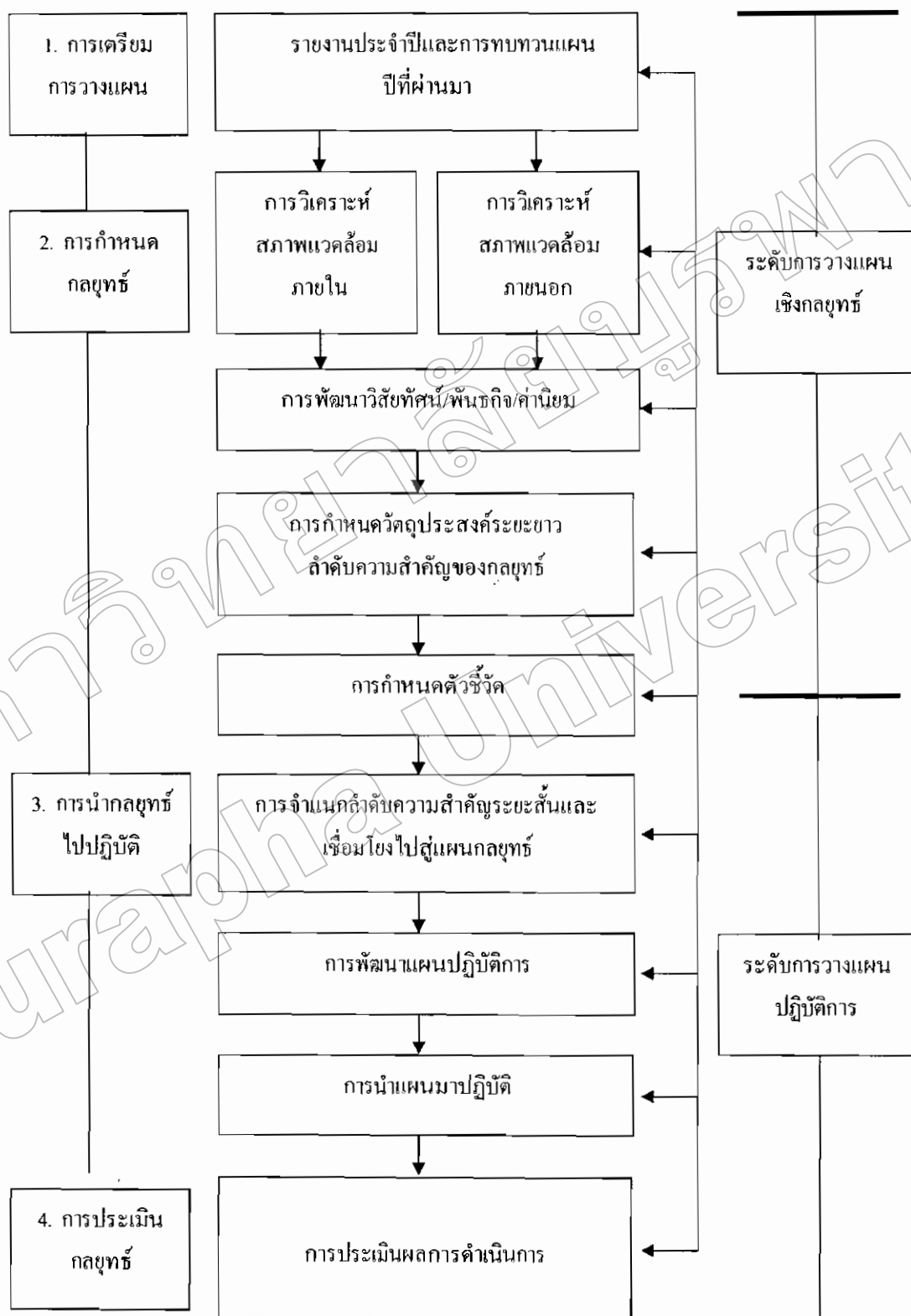
การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การหยยทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผน การประเมิน และทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการวางแผน (Australian Sports Commission, 2004, p.7)

การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์การไว้หลายท่าน อาทิเช่น

Bridges & Roquemore (2001, p.182) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์การมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

Schennerhorn, Hunt & Osborn (2000, p.G-8) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและการจัดทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Bateman & Snell (1999, pp.G-4) อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึง หน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1999, p.324) ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

Samual & Trevis (2006, p.228) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการของการจัดระเบียบแบบแผนสำหรับการใช้ทรัพยากร โดยเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารจัดการ

Robbins & Coulter (2007, p.117) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

Koontz & Weihrich (1998, p.174) การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 107) อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 113) สรุปว่า การจัดองค์การ เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของแผนการทำงานในองค์การ โดยกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์การมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไร

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์การ สรุปว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์การ โดยมีการจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์การนั้นและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

Bridges & Roquemore (2001, p.32) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์การไว้

5 ประการ คือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

Hodgetts (1990, p.138) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. การจัดแบ่งงาน
2. การจัดกลุ่มกิจกรรม
3. การจัดแผนกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทาง

Koontz & Wehrich (1998, p.174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัดองค์การว่าควร

ประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

Robbins (1985, p.8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

Kast & Rosenzweig (1979, p.404) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. การจัดแบ่งงาน
2. การประสานความพยายามของบุคคล
3. การบูรณาการผลลัพธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 189-196) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การว่า

ประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่/การมอบหมายงาน
3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
4. ขนาดของการจัดการ/ขนาดของการควบคุม

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 121-133) กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ

ต่อไปนี้คือ

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การแบ่งเป็นแผนกงาน
3. สายการบังคับบัญชา
4. ขนาดของการควบคุม
5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
6. การมอบหมายงาน

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 115-116) สรุปกระบวนการจัดองค์การเพื่อการประยุกต์

ใช้ได้จริง ดังนี้

1. การระบุนาน
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. การจัดความสัมพันธ์

กระบวนการในการจัดองค์การยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ได้แก่ ความชำนาญเฉพาะด้าน

ระดับของตำแหน่งงาน การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ

จากความหมายของการจัดองค์การ ตามทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างคั้นนั้น เมื่อพิจารณาคำสำคัญของกระบวนการจัดองค์การพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญของกระบวนการจัดองค์การที่จะต้องประกอบไปด้วยการจำแนกแยกแยะงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามท้องที่การกำหนดไว้ การรวมกลุ่มงานเพื่อที่จะให้มีการจัดงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเป็นไปตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับองค์การ

การจัดสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการในองค์การ และการควบคุมกำกับงาน การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อให้การปฏิบัติงานใน องค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือและการประสานงานกันทั้งในองค์การและนอก องค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ (Organizational Tools)

เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีหน้าที่ในการจัด องค์การต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในการจัดองค์การ โดยเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการจัด องค์การประกอบด้วย (อนิวัช แก้วจันทร์, 2550, หน้า 120-124)

1. ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียด ทั้งหมดขององค์การ ได้แก่ ประเภทของงานที่มีการแบ่งงานเป็นกลุ่ม มีการรวมกลุ่มเป็นสายบังคับ บัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้อย่างชัดเจน
2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทาง ให้บุคคลในองค์การ ได้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐาน ของแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์
3. คู่มือองค์การ (Organization Manual) เป็นหนังสืออธิบายให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนิน งานขององค์การหรือเกี่ยวกับกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์การ คู่มือองค์การ อาจแยกประเภทออกเป็น
 - 3.1 คู่มือหน่วยงาน (Department Manual) เป็นคู่มือการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากร ในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและภารกิจของหน่วยงานตนและหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้อง จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา อีกทั้งช่วยในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน
 - 3.2 คู่มือปฏิบัติงาน (Operations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรใน หน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์การมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น
 - 3.3 คู่มือกฎระเบียบ (Rules and Regulations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทั้งในการทำงานในหน่วยงานและการทำงาน ร่วมกับองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

โครงสร้างองค์การเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์การให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ และณัฏยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 100)

โครงสร้างองค์การเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์การที่สร้างขึ้น มา โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การ แบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคล แบ่งลงไปเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่าง ๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์การ ซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์การ

จากการนิยามโครงสร้างดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญ 2 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างในองค์การ คือ ประการแรก ความชำนาญเฉพาะ (Specialization) จะเป็นพื้นฐานประการแรกสุดของการกำหนดโครงสร้าง โดยองค์การจะแยกบุคคลและกลุ่มงานในองค์การ โดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะหรือความคล้ายคลึงกันของกิจกรรมต่าง ๆ รวมไว้ในฝ่ายงานเดียวกัน การดำเนินงานดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ (Differentiation) เป็นผลให้แต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไป ประการที่สอง คือ การประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายงานที่มีความหลากหลายต่าง ๆ ข้างต้น จัดเชื่อมความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกัน อันเป็นผลให้เกิดการบูรณาการ

(Integration) ของกิจกรรมต่าง ๆ ในอันที่สนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

โครงสร้างขององค์การจะทำให้เราสามารถเข้าใจลักษณะขององค์การ ในลักษณะของกิจกรรมหรือระบบงานในองค์การได้เป็นอย่างดี โครงสร้างขององค์การจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงขนาดขององค์การ อัตราความเจริญเติบโตขององค์การ ความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในองค์การนั้น ๆ ได้

โครงสร้างขององค์การ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-Making) ในเรื่องต่างๆ ว่ามีมากน้อยแค่ไหน โดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจ ถ้าระดับที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การแล้วรวมอำนาจในการตัดสินใจ โดยสั่งการลงมาตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ไม่ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่ในระดับล่างลงมา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียวถือว่าเป็นการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนการกระจายอำนาจนั้น อำนาจในการตัดสินใจได้รับการกระจายไปตามขั้นของการบังคับบัญชาให้เป็นอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับล่างๆ ลงมา ผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็นและให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปตามโครงสร้างขององค์การอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การกระจายหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) และการกระจายหน่วยงานตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) หมายถึง การจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of Work) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์การได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนมีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job Specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลและในการแบ่งงานกันทำนั้น ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน โดยยึดหลัก “Put the right Man in the right Job” (วางคนให้เหมาะกับงาน)

รูปแบบความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความชำนาญเฉพาะอย่างตามหน้าที่ (Function Specialization) เชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งได้แก่งานประจำวัน (Routine) งานสำนักงาน (Office) และความชำนาญเฉพาะอย่างทางสังคม (Social Specialization) เป็นความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถในการทำงานสูง เหมาะกับงานที่มีความหลากหลายและต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุก ๆ วัน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ได้แก่ งานวิชาชีพ (Professionals)

3. ลำดับสายของการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับ จากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุด และเป็นเครื่อง

ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์การ กล่าวคือ ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมาก องค์การก็มีความซับซ้อนมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีน้อย องค์การก็มีความซับซ้อนน้อย

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชา แต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่กว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional Qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก อาจารย์ ส่วนช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบนั้นเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่ต้องการให้งานแล้วเสร็จในวันหนึ่ง ๆ เช่น สำนักงาน (Office)

5. ขนาดขององค์การ (Organization Size) หมายถึง ขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management Resource) ภายในองค์การหนึ่ง ๆ หากองค์การใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารมาก องค์การนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารน้อย องค์การนั้นก็จะมีขนาดเล็ก

ขนาดขององค์การนั้น จะมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจเป็นอย่างมาก กล่าวคือ องค์การที่มีขนาดใหญ่มากเท่าไร การกระจายอำนาจย่อมมีมากตามไปเท่านั้น

6. ขนาดของหน่วยทำงาน (Work Unit Size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation) หมายถึง การแบ่งงานไปตามหน้าที่นั้น ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่ เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน อาศัยหลักแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานออกตามแผนงาน

ขนาดของแผนงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลผลิต (Output) ของแผนงานนั้นมาก ดังนั้น การเพิ่มขนาดของแผนงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการลดน้อยลงของความพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องาน และความสามารถในการธำรงรักษานักงานไว้ ผลผลิตขององค์การตลอดจนถึงทำให้การได้แก้ไขปัญหาแรงงานเพิ่มขึ้น

7. ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ องค์การที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากเท่าไร องค์การนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น

การออกแบบองค์การ (Organization Design)

การออกแบบองค์การ เป็นทักษะการออกแบบงาน ซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue & Byars, 2000, p.451) ส่วน Hodge & Anthony (1998, p.469) กล่าวว่า การออกแบบองค์การหมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้างและแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ Minizberg (1994, pp.66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์การ สิ่งที่ได้เห็นออกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างองค์การแล้ว ก็ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and Controlling System) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral Formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์การ”

การกำหนดรูปแบบขององค์การ

ในการกำหนดรูปแบบขององค์การ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น ปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การมีดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2548, หน้า 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึง หน้าที่ที่องค์การจะต้องปฏิบัติ โดยองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่า งานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลัก งานอะไรเป็นงานที่สำคัญ และงานอะไรเป็นงานที่จะเป็นต้องกระทำ โดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job Analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์การนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น

2. การตัดสินใจ (Decision-Making) ในการออกแบบองค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของอำนาจกับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์การที่ได้รับมานำไปอำนวยความสะดวก ดังนั้นรูปแบบขององค์การจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่า ในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นคนตัดสินใจ และการตัดสินใจเรื่องเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น

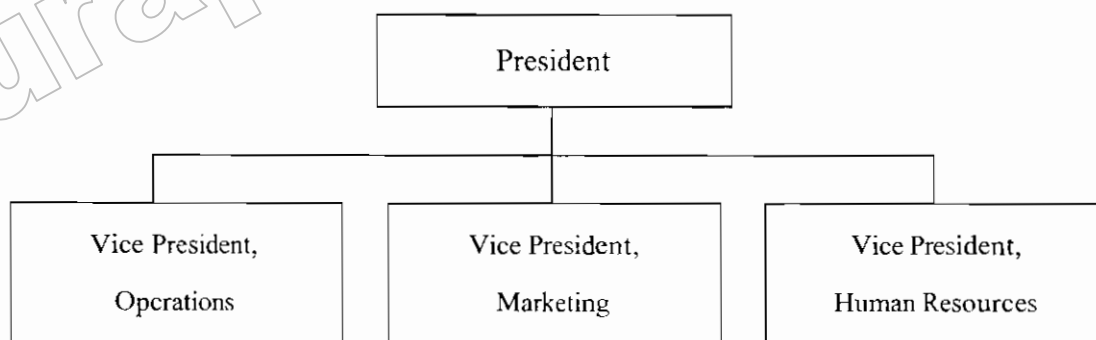
3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร งานในระดับรอง ๆ ลงมามีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใด ก็จะถูกจับ

โยงเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานนั้น หลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบองค์การก็คือ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

รูปแบบการออกแบบองค์การ

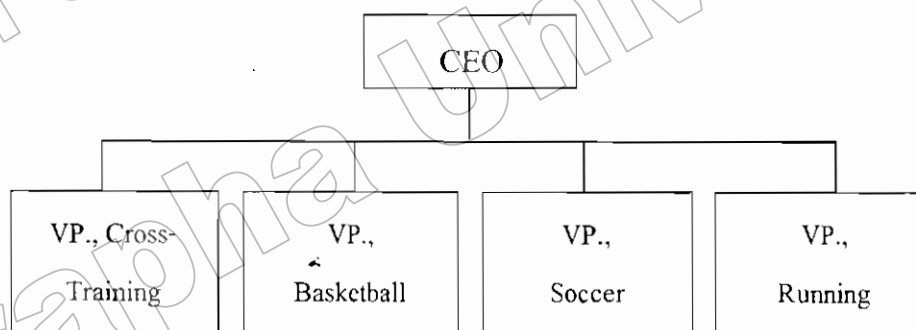
1. การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็น โครงสร้างการจัดองค์การซึ่งมีการออกแบบองค์การ โดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยการแบ่งตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่จะต้องทำ โดยอาศัยหลักความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Rue & Byars, 2000, p.445) หรือเป็นการจัดกลุ่มบุคคลตามทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และผลผลิตของงาน (Action yields) (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, pp.G-5) เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการจัดการแข่งขันกีฬา ฝ่ายพัฒนาภูมิภาค เป็นต้น

การออกแบบองค์การตามหน้าที่มีข้อดีคือ บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานตามความรู้และความถนัด สามารถแก้ปัญหาได้ดี เพราะทุกคนมีความรู้ในงานอย่างลึกซึ้ง (เสนาะ ดิยาวรรักษ์, 2546, หน้า 135: ฌีญูพันธ์-เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 115) มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการควบคุมทำได้ง่าย ส่วนข้อเสีย คือ อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย เพราะแต่ละฝ่ายจะยึดถือเป้าหมายและความสำคัญของตนมากกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะเกิดการแบ่งแยกงานอย่างเด็ดขาด อาจทำให้มีทัศนคติต่องานที่ต่างกัน โดยพนักงานส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญและสนใจกับงานของตนมากกว่าการมองภาพรวมขององค์การ



ภาพที่ 5 การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Lussier & Kimball, 2004, p.155)

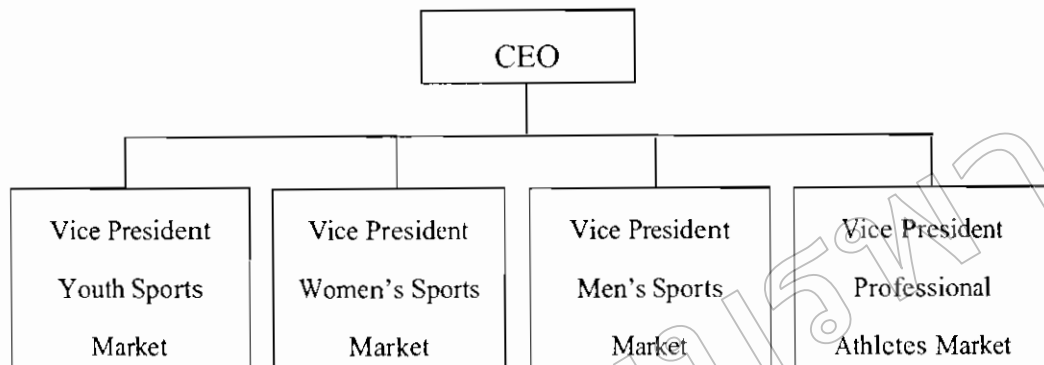
2. การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานในองค์การตามประเภทสินค้า หรือบริการ ซึ่งจะพบเห็นกันมากในองค์การขนาดใหญ่ที่มีสินค้าและบริการหลายชนิด โดยผู้จัดการสินค้าแต่ละประเภทจะคอยควบคุมการบริหารผลิตภัณฑ์ของตน และจะรายงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ขณะที่การจัดโครงสร้างของแต่ละแผนกตามประเภทสินค้า จะมีการจัดแผนกงานตามหน้าที่งาน เพื่อความคล่องตัวและอิสระในการดำเนินงานของตน โดยที่การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ มีข้อดีคือ ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้รับความสนใจเต็มที่จากผู้บริหารผลิตภัณฑ์ เพราะมีผู้รับผิดชอบโดยตรง ช่วยทำให้มีการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอย่างตรงประเด็นและรวดเร็ว แต่มีข้อเสียคือ การแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน การทำงานซ้ำซ้อน และเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันเอง ตลอดจนสร้างความสับสนเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ สินค้าแต่ละกลุ่มจะมีโครงสร้างของงานต่างๆ ที่ใกล้เคียงกัน แต่แยกกันดำเนินงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 115)



ภาพที่ 6 การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Lussier & Kimball, 2004, p.155)

3. การออกแบบองค์การตามลูกค้า (Customer Organization) จะแบ่งกลุ่มการทำงานโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก และพยายามให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ตัวอย่าง เช่น บริษัทผลิตผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์กีฬา อาจแบ่งตามลูกค้าที่เป็นเยาวชน ผู้หญิง ผู้ชาย หรือนักกีฬาอาชีพ เป็นต้น

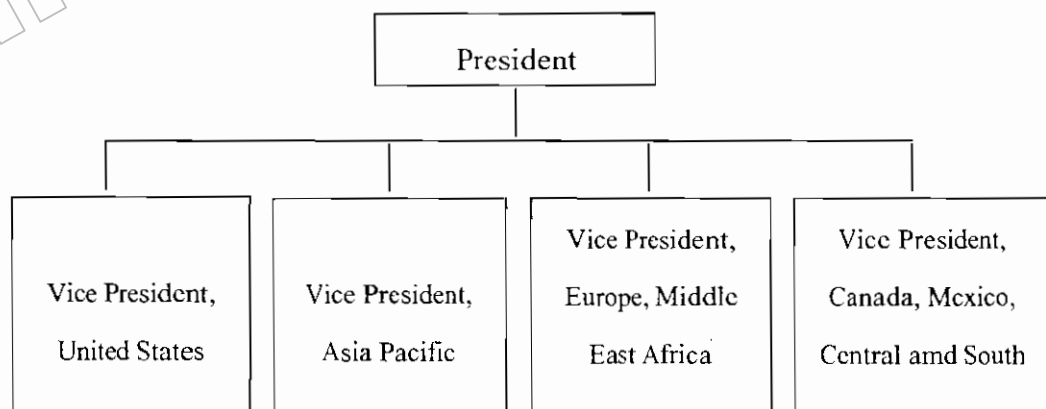
การออกแบบองค์การตามลูกค้าจะมีข้อดีคือ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้ดี ขณะที่จะมีข้อเสียคือ หากมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับระดับความสำคัญในกลุ่มลูกค้า ก็อาจทำให้การทำงานของบางแผนกลดลง และไม่คุ้มกับการทำงานต่อไป จึงต้องถูกปรับเปลี่ยนหรือปิดตัวลง (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 117)



ภาพที่ 7 การออกแบบองค์การตามลูกค้า (Lussier & Kimball, 2004, p.155)

4. การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Geographic Organization) เป็นการ จัดหน่วยองค์การตามกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ (Rue & Byars, 2000, p.444) หรือเป็นการ ออกแบบ องค์การโดยแบ่งตามพื้นที่ โดยแต่ละพื้นที่จะมีผู้จัดการที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบคอย บริหารงานและควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมด

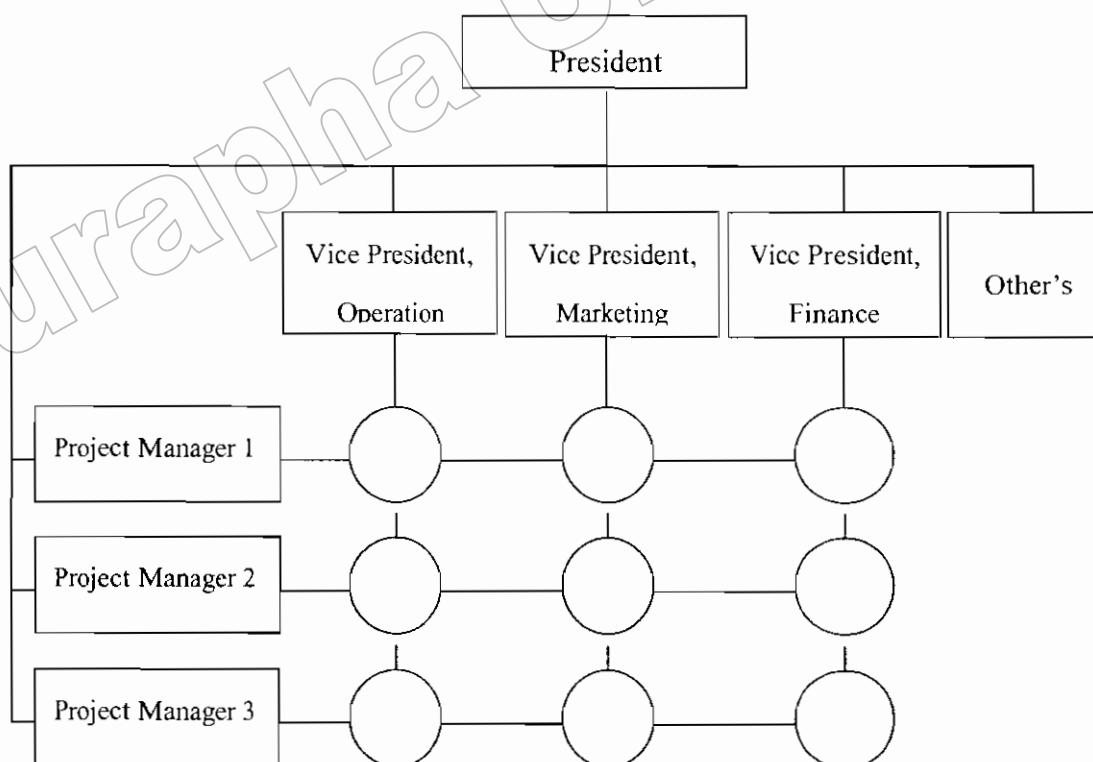
การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ จะมีข้อดีคือ ทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตาม ข้อจำกัด ของแต่ละพื้นที่ แต่มีข้อเสียคือ โครงสร้างองค์การของแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะคล้ายกัน ทำให้มีงานที่ซ้ำซ้อนและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง (ณัฐพันธ์ เชรนนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 116)



ภาพที่ 8 การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Lussier & Kimball, 2004, p.155)

5. การออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดการในลักษณะแผนก แต่ขึ้นกับหน้าที่ขององค์การ โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ (1) สายงานการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ (2) สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ แม้ว่าการบังคับบัญชาจะเกิดขึ้น 2 ทาง แต่ไม่ได้เกิดทุกแห่งในองค์การ บุคคลที่อยู่ในองค์การแบบแมทริกซ์ จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน คนหนึ่งจะเป็นผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดขององค์การ ส่วนอีกคนหนึ่งจะเป็นสายการบังคับบัญชาตามแผนก ซึ่งจะอยู่ในแนวนอนและทั้งคู่ก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่เท่ากัน

การออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์มีข้อดี คือ องค์การสามารถที่จะนำพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ทำให้ผลของงานออกมามีประสิทธิภาพ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มและเป็นการทำให้พนักงานทำงานเต็มที่ ส่วนข้อเสียคือ อาจนำไปสู่ความสับสน และความยุ่งยากในการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ทำให้กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกต้องว่าจะทำงานประจำก่อนหรือทำงานโครงการก่อน ผู้บังคับบัญชาอาจแย่งอำนาจกันในการบริหารจัดการ โครงสร้างนี้ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เพราะจะต้องมีผู้จัดการ โครงการเพิ่มขึ้น (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547, หน้า 214)



ภาพที่ 9 การออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์ (Lussier & Kimball, 2004, p.156)

การมอบหมายงาน (Delegation)

Dessler (1998, p.675) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

Certo (2000, p.552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 128) นิยามว่า การมอบหมายงาน ได้แก่ กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 191) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยลำพังได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์การ

การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงานได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์การนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณหรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือธำรงไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และจัดให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่า จะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และ

ประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงาน อาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์การอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งองค์การอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจจะมีเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. การ โยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์การนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

คำนิยามของคำว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน ดังเช่น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (สมยศ นาวิการ, 2545)

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์การมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สุเทพ เชาวลิ (2548ก, หน้า 148) กล่าวว่าสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ผู้ปฏิบัติในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงวิธีการบริหารของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการบริหารหรือรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการะงานและหน้าที่ทางการบริหารจัดการ

อาสาสมัคร (Volunteer)

การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติทั่วโลก สิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้การจัดการแข่งขันดำเนินไปได้อย่างลุล่วง คือ อาสาสมัครร่วมการแข่งขันเพื่อช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการลดทุนค่าใช้จ่าย และเป็นการปลูกฝังค่านิยมแก่เยาวชนและประชาชนของชาติในด้านการเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งใด รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้เทคนิคต่างๆ จากการเป็นอาสาสมัคร เพื่อนำไปใช้ในวิชาชีพอื่น ๆ เช่น การท่องเที่ยว เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อีกทั้งยังเป็นทูตประชาสัมพันธ์อีกด้วย (สถานีวิทย์ ซี.อาร์.ไอ.ปักกิ่งภาคภาษาไทย, 2548)

การปฏิบัติการ (Implementing)

Kaser & Brooks (2005, p.121) อธิบายว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p.30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การปฏิบัติการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) (Kaser & Brooks, 2005, pp.121-122)

ระบบการนำ

ระบบการนำเป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาคัดค้าน การผลักดันให้สมาชิกในองค์กรนำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของหน่วยงานไปปฏิบัติ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219; เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 183)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ เช่น

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000, pp.6-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Drath & Palus (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard & Engle (1986) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การโดยรวม ทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro Leadership) คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์การ โดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์การนั้น ๆ เช่น ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการนายกสมาคมกีฬา หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer–CEO) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer – COO) นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro Leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบดำเนินงานในหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operating or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์

คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ศรีทัตติม พานิชพันธ์ (2543, หน้า 76-77) เสนอว่าผู้นำควรมีจิตใจมุ่งมั่น กล้าหาญ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานได้ผล

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ รู้จักกระจายอำนาจ มุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารดี รู้จักการจูงใจคน และเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เขาวลิต (2546, หน้า 36) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

ไพรัช เมฆอาภรณ์ (2545, หน้า 58) เสนอว่าผู้นำควรมีแรงจูงใจ รู้จักสถานการณ์ มีลักษณะผู้นำ มีความรู้และมีวิสัยทัศน์

สมชาติ กิจขรรณ (2546, หน้า 11) เสนอว่าผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้นำ รู้จักการใช้อำนาจ รู้จักบทบาทของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีทักษะการบริหาร มีความรู้รอบตัว รู้จักการนำประสบการณ์มาใช้และเป็นคนทันต่อเหตุการณ์

สุวัจชัย เจียมจตุรงค์ (2545, หน้า 17) เสนอว่าผู้นำควรมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีหลักการและเหตุผล

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 128) เสนอว่าผู้นำควรมีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคม

สุทิน ลิ้มยะชาติ (2545-2546, หน้า 22-23) เสนอว่าผู้นำควรมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เป็นนักสื่อสาร ทำตัวน่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักสร้างสรรค์ในงาน และมีความมั่นใจในตนเอง

บรรจง อมรชีวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่าผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี ทั้งทางกายและใจ

ประชุม โพธิกุล (2549) เสนอว่าผู้นำควรมีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดี รับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รู้จักการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงาน

Field, Holden, & Lawlor (2000, p.7) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความผูกพันในงานให้กับผู้ร่วมงาน และใช้ภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาจะพบว่าคุณสมบัติของผู้นำประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ เช่น การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการ

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct Decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์การที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์การนั้น เช่น การตัดสินใจเลือกในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกหน้าที่ขององค์การ เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์การที่เกี่ยวกับแนวความคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลัง ตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้ว ยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่หรือการปรับปรุง โครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์การ ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเองโดยตรง หรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการแทนก็ได้

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of Resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแล้ว วิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่งคือ วิธีการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ ถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสมย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets De Vries & Miller, 1986)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward System)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Schein, 1985) เช่น วิธีการให้ความดีความชอบประจำปีของราชการไทย บางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อ ๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์การ เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดี และไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้าน และไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้

การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับต่าง ๆ (Select Administrator)

ผลกระทบต่อการอีกประการหนึ่ง เกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร หากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่ด้อยความสามารถ ก็อาจจะทำให้องค์การไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ส่วนมากผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino Effect) จนผลสุดท้ายทั้งองค์กรจะสะท้อนถึงแบบและจุดเน้น (Style and Preferences) ของผู้นำองค์กรนั้น (Nahavandi, 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the Norms and Modeling)

ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัล ถือได้ว่าเป็นมาตรการทางตรงของผู้นำ แต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์กรนั้น ถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อการ ผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ เช่น ผู้นำระดับสูงอาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์กรคาดหวัง จากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตาม แต่ย่อมมั่นใจได้ว่า ผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง อีกมาตรการหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น เช่น ผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำก็อาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังกายให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในองค์กรเข้าร่วม เพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow มี 5 ชั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 311-312)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการการยอมรับหรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น
4. ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนอง ความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self actualization) มาสโลว์คำนึงว่า ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, pp.6-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p.555)

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550, หน้า 206) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่นๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้

พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์การ

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ องค์การจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความตื่นตัวที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, pp.G-4)

การให้รางวัล (Rewards)

Carrell, Jennings & Heavrin (1997) สรุปว่าการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

Nahavandi & Malckzadeh (1988) เสนอว่า การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การ

เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นบุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด

การให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 2005, p.351) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1. การให้รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในองค์การ (Schermerhorn, 2005, p.352) เกิดขึ้นโดยตรงจากการทำงานซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ
2. การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อดึงดูดใจให้พนักงานทำงาน เป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อจูงใจบุคคล โดยได้รับจากผู้บริหารหรือโดยระบบการทำงานในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, pp.G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ (Dessler, 1998, p.674)

อ้อม ประนอม (2546) กล่าวว่า ทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Robbins (2005, pp.137-138) สรุปว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 201) สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำการถ่ายทอด (Transmit) ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้สื่อต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การ 6 ประการ คือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภท เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

5. การติดตาม ตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจความตกลงในการทำงานและการประสานงาน
8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

9. การใกล้เคียงกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

Torrington & Weightman (1994) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การไว้ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกันในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
2. เพื่อให้ทราบและเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการต้องการ
3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและการพัฒนาความเชื่อมั่นต่อองค์การและสมาชิกขององค์การ

4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
- การติดต่อสื่อสารขององค์การ**

โดยทั่วไปองค์การอาจมีการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 343-347)

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ อาจพิจารณาได้จากทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ดังนี้
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน การบอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) การประชุม (Meeting)
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ
2. การติดต่อสื่อสารกับองค์การภายนอก โดยทั่วไปองค์การจะต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคลากรภายนอก เช่น ลูกค้า หรือกับสาธารณชนโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข่าวสารหรือรับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้