

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การจัดกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

พล.อ.ต. ณีภูวนันท์ ชาญชัย

- 2 ส.ค. 2561

375626 ๖๐๐๘๔๖๖๔๖

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป


วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2560


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

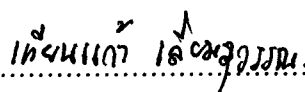
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ พลอากาศตรี ธีภูฐานันท์ ธนัญชัย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

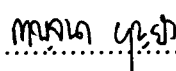
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ชรรณพิทักษ์)

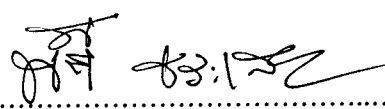
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ชรรณพิทักษ์)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ย์ ธารเสนา)

วันที่...16...เดือน...มิถุนายน...พ.ศ...2560...

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา คณบดีวิทยาลัย
การบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา และ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้ง
อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ ดร.กาญจนา บุญยัง และ รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร
เหลือองดงกต ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ของผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหาร ข้าราชการ และนักศึกษาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ ในการให้ข้อมูลเชิงลึก ขอขอบคุณ
เจ้าหน้าที่กองวิทยการ สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงในการเรียบเรียงเอกสาร รวมทั้ง คุณวิมลรัตน์
เจริญ นักวิชาการศึกษาของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ในการติดต่อประสานและอำนวยความสะดวก
ตลอดเวลาในการจัดทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

พล.อ.ต. ณัฐนันท์ ธัญชัย

58930264: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; ปร.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การจัดทำ/ กลยุทธ์/ สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

ณัฐนันท์ ธัญชัย: การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง (STRATEGY DEVELOPMENT FOR THE INSTITUTE OF SECURITY PSYCHOLOGY) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุปราณี ธรรมพิทักษ์, ปร.ด. 102 หน้า, ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง และ 2) ศึกษาหากกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ และนักศึกษา ของสถาบัน ฯ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 21 คน และเก็บข้อมูลเชิงลึกจากอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ใช้การตรวจสอบข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT analysis

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีจุดแข็งคือ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเนื่องจากก่อตั้งมานานถึง 60 ปี มีจำนวนศิษย์เก่ามากกว่า 7,000 คน มีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร สถานที่ตั้งมีความสะดวกในการเดินทาง มีบุคลากรที่มีความสามารถ จุดอ่อนคือการประชาสัมพันธ์ยังน้อยเกินไป ขาดอาจารย์วิชาหลัก ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร และผลงานระดับชาติยังมีน้อย บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง ขาดอิสระในการกำหนดงบประมาณ โครงสร้างยังไม่เอื้อต่อภารกิจหลัก อุปกรณ์การเรียนการสอนยังไม่ทันสมัย โอกาสคือมีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานและสามารถสร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาของชาติได้ ภัยคุกคามคือยังไม่สามารถกำหนดระเบียบ และคัดเลือกนักศึกษาได้เอง บุคลากรมีจำกัด มีหลักสูตรของสถาบันอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน ยังไม่มีคณะกรรมการจากหน่วยงานภายนอก และงบประมาณมีจำกัด ส่วนกลยุทธ์ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ การปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย การเพิ่มความน่าสนใจของหลักสูตร การเป็นพันธมิตรความร่วมมือระหว่างเหล่าทัพ การเพิ่มโลกทัศน์ในการปฏิบัติการข่าวสาร และการวิจัยและพัฒนาเพื่อความมั่นคง กลยุทธ์ด้านบุคลากร ได้แก่ การเสริมสร้างการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ การสร้างวิทยากรต้นแบบ การจัดหาวิทยากรภายนอก จากจัดอบรมภายในหน่วย และความเป็นเลิศด้านสวัสดิการ กลยุทธ์ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ การปรับปรุงภูมิทัศน์ การจัดห้องบรรยายให้ทันสมัย การมีสุขอนามัยดีเด่น การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกให้พอเพียงและความเป็นเลิศด้านระบบสารสนเทศ และกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อภารกิจกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ การจัดสัมมนาระดับกองทัพ ความร่วมมือกับกรมกิจการพลเรือนทหาร การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม การพัฒนาสัมพันธ์ และการรวมใจเพื่อเทิดพระเกียรติ ฯ

58930264: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.

(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: STRATEGY DEVELOPMENT/ THE INSTITUTE OF SECURITY

PSYCHOLOGY

NATTANAN TANANCHAI: STRATEGY DEVELOPMENT FOR THE INSTITUTE OF SECURITY PSYCHOLOGY. ADVISOR: SUPRANEE THAMMAPITHAK, D.P.A. 102 P. 2017.

The study of Strategy Development for The Institute of Security Psychology is a qualitative research. The objectives of this research are 1) To study the circumstances of The Institute of Security Psychology and 2) To study the strategies of The Institute of Security Psychology. The key informants are totally 26 person consist of the executives, the personnel, the students and the consultants of The Institute in 2016. Interviewing is used as the research instrument. Contents are analyzed by content analysis and data are analyzed by SWOT Analysis Method.

The results of this research : the strengths of The Institute consists of its reputation which established for over 60 years and more than 7000 students are graduated. The organization culture is unique with good location. The capable and goodwill of personnel. The weaknesses consist of poor public relation, lack of main instructors and inconsistent administration. No national level productivity, insufficient personnel and facilities and lack of self determination budget. The Organization structure is not suitable for main mission and learning facilities are out of date. The opportunities consist of the curriculum that can be revised for every 3 years and the network that can be used to solve national level problems. The threats are lacking of self authority to determine regulations and student selection with limiting personnel and various courses in the same level. No outsider committees and lack of budget. The strategies consist of improving learning media and curriculum, The cooperation between military forces, The visions for Information Operations, the research and development for security, domestic and international learning to create module instructors, to provide outsource personnel, to set up learning organization, to be excellent farewell, to improve the scenery and the lecture room, to be the best hygiene, to provide enough facilities and best Information Technology, to seminar with The directorate of civil affair, the social activities, the progression of relationship, and to unify respecting to The Highness Institute.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์.....	10
องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	20
การปฏิรูประบบราชการ.....	30
นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กองบัญชาการ กองทัพบกไทย.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
วิธีการวิจัย.....	62
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	63
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล.....	64

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
การตรวจสอบข้อมูล.....	64
4 ผลการวิจัย.....	66
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง.....	66
ตอนที่ 2 กลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง.....	81
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผลการวิจัย.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	93
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	102

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร	28
2	การกำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์	29
3	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง	74
4	กำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์.....	75
5	การวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส (SO).....	76
6	การวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส (ST).....	77
7	การวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาส (WO).....	78
8	การวิเคราะห์จุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT).....	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์.....	23
2 เครื่องมือทางการบริหารในการพัฒนาระบบราชการ.....	44
3 กิจกรรมพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	61

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เดิมมีชื่อว่าโรงเรียนสงครามจิตวิทยา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2498 มีหน้าที่ให้การศึกษาอบรมแก่นายทหารทุกเหล่าทัพในสังกัดกระทรวงกลาโหม ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีขีดความสามารถในการตอบโต้และปฏิบัติการจิตวิทยาในเชิงรุก แก่ฝ่ายตรงข้าม โดยมีความมุ่งหมายให้นายทหารที่จบการศึกษาไปแล้วสามารถเตรียมการจัดตั้ง หน่วยรับผิดชอบดำเนินงานด้านนี้โดยตรง ในเวลาต่อมาการปฏิบัติการจิตวิทยาได้มีบทบาทสำคัญ ยิ่งต่อการปฏิบัติการของฝ่ายเรา รวมทั้งฝ่ายตรงข้ามก็ใช้การปฏิบัติการจิตวิทยาอย่างกว้างขวาง จึงมีนโยบายให้ข้าราชการระดับบริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้ารับการศึกษาอบรมร่วมกับ คณะนายทหารด้วย แต่เนื่องจาก โรงเรียนสงครามจิตวิทยาไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ของทางราชการได้อย่างเต็มที่ เพราะการดำเนินงานกระทำได้ภายในขอบเขตจำกัด และไม่มีอัตรา ข้าราชการประจำของโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการด้านวิชาการ และสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปทางราชการ จึงได้พิจารณาจัดตั้ง “สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง” ขึ้นแทนโรงเรียน สงครามจิตวิทยา โดยกำหนดให้มีอัตราประจำที่ถาวรเป็นของสถาบันการศึกษาเอง ขึ้นตรงต่อกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ตั้งแต่วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2521

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ได้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 185/ 25 ลงวันที่ 7 พ.ศ. ธันวาคม 2525 และคำสั่งกองบัญชาการทหารสูงสุด (เฉพาะ) ที่ 71/ 2526 ลงวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2526 ให้มอบการบังคับบัญชา “สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง กรมยุทธการทหาร” ขึ้นกับ “สำนักงานสารนิเทศ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการทหารสูงสุด” โดยมีพิธีส่งและรับ มอบการบังคับบัญชาระหว่าง เจ้ากรมยุทธการทหาร กับ ผู้อำนวยการสำนักงานสารนิเทศ เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2526 (ซึ่งเป็นห้วงระยะเวลาที่ข้าราชการนักศึกษาหลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยา ฝ่ายอำนวยการ รุ่นที่ 37 กำลังศึกษาอยู่) ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง จึงเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อ สำนักงานสารนิเทศ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการทหารสูงสุด และเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2533 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2533 และคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 55/ 34 เรื่องแก้ไขอัตรากองบัญชาการทหารสูงสุด ให้สถาบันจิตวิทยา สำนักงานสารนิเทศ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด ขึ้นการบังคับบัญชากับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทย ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา (สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง, 2559)

ภารกิจของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย คือ การประสานงานวิชาการทางด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง และการปฏิบัติการข่าวสาร แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงานองค์การของรัฐ และบุคคลอื่น ๆ ตามที่ได้รับการมอบหมาย ศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักนิยามด้านสังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง และการปฏิบัติการข่าวสาร ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงของชาติ ซึ่งนอกจากสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงจะมีหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบในหลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคงเป็นประจำทุกปีแล้ว ยังต้องดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์กองบัญชาการกองทัพไทยให้กับข้าราชการทหาร ตำรวจ ข้าราชการพลเรือน และภาคเอกชนอีกด้วย รวมทั้งสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงยังได้รับการอนุมัติให้เปิดการศึกษาอบรมกับข้าราชการหน่วยงานภายนอกกระทรวงกลาโหมตามที่ได้รับการร้องขอ อาทิเช่น จากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

ภายใต้ปรัชญา “การปฏิบัติการข่าวสาร นำพาสู่ความมั่นคงของชาติ” และปณิธาน “การมุ่งผลิตนักปฏิบัติการข่าวสาร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของชาติ” สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงยังมีพันธกิจหลักในการพิจารณา เสนอแนะนโยบาย แผนและโครงการเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ และให้การศึกษอบรม ด้านสังคมจิตวิทยา การปฏิบัติการข่าวสารแก่ข้าราชการ ทหาร ตำรวจ พลเรือน รัฐวิสาหกิจ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและบุคคลอื่นตามนโยบายที่ได้รับ แม้ว่าสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงจะสามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จ โดยคิดลอคมา แต่เนื่องจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ทำให้ต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความทันสมัยตามเป้าหมาย เพื่อสร้างระบบการบริหาร และการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว เสมอภาคและเป็นธรรม มีความสามารถในการให้บริการและพัฒนา และให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายแห่งได้นำเอาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ มาปรับใช้ เนื่องจากเป็นขบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 371) กล่าวว่า ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์

ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการการบริหาร โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยผู้ในระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกชั้นตอน

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์จะช่วยขยายความคำว่าเป้าหมาย เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผนสำหรับระยะยาวในอนาคตข้างหน้า ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้มีการเสริม บังคับหรือกำกับความเป็นไปของงานมากกว่าจะคอยแก้ไขความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการจัดทำเป้าหมายขึ้นมา เพื่อให้เป็นสิ่งที่คล้อยตามการทำงานขององค์กร ชุมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สามารถพัฒนาคนหรือผู้เรียน ให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมและปรับตัวเข้ากับสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม

ประยงค์ มีใจชื่อ (2558) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุนิติสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุนิติสัมพันธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ กล่าวถึงโดยพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 25) ไว้ว่า 1) องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ ดังนั้น แผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรไว้ล่วงหน้า 2) องค์กรไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น แผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้น โดยลำดับ ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ แผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและช่วยให้เกิดการปรับทิศทางและภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม 4) เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ

(Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในกระบวนการของแผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดและการนำมาสู่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้เสียกับการบริหารงานของสถาบัน ฯ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรก ของขบวนการการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมาประมวลหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New public administration) ซึ่งจำเป็นต้องมีมาตรการและโครงการตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ แล้วนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยและผู้เกี่ยวข้องทราบและใช้เป็นแนวทางหลักในการบริหารองค์กร ให้มีความชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงเป็นหน่วยงานในสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย จึงต้องยึดถือแนวทางปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยด้วย ซึ่งได้แก่ การเป็นทหารอาชีพ ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดให้มีมาตรการ/โครงการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย รองรับนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 นโยบายที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 รวมทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย 4 ด้าน คือ ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย ด้านองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน ได้ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติควบคู่ไปกับกฎระเบียบและข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจในการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จึงสมควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจและแนวนโยบายกองบัญชาการกองทัพไทย แล้วพิจารณาดำเนินการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมมาจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อม ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
2. เพื่อศึกษาหากลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

กรอบความคิดในการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาสภาวะแวดล้อมและศึกษากลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานตามแนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของหน่วย เป็นการศึกษาถึงประวัติความเป็นมาภารกิจ วิสัยทัศน์ และการจัดหน่วยให้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ การจัดอัตรากำลังพล และสายการบังคับบัญชาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง (SWOT analysis) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการการสัมภาษณ์หาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มข้าราชการ กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ

3. การกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยการนำผลการสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาจับคู่กัน โดยใช้วิธี SWOT matrix เพื่อหากลยุทธ์ สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงสภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
2. เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

3. เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุง การบริการของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สำหรับผู้เข้ารับการศึกษา และหาแนวทางการปฏิบัติ หน้าที่ตามภารกิจได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมากำหนดขั้นตอนในการศึกษาสภาวะแวดล้อม และการศึกษาหากกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เพื่อที่จะส่งเสริมให้หน่วยมีกระบวนการ ในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา: การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับกับจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยา ความมั่นคง โดยอาศัยแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2559

ขอบเขตด้านพื้นที่: การวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร ข้าราชการของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง นักศึกษาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 116 ประจำปีการศึกษา 2559 และคณาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ

ขอบเขตด้านระยะเวลา: ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 120 วัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง หมายถึง สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ เป็นหน่วยงานในสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล เสนอแนะ และดำเนินการประสานวิทยากรทางด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสารแก่ข้าราชการ ทหารตำรวจ พลเรือน ตลอดจน พนักงานองค์กรของรัฐ และบุคคลอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักนิยม ด้านสังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสารให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงของชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตที่จะเป็นอย่างไร ซึ่งต้องคำนึงถึงปรัชญา และระบบคุณค่าที่องค์กรยึดถือ

ภารกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรในประชาคมหนึ่ง ๆ เป็นงานและ ความรับผิดชอบที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ชัดเจนว่า หน่วยงานนั้น

ตั้งขึ้นมาเพื่อให้ทำอะไรหรือรับผิดชอบงานใด โดยมีตัวบทกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดหรือความคาดหวังของสังคมรองรับอยู่

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการตรวจสอบสภาพองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ด้านด้วยกัน คือ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปสู่การได้เปรียบคู่แข่ง เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความอ่อนแอหรือเป็นจุดอ่อนนำไปสู่การเสียเปรียบคู่แข่ง

โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ให้เกิดโอกาสช่วยในการดำเนินธุรกิจ

ภัยคุกคาม (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยทั่วไปเป็นวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการพัฒนา การเมือง การบริหาร เศรษฐกิจและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรม มีความสามารถในการให้บริการและพัฒนาให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public sector management quality award) หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีระบบที่ดี เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งในอนาคตจะกำหนด

ให้มีการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับส่วนราชการที่ปรับปรุงองค์การได้
อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองบัญชาการกองทัพไทย หมายถึง นโยบายหลัก
4 ด้าน ของกองบัญชาการกองทัพไทยในการปฏิบัติราชการ คือ ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม
ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์การ และด้านผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติ
โดยยึดถือระบบบริหารจัดการที่ดีของกองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปี 2559

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วยสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 ประเภทของกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์
 - 1.4 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.5 ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์
2. องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
 - 2.1 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์
 - 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
3. การปฏิรูประบบราชการ
 - 3.1 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ
 - 3.2 แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ
 - 3.3 ความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ
 - 3.4 การปฏิรูประบบราชการไทย
 - 3.5 การพัฒนาระบบราชการยุคใหม่
 - 3.6 การพัฒนาระบบราชการไทย
 - 3.7 เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ
4. นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กองบัญชาการ กองทัพบกไทย
 - 4.1 หลักการและแนวคิด
 - 4.2 วัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
 - 4.3 นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกองบัญชาการ กองทัพบกไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของแผนกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 32) กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลยุทธ์ขององค์การ ต่อสภาพแวดล้อมที่จะเป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนให้องค์การผ่านไป ในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์การจะมาใช้ ดังเช่น กรณีของธนาคารกสิกร ฯ ที่ขยายธุรกิจด้านสินเชื่อเพื่อเข้าสู่ลูกค้าขนาดกลาง ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้เครื่อง ATM เพื่อแก้จุดอ่อนในการขยายธุรกิจเข้าสู่กลุ่มลูกค้ารายปลีก หรือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ก้าวสู่ธุรกิจใหม่หลายด้าน ตั้งแต่ยางรถยนต์ เครื่องจักรกล ไปจนถึงสินค้าไฮเทคต่าง ๆ เป็นต้น

Higgins and Vinze (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ โดยมีปัจจัยอันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภายใต้ภาวะเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ คุณเดือน อิม โปธิ์ (2539, หน้า 42) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ ส่วนผสมของเป้าหมาย และนโยบายหลักต่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจนกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือตัดแปลงทรัพยากรต่าง ๆ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเป็นการแนะแนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่ยึดถือไว้เพื่อใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540, หน้า 30) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนและได้ตอบกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลวิธีที่องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ เลือกใช้สำหรับผลักดันองค์การ จากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต เป็นแนวความคิดที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ท่ามกลางความแปรปรวนของสภาพแวดล้อม และการใช้ศักยภาพของทรัพยากรในหน่วยงานในลักษณะที่พิเศษกว่าปกติ กลยุทธ์จึงเป็นคุณลักษณะพิเศษ (Specification) ของการปฏิบัติงานที่กำหนดการใช้ทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นวิธีการระยะสั้นในการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ หรือเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถสนองตอบผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที (Glueck, 1977 อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2542, หน้า 283-284)

ปกรณัม ปรียากร (2544, หน้า 52) กล่าวว่า กลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนาม มีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ” แต่ถ้าจะใช้เป็นคำกริยา หมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำกำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลคือได้รับชัยชนะ

เสนาะ ดิเียว (2544, หน้า 99-101) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิธีที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์ แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีลำดับขั้น คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร
2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า
4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้
5. แผนการดำเนินงาน (Operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 27) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานระยะยาวของบริษัท ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร
3. กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาคราชการกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน
4. กลยุทธ์ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการสำหรับแต่ละระดับขององค์กร โดยเฉพาะ
5. กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรบรรลุผล

6. กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพ (Position) ปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

7. กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2532, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยทั่วไปเป็นวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 43) ได้อธิบายไว้ว่า แผนกลยุทธ์ คือ วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแยกขาดในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่มุ่งสู่โลกภายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 43) กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ว่าเป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2542, หน้า 2) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ ปัจจุบันอยู่ที่ไหน อนาคตต้องการจะไปที่ใด และทำอย่างไรจึงจะไปถึง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 10) อธิบายแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของ การตัดสินใจที่จะกระทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้อมปรางปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 12) ได้สรุปแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, หน้า 67) ได้อธิบายไว้ว่า แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรว่า องค์กรควรจะทำอะไร เท่าไร และอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานหรือความคาดหวังตั้งใจขององค์กรในอนาคต โดยระบุภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ เป้าหมายระยะยาว ตัวชี้วัดผลงาน และแนวกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

Cope (1978 อ้างถึงใน ทวีชัย บุญเดิม, 2540, หน้า 21) ได้สรุปแผนกลยุทธ์ว่าเป็นรูปแบบของวัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purposes) หรือเป้าประสงค์ (Goals) และนโยบาย และแผนแม่บทที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปความหมายได้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อให้เกิดขึ้น ในอนาคต เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีขั้นตอน สามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะมากระทบกับองค์กร เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ประเภทของกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 23-24) ได้จำแนกประเภทของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะขยายตัว คงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิมหรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่น ถ้าขยายตัว จะขยายตัวภายในหรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไร จึงจะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจองค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 กลยุทธ์การคงตัว (Stability strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษาภารกิจหลักและเป้าหมายเดิมไว้ แยกเป็น

1.1.1 กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance of status quo)

1.1.2 กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed rate of return)

1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth)

1.2 กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อนักบริหารมีโอกาสจากภายนอก มีจุดแข็งจากภายนอก เป็นการทำให้กิจการของหน่วยงานขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Diversification) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของสินค้า/ บริการเดิมที่มีอยู่

1.2.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายสินค้า/ บริการ ทั้งที่เป็นของเดิม และสินค้า/ บริการใหม่

1.3 กลยุทธ์การตัดตอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤต ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

1.3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) เป็นการลดขนาดและต้นทุนที่ไม่จำเป็น แล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

1.3.2 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Diversment)

1.3.3 กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive)

1.3.4 กลยุทธ์การขายเลิก (Liquidation)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ จะแบ่งเป็นกีด้าน กีดุ่ม ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนหรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการ ได้เปรียบคู่แข่งจน ประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 165-166)

2.1 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) แตกต่างในผลิตภัณฑ์ บริการหลักการขาย ภาพลักษณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี ชื่อเสียง ความสม่ำเสมอในการผลิต เครื่องหมายแสดงสถานภาพ ในการผลิตเครื่องหมายทางการ

2.2 ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

2.3 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response)

2.4 มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market focus)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategies) เป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา มุ่งตอบคำถามว่าจะทำอะไร เป็นต้น กลยุทธ์ระดับนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 3-4) ได้กล่าวประเภทกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์เป็นแผนการ (Plan) มีลักษณะเป็นแผน คือ มีทิศทาง แนวทางการปฏิบัติ ที่มุ่งสู่อนาคต

2. กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Pattern) ลักษณะกลยุทธ์ นอกจากจะเป็นแผนการแล้วยังเป็นแบบแผนที่มีรูปแบบพฤติกรรมคงที่แน่นอนในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

3. กลยุทธ์เป็นวางตำแหน่ง (Position) ได้แก่ การตัดสินใจวางตำแหน่งสินค้าบริการ หรือผลิตภัณฑ์เฉพาะเจาะจงในตลาดเฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

4. กลยุทธ์เป็นมุมมองเชิงกว้างลึก (Perspective) เป็นการระบุถึงแนวทางดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านความสามารถ วัฒนธรรม ทรัพยากร ตลอดจนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายโดยรวมของกิจการ

5. กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นแผน เรียกว่า กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategy) ส่วนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผน เรียกว่า กลยุทธ์ที่นำไปใช้หรือแปลงไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง (Realized strategy)

6. สิ่งที่ตั้งใจเจตนาและนำไปสู่การยอมรับและปฏิบัติให้เป็นจริง คือ กลยุทธ์โคเนเจตนา (Deliberate strategy) ซึ่งตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ไม่ได้รับไปสู่การปฏิบัติ (Unrealized strategy)

7. มีหลายกรณีที่กลยุทธ์ซึ่งนำไปปฏิบัติจริง ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ตั้งเจตนาวางแผนไว้ แต่อาจเกิดขึ้นมาอย่างฉับพลัน ในระหว่างดำเนินการที่เรียกว่า กลยุทธ์ฉุกเฉิน (Emergency strategy)

8. มีหลายองค์กรที่กำหนดเค้าโครงแนวทางดำเนินงานล่วงหน้าไว้กว้าง ๆ ส่วนรายละเอียดมักจะปล่อยใหริเริ่มก่อขึ้นมาเอง ที่เรียกว่า กลยุทธ์หลักแบบครอบคลุม (Umbrella strategy) เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะที่ 8 ของกรมสามัญศึกษาใช้กลยุทธ์หลักแบบครอบคลุม คือ การจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด และมีการวิเคราะห์อนาคตที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงเพื่อเป้าหมายในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดเชิงรุก มุ่งความก้าวหน้า ก้าวไกล เน้นคุณภาพ และความเป็นเลิศ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 42-43) ได้ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์จะช่วยขยายความคำว่าเป้าหมาย เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผนสำหรับระยะยาวในอนาคตข้างหน้า ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้มีการเสริม บังคับ หรือกำกับความเป็นไปของงานมากกว่าที่จะคอยแก้ไขความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการจัดทำเป้าหมายขึ้นมาเพื่อให้เป็นสิ่งที่คล้อยสำหรับการดำเนินงานขององค์กร

พัคตร์พอง วัฒนสิทธิ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542, หน้า 7-9) กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์การให้บริการเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 32-33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1. แผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง ทันทับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. แผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนขององค์กร โดยองค์กร เพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยงานอื่นสั่งการ
3. แผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. แผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงเป็นแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบแผนที่ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543, หน้า 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1. องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ ดังนั้น แผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรไว้ล่วงหน้า
2. องค์กรไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น แผนกลยุทธ์สามารถช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้น โดยลำดับ ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ แผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการปรับทิศทางและภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

4. เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในกระบวนการของแผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และนำมาสู่แผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ การวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534, หน้า 157) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหามา การใช้และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 76) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ เพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับสถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจจะต้องเลือกแผนที่คาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 43) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์กรที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดขององค์กรและเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลายาว

อุทิศ ขาวเธียร (2544, เอกสารประกอบการบรรยายการวางแผนกลยุทธ์) ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นแผนชี้แนะยุทธวิธีทางปฏิบัติเฉพาะที่มีการจัดลำดับความคิดเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นแผนที่กร่างจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมและระดมสมองขององค์กร

Higgins and Vinze (1993, p. 9) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร โดยมีปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภายใต้ภาวะเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

Strickland (1996, p. 20) ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, หน้า 5) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 3-4) ได้กล่าวความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกองค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กร เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

3. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

4. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่คิดค้นทางเอกที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่รอดสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะมีภาวะวิกฤตหรือคิดค้นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่สภาพลักษณะใหม่ (วิสัยทัศน์) ที่โดดเด่น หรือดีที่สุด

จากแนวคิดที่ได้มีผู้เสนอไว้ข้างต้นพบว่า แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นฐานสำคัญ ซึ่งต้องทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและที่สำคัญ แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบในด้านภารกิจ ทิศทาง กลุ่มเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้อง

กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนรวม แผนผสมผสาน และแผนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน (Glueck, 1977, p. 336 อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2542, หน้า 284) แผนดังกล่าวเป็นผลจากกระบวนการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ใหม่ การตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นและการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายในการควบคุม การได้มา การใช้ และการถ่ายเททรัพยากรเหล่านั้น (Anthony, 1965, p. 24 อ้างถึงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 2542, หน้า 284)

แผนกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่ไม่อาจควบคุมได้ จึงมีความพยายามที่จะทำนายปรากฏการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น และกำหนดทางเลือกแนวทางปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามที่คาดการณ์ได้

แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะ ดังนี้ (ชีรวัดน์ นิจนตร, 2542, หน้า 284-285)

1. ช่วยรับรองการให้เหมาะสม สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ ทำให้องค์การอยู่รอดได้
2. เป็นวิถีทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนขององค์การในอนาคตได้ ทำให้ป้องกันความเสี่ยงหรือความล้มเหลวขององค์การได้
3. เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และเวลา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพและแข่งขันกับองค์การอื่นได้
4. ช่วยให้เห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนขององค์การจากวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดได้ เช่น ลูกค้าน่าเชื่อถือ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์การต้องเป็นหนึ่ง
5. เป็นกรอบสำหรับชี้นำความคิดและการปฏิบัติขององค์การ เช่น องค์การจะให้บริการอะไร ดำเนินการอย่างไร ใครเป็นกลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ

แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะของการวางแผน ดังนี้ (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณกรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 6)

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการและเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพราะเกี่ยวข้องกับการเตรียมวิธีการที่ดีที่สุดในการตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่แวดล้อมองค์กรทรัพยากรขององค์กร และต้องประมวลองค์ประกอบทั้งสองนี้ให้สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เคลื่อนที่ไปเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน

2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผน เพราะเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์โดยเจตนา กล่าวคือ เป็นการเลือกอนาคตที่พึงปรารถนา และการพัฒนาวิธีการเพื่อให้บรรลุผลที่ปรารถนานั้น

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ และมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ความตระหนักถึงทรัพยากรขององค์กร ช่วยปรับองค์กรให้อยู่ได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และเวลา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถเห็นอนาคตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น คือ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุม สำหรับองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ได้จำแนกสาระสำคัญตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดเป็น 4 หัวเรื่อง ได้แก่ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ โดยมีสาระสำคัญดังที่จะกล่าวถึงเรียงลำดับ (Robbibs & Coulter, 2012, pp. 252-264; Simerson, 2011, pp. 89-188; Wheelen and Hunger, 2010, pp. 141-376; พิริยะ ผลพิรุฬ, 2552, หน้า 94) ดังนี้

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สะท้อนทิศทางที่ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

แผนกลยุทธ์ควรมีรายละเอียดหรือมีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วยังคงต้องนำแผนหรือกลยุทธ์ที่วางไว้มาประเมินผลหรือทวนสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนโดยทั่วไป และแผนโดยทั่วไปและแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Ackoff (1970, pp. 5-6) กล่าวว่า แผนใดก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ จำแนกเป็น 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมาย ของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้ มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วกำหนด เป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว เป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพ ของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือก ที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผล การดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็น ไปทุกขั้นตอนทุกระยะ การดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

Miner (1978, pp. 212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วน คือ

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. เงื่อนไขความสำเร็จ
5. แผนงานและโครงการ

ยูล เบ็ญจรงค์กิจ (2548, หน้า 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสาร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน องค์กรตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “สวอท” (SWOT analysis)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถานการณ์ทางสังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของกลุ่มทุกมิติ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การกำหนดกลยุทธ์-ความเป็นไปได้และข้อจำกัด การกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น ซึ่งองค์กรโดยทั่วไป มีงานที่ต้องดำเนินอยู่ 3 ลักษณะ คือ งานที่ดำเนินการตามปกติ งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ สำหรับงานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ก็คือ งานในสองรายการสุดท้าย โดยกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย กลยุทธ์เชิงทิศทาง และกลยุทธ์เชิงวิธีการ กลยุทธ์ในแต่ละลักษณะดังกล่าวยังสามารถจำแนกเป็นลักษณะย่อย ๆ ได้อีกหลายรายการเช่นกัน

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่น ๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

6. ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก เป็นการระบุว่าองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี

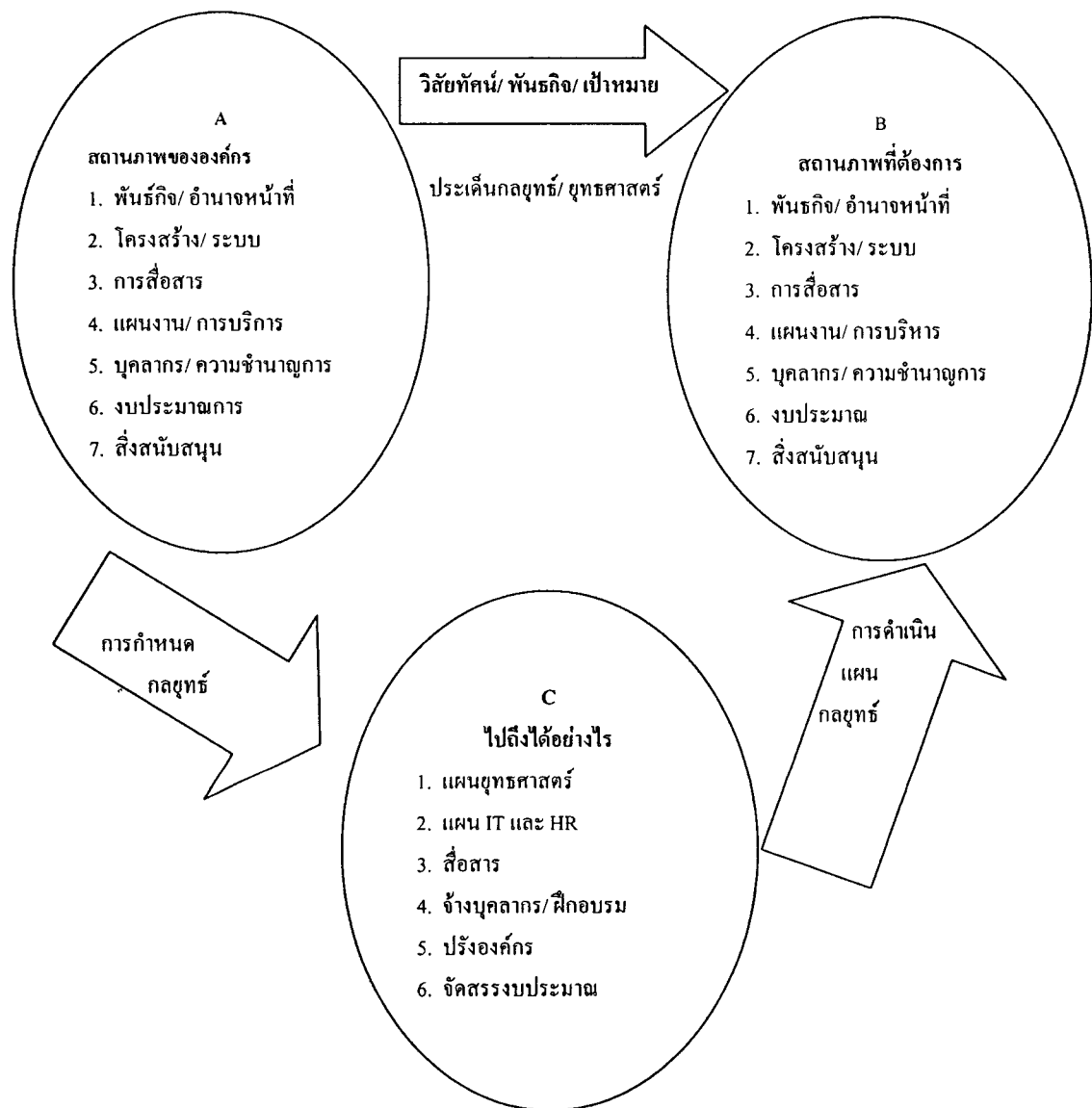
8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ

10. แผนสำรอง (Contingency plan) เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัยหรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่า สิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554, หน้า 56) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนหรือสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ (วิโรจน์ มโนพิโมกษ์, 2554)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพและสิ่งที่เป็นความต้องการ จำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน (A) สถานภาพขององค์กรที่ต้องการในอนาคต (B) และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงสถานภาพที่ต้องการ (C) โดยองค์ประกอบหลักแต่ละรายการเหล่านี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอื่น ๆ อีก จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ดังที่นำเสนอมาตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นการร่างแผนไปจนถึงขั้นการอนุมัติแผน

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและ โครงการ และการบริหารแผนงานและ โครงการ และ

3. การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตามข้อสรุปข้างต้นนี้ หากพิจารณาในแง่กระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ อาจจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นการประเมินความสำเร็จความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังจะได้นำกล่าวถึงในหัวข้อถัดไปตามลำดับ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้มีสาระสำคัญจำแนกเป็น 2 หัวข้อ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบางแห่งเรียกว่า การประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT analysis) จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายใน และการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพในองค์กรเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน

องค์การอาจนำตัวแบบการวิเคราะห์ได้อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์การมาใช้ก็ได้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ ตัวแบบการวิเคราะห์ของ เป็นต้น

ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ (The 7s McKinsey model) จำแนกปัจจัยในองค์การไว้ 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ทีมงาน (Staff) วิธีการทำงาน (Style) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) ของบุคลากรในองค์การ ตัวแบบอื่น ๆ นอกนั้น นักศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากประมวลสารของชุดวิชานี้หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การเป็นค้นหาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การอาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การโดยตรง (Operational environment) โดยอาจพิจารณนำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ตัวแบบของปอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาไว้ 5 รายการ (Five-force model) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายสินค้า คู่แข่งขันรายใหม่ และสินค้าทดแทน เป็นต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ต้องการดำเนินการในขั้นต่อไป คือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การต่อไป

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดหรือจินตนาการขึ้นจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ผสมกับวัตถุประสงค์ภารกิจและค่านิยมขององค์การ โดยพรรณนาให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความมุ่งที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้อย่างชัดเจน

วิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์การที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ชี้นำองค์การ ตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์ เทคโนโลยีและเครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. พันธกิจขององค์กรหรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร หากพิจารณาในแง่การวางแผน วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังหรือภาพฝันในอนาคตขององค์กรภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็น 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์จึงควรเขียนเป็นข้อความที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์กร
2. ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร
3. ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
4. เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน
5. สอดคล้องกับค่านิยมสำคัญขององค์กร
6. สื่อความหมายได้ชัดเจน หรือเข้าใจง่าย

สำหรับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร อาจดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดประชุมคณะทำงานออกแบบ สร้างวิสัยทัศน์โดยให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีตที่เคยขึ้นกับองค์กร ประมาณ 4-8 รายการ

2. ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงถึงความผูกพันด้านจิตใจหรือความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ทำ

3. ให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการว่าในอนาคต (ถ้าระบุเป็นช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น 5, 10, หรือ 15 ปีข้างหน้า เป็นต้น) องค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง

4. ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังไว้นั้นสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

5. นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมาเขียนเป็นข้อความพรรณนาเกี่ยวกับภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การกำหนดพันธกิจขององค์กร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร

พันธกิจขององค์กรตามความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น ควรสอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจขององค์กร ซึ่งองค์กรทุกแห่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (Mandate) ที่องค์การนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป

3.2 ภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (Organizational mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

4. การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ

4.1 เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ในระดับองค์การ ซึ่งกำหนดเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์การ

4.2 เป้าประสงค์ของแผนยุทธวิธีหรือเป้าประสงค์ในระดับหน่วยปฏิบัติ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละแห่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

4.3 เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ หรือเป้าประสงค์ในระดับหน้าที่ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนหรือบุคลากรในแต่ละแผนกเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การทุกระดับดังที่กล่าวมา ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดหรือตรวจสอบได้
2. มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจมีปัจจัยบางประการที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นจึงควรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย
4. มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

1. แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การไว้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ หากเป็นองค์การขนาดใหญ่มาก อาจเรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือประเด็นทางยุทธศาสตร์ โดยรวมกลยุทธ์ไว้เป็นกลุ่ม ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเข้าใจตรงกัน

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

2. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบสวอท

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบสวอท มีขั้นตอนในการดำเนินการและประเด็นการพิจารณา คือ

2.1 การพิจารณาโอกาส ต้องเสาะแสวงหาวิธีการที่จะนำจุดแข็งขององค์กรไปใช้ให้เป็นประโยชน์ แต่ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการแสวงหาโอกาสที่เกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อนอยู่ การตลาดหรือการให้บริการก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

2.2 การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ ต้องเสาะแสวงหากกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือนำจุดแข็งนั้นไปใช้หาโอกาสอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนอกองค์กร ดังที่กล่าวมา มีแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังข้อสรุปในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร (ดำรงค์ วัฒนา, 2551)

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือดอยฉาก (Retrenchment) หรือหาทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

การกำหนดกลยุทธ์องค์กร นอกจากจะกำหนดโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดั่งที่นำเสนอในตารางที่ 1 แล้ว อาจกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT matrix) ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์
(ชดริฐ ฐนะสมบูรณ์, 2549)

		โอกาส			ภัยคุกคาม		
		01	02	03	T1	T2	T3
จุดแข็ง	S1	กลยุทธ์					
		S102					
	S2		กลยุทธ์			กลยุทธ์	
			S203			S2T2	
จุดอ่อน	W1	กลยุทธ์					
		W101					
	W2				กลยุทธ์		
					W2T1		

จากตารางที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT matrix) มีหลักในการพิจารณาดังนี้

- ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์
- ใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม

3. ใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็น โอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา

4. ใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์การอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็น โอกาส (Retrenchment strategy)

อนึ่ง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ข้างต้น กลยุทธ์ในแต่ละด้านอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียวหรือกำหนดให้มีมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ตามความเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

การปฏิรูประบบราชการ

ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนา กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ และสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรม มีความสามารถในการให้บริการและพัฒนา และให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรเดช จันทรศร, 2540, หน้า 73-74)

การปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ ให้มีความเหมาะสม ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ รูปแบบองค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อเปลี่ยนแปลงให้ระบบการบริหารงานดีขึ้น ระบบราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถเอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสังคมมากขึ้น และสามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้ในเวทีโลก

แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการมิใช่เป็นสิ่งที่ใหม่ ทุกประเทศในโลกต่างก็มีการปฏิรูประบบราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศตามลำดับ โดยทดลองใช้วิธีการหลายรูปแบบ ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบภายในของแต่ละประเทศด้วย อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการที่หลายประเทศต่างก็มีการนำมาปรับใช้มีอยู่หลายแนวความคิด ได้แก่ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2551, หน้า 42-45, 50)

1. แนวความคิดการประดิษฐ์คิดค้นระบบใหม่ (Reinventing government)

แนวความคิดนี้ได้มีการกล่าวขวัญถึงและยอมรับนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายมาก โดยเฉพาะในการปฏิรูประบบราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้คิดค้นแนวความคิดนี้ ได้แก่ Osborne และ Gaebler มีเนื้อหาแนวคิด โดยสรุปดังนี้

1.1 การที่รัฐมีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติ (Catalytic government: Steering rather than rowing) รัฐบาลควรมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับ ดูแล โดยลดบทบาทในการเป็นผู้ปฏิบัติเองให้น้อยลงเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ การกำกับดูแลดังกล่าวจะเน้นในบทบาทการตรวจสอบและการให้ความรู้เชิงเทคนิควิชาการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เน้นการให้เอกชนเข้ามา มีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้นในลักษณะหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของการจ้างเหมาเอกชน

1.2 การให้อำนาจแก่ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการดูแลตนเอง (Community owned government: Empowerment rather than serving) นั่นคือ ภาครัฐไม่ควรไปก้าวกายหรือรับผิดชอบ ในกิจกรรมงานของชุมชนทั้งหมด เนื่องจากภาครัฐมิได้มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในชุมชนตลอด การเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบตนเองให้มากที่สุดจะเป็นสิ่งที่เหมาะสม เนื่องจากชุมชน เป็นผู้ใกล้ชิดปัญหาตลอดเวลา การได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพัฒนาพื้นที่ของตนเอง ด้วยภูมิปัญญาที่สั่งสมมาแต่บรรพบุรุษ ย่อมทำให้คนในพื้นที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน รู้สึกหวงแหน ทำเพื่อชุมชนของตน

1.3 การสร้างระบบการแข่งขัน (Competitive government: Infection competitive into service delivery) รัฐบาลนอกจากจะลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติเองแล้วยังต้องสร้างระบบการแข่งขัน ให้เอกชนเข้ามามีบทบาทดังกล่าวแทนด้วยความเสมอภาคด้วย กล่าวคือ ให้เอกชนต่างแข่งขันกัน เข้ามามีส่วนในการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ภาครัฐต้องมีบทบาทในการเป็นผู้กำหนดแนวทาง ระเบียบการ ตลอดเพื่อการแข่งขันของภาคเอกชน มิให้เกิดการผูกขาดของภาคเอกชนในการให้บริการ ประชาชน

1.4 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (Mission-driven government: Transforming rule-driven organizations) สิ่งที่น่าจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบราชการที่ให้บริการแก่ประชาชนล่าช้าก็คือ การกำหนดระเบียบขั้นตอนและกฎหมายรองรับมากเกินไป ทำให้ข้าราชการ ต้องยึดถือและปฏิบัติตามโดยไม่กล้าหลีกเลี่ยง เนื่องจากเป็นหลักประกันว่าตนเองจะไม่มีความคิด คั้งนั้น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบกฎหมายให้เอื้อต่อการให้บริการประชาชนมีขั้นตอนน้อยลง ย่อมจะส่งผลให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นได้

1.5 การจัดสรรงบประมาณ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Results-oriented government: Funding outcomes, Not inputs) ภาครัฐควรมีระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยยึดผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละภารกิจเป็นหลัก มิใช่จัดสรรโดยใช้การเพิ่มยอดวงเงินที่เล็กลงน้อย จากยอดวงเงินที่ได้รับการอนุมัติของปีงบประมาณที่ผ่านมาดังเช่นในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงว่า โครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณนั้นมีความเหมาะสมที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปหรือไม่

1.6 การตอบสนองความต้องการของผู้บริการ (Customer driven government: Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy) โดยการที่รัฐหรือบุคลากรของรัฐต้องใกล้ชิดกับประชาชน เพื่อรับทราบความต้องการปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน สามารถนำมากำหนดวิธีการ แนวทางแก้ไขได้ถูกต้อง เหมาะสม

1.7 การจัดหาทรัพยากรให้มากกว่าการใช้ (Enterprising government: Earning rather than spending) ข้าราชการควรมุ่งเน้นการจัดหาหรือระดมทรัพยากรจากนอกองค์กรมาใช้ง่าย เพื่อการบริหารจัดการให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด จากเดิมมุ่งการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรให้หมดภายในปีงบประมาณเท่านั้น

1.8 การมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา (Anticipatory government: prevention rather than cure) การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ควรจะดำเนินงานแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนหรือความต้องการของประชาชนควบคู่กันไปกับการวิเคราะห์ที่ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และเสนอแนะแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น อันจะเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาในระยะยาวได้

1.9 การกระจายอำนาจ (Decentralized government: From hierarchy to participation and teamwork) การจัดโครงสร้างระบบขององค์กรภาครัฐควรมีชั้นการบังคับบัญชาที่น้อยลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติการกิจ เป็นการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการระดับล่างได้แสดงความสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการบริหารจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ให้ประชาชนหรือองค์กรท้องถิ่นมีบทบาทในการตัดสินใจแก้ปัญหาของพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น

1.10 การเปลี่ยนการบริหารแบบผูกขาดเป็นการแข่งขันในระบบตลาด (Market-oriented government: Leveraging change through the market) หน่วยงานภาครัฐจะต้องลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบมาตรฐาน ซึ่งบทบาทผู้ปฏิบัตินั้นควรให้องค์กรเอกชนรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานภาครัฐก็จะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ควบคุมการให้บริการที่เอกชนรับช่วงไปจากภาครัฐ

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับรีระบบใหม่ (Reengineering) แนวคิดนี้มีหลักฐานมาจากการรีปรับโครงสร้าง ระบบงานขององค์กรเอกชน ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ประสบความสำเร็จ

เห็นผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนระบบเดิมโดยสิ้นเชิง ได้แก่ แนวคิดของ Hammer และ Champy ซึ่งมีสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าว คือ

2.1 การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจตัดสินใจทางการบริหารขององค์กร

2.2 การเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาทั้งระบบโดยภาพรวม มิใช่พิจารณาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น

2.3 มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ใช้ตามความเหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต

2.4 มีการรวมงานที่มีมีลักษณะเหมือนกันเข้าด้วยกัน เพื่อจัดความซ้ำซ้อน

และลดต้นทุนทางการบริการ

2.5 ลดการตรวจสอบและการควบคุมให้น้อยลงและมีความยืดหยุ่นในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่องานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการลดกำลังคนภาครัฐ (Downsizing) แนวความคิดในการลดขนาดกำลังคนในภาครัฐ มีการยอมรับนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็มีการนำเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่มาใช้ในการทำงานทดแทนกำลังคน ในขณะที่ยังคงมีการจ้างคนอยู่ทำให้เกิดภาวะคนล้นงาน หรือที่เรียกว่า Overstaffing แนวคิดดังกล่าวจึงมีการนำมาใช้ ซึ่งนักคิดที่ชื่อ Dessler ได้มีทรรศนะว่า การที่องค์กรใด ๆ ลดขนาดกำลังคนนั้นก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ทำให้รูปแบบโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะแบนราบ มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง เมื่อหน่วยงานมีขนาดเล็กลงจะเอื้อต่อการติดต่อประสานงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น อีกทั้งเกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการบริหารจัดการที่รวดเร็วและคล่องตัวในที่สุด

4. แนวความคิดเกี่ยวกับการแปรรูปองค์กรภาครัฐ แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปองค์กรภาครัฐนี้ได้มีการกล่าวถึงมานาน แต่มิได้มีการนำมาใช้หรือเล็งเห็นความสำคัญอยู่จริงจึงมักนักจนกระทั่งทุกประเทศต่างก็ประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐและการใช้จ่ายเงินภาครัฐไปเพื่อค่าตอบแทนของข้าราชการที่มีมากจนเกินไป จึงมาใช้แนวความคิดดังกล่าว การแปรรูปองค์กรภาครัฐนี้จะเน้นให้ภาครัฐลดบทบาทในการเน้นผู้ปฏิบัติมาเน้นผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดกฎระเบียบ การควบคุมส่งเสริมสนับสนุนมากขึ้น ซึ่งการแปรรูปองค์กรภาครัฐนี้จะมีรูปแบบหรือลักษณะของการแปรรูปในหลายลักษณะ

4.1 การจัดตั้งองค์กรมหาชน (Autonomy public organization) องค์กรประเภทนี้ยังคงต้องปฏิบัติการกิจเพื่อสาธารณชนโดยไม่มุ่งหวังกำไร และภารกิจดังกล่าวยังไม่มีความเหมาะสมที่จะให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความมั่นคงหรือเป็นบริการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

ดังนั้น รัฐจึงควรดำเนินการต่อไป โดยมีการลดกฎระเบียบลง มีการคัดเลือกผู้บริหารเองภายใต้ การสนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งจากรัฐ และอีกส่วนหนึ่งจากการขายสินค้าหรือบริการของตนเอง

4.2 การแปรรูปองค์การภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) ภาคกิจของภาครัฐ หลายอย่างที่ไม่ได้ผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ เช่น การตรวจสอบบัญชี การออกแบบอาคาร หรือสิ่งก่อสร้าง การฝึกอบรม ฯลฯ อาจให้เอกชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยภาครัฐไม่ต้อง รับผิดชอบทั้งในเรื่องกำลังคนและเงินงบประมาณ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่า

4.3 การแปรรูปองค์การรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์การเอกชน (Privatization) จากปัญหา ที่องค์การรัฐวิสาหกิจประสบอยู่ในปัจจุบัน คือ ผลการปฏิบัติงานยี่ครอบของระบบราชการ ซึ่งไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น แนวทางในการจัด ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นการแปรรูปให้เป็นหน่วยงานเอกชน แต่อย่างไรก็ดี ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข ของการ ไม่มีการผูกขาด (Monopoly) โดยภาครัฐในระดับนโยบายจะเป็นผู้ควบคุมให้เกิดการแข่งขัน โดยเสรี

4.4 การทำสัญญาให้เอกชนรับจ้างเหมาดำเนินการ (Contract out) เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ลดบทบาทขององค์การภาครัฐลงจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้ควบคุมระดับนโยบาย วิธีนี้จะให้เอกชน เป็นคู่สัญญากับภาครัฐในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการสร้างงานให้ภาคเอกชนและประชาชน มากขึ้น

5. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good governance) แนวความคิดนี้บางครั้งก็มีผู้เรียกว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี แนวความคิดนี้ได้รับการผลักดันจากธนาคาร โลก (World bank) ในการมุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน อย่างแท้จริง ตลอดจนยังผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดนี้ประกอบด้วย

5.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพร้อมที่จะรับการตรวจสอบได้ตลอดเวลา (Accountability)

5.2 ความโปร่งใส (Transparency) ในกระบวนการบริหารจัดการทุกขั้นตอน

5.3 การกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการบริหารงานทุกระดับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติ ของภาครัฐ

5.4 การให้อำนาจแก่ประชาชน (Empowerment) เพื่อให้ประชาชนรับผิดชอบตนเอง มีอำนาจในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่น และอำนาจในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5.5 การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และเกิดลักษณะการทำงานสื่อสารสองทาง (Two-way communication) คือ มีทั้งลักษณะการสั่งการจากเบื้องบน (Top-Down) และการนำเสนอจากระดับล่างไปสู่ระดับ (Bottom-Up) ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

5.6 หลักนิยมนิติธรรม (Legal framework) การบริหารโดยยึดหลักที่ถูกต้องตามกฎหมายจะช่วยลดความขัดแย้งในสังคมและองค์กรได้

5.7 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Responsiveness) ข้าราชการจะต้องมีทัศนคติว่าผู้มาขอรับบริการเปรียบเสมือนลูกค้า ต้องยึดประชาชนหรือผู้มาขอรับบริการมากกว่าที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา

5.8 หลักจริยธรรม (Ethics) องค์กรที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก

ความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ

การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ทำให้การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสแห่งประชาธิปไตยทำให้บทบาทของภาคประชาสังคมมีบทบาทต่อการบริหารงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ระบบราชการไทยต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

การปฏิรูประบบราชการไทย

ระบบราชการไทยได้มีการปฏิรูปตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งการปฏิรูประบบราชการไทยมีลำดับในการปฏิรูปที่สำคัญดังนี้ คือ

1. การปฏิรูประบบราชการในสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ

จากเดิมที่ระบบการปกครองอยุธยาตอนต้นใช้ระบอบการปกครองตามแบบอย่างของขอม โดยมีกษัตริย์เป็นศูนย์กลาง และมีเสนาบดี 4 ฝ่าย คือ ขุนเมือง ขุนวัง ขุนคลัง ขุนนา แต่การที่อาณาจักรอยุธยาแผ่ขยายออกไปเรื่อย ๆ โดยเฉพาะหลังการผนวกอาณาจักรสุโขทัยเข้าเป็นส่วนหนึ่ง

ของอาณาจักรอยุธยา ในปี พ.ศ. 1981 รวมถึงปัญหาการแย่งชิงอำนาจทางการเมืองตลอดช่วงต้นของอาณาจักรอยุธยา ทำให้ต้องปฏิรูปการปกครองเพื่อให้มีประสิทธิภาพและความมั่นคงยิ่งขึ้น โดยมีการตั้งกรมกลาโหมและกรมมหาดไทย โดยทั้งสองกรมมีอำนาจเสนาบดีเป็นผู้บังคับบัญชา และมีอำนาจเหนือเสนาบดีจตุสดมภ์ แยกอำนาจของฝ่ายทหารและพลเรือนออกจากกันเพื่อรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง ทำให้ราชธานีเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจ (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2549, หน้า 11)

นอกจากนี้สมเด็จพระบรมไตรโลกนาถทรงการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างราชธานีกับหัวเมืองใหม่ โดยให้พื้นที่รอบกรุงศรีอยุธยาและอาณาจักรเมืองลูกหลวงให้มาขึ้นกับเมืองหลวง โดยตรงเป็นเขตปกครองใหม่ เรียกว่า ราชธานี จัดเป็นหัวเมืองชั้นใน หัวเมืองนอก วงราชธานี ออกไปจัดเป็นหัวเมืองเอกหรือเมืองลูกหลวงเอก และเมืองโท หรือเมืองลูกหลวงโท ไกลออกไปจากราชธานีและเมืองลูกหลวงเอก เมืองลูกหลวงโท จะเป็นเขตหัวเมืองใหญ่เรียกว่า เมืองพระยามหานคร

2. การปฏิรูประบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

การแผ่ขยายของลัทธิจักรวรรดินิยมและการทำสนธิสัญญาเบาว์ริง ส่งผลให้สยามต้องการปรับปรุงระบบการค้า การจัดเก็บภาษี และระบบยุติธรรม การเกิดรัฐชาติ (Nation state) ทำให้อาณาจักรสยามขยายตัวออกไปเป็นอันมากและความซับซ้อนของสังคม ระบบการปกครองแบบจตุสดมภ์จึงล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรงนำแนวคิดและแบบอย่างการบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้ ยกเลิกการปกครองแบบจตุสดมภ์ และจัดระบบการบริหารราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการออกเป็นกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เป็นระบบยิ่งขึ้น ตั้งกระทรวงจำนวน 12 กระทรวงในวันที่ 1 เมษายน 2435 เพื่อทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน

3. การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2476

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 เพื่อวางโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้ระบอบการปกครองใหม่ โดยแบ่งการบริหารราชการออกเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4. การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545

การประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2544 มีการกำหนดนโยบายการปฏิรูประบบราชการ โดยอนุมัติระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้มีคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เรียกโดยย่อว่า “ปรร.” ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี

หรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นรองประธานกรรมการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย มาตรการและแนวทางการดำเนินงานเพื่อการปฏิรูประบบราชการ จัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี พิจารณานุมัติ พิจารณากลับกรอง ประเมิน วิเคราะห์ และเสนอแนะมาตรการหรือแนวทางตัดสินใจเชิงรุกตามนโยบาย

สำหรับการดำเนินการของรัฐบาลในการปฏิรูปเพื่อจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางของรัฐบาลปัจจุบัน ได้มีการทำกรอบแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ คือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) มาปรับใช้ โดยผสมผสานกับแนวคิดในการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ซึ่งรัฐบาลได้ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยระดมสมองจากนักการเมืองผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูงของทุกกระทรวง พบว่า ภาครัฐในอนาคตจะรับผิดชอบภารกิจหลักรวม 11 กลุ่มภารกิจ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

4.1 การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ หรือที่รัฐบาลประกาศเป็นนโยบายตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่ามีการนำกรอบแนวคิดทฤษฎีและกรณีศึกษาจากต่างประเทศ มาปรับใช้ในการวิเคราะห์เพื่อปรับบทบาท ภารกิจ และ โครงสร้างของส่วนราชการ โดยมีกระบวนการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้านและประชุมหารือ โดยมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีทุกท่านเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และติดตามความเคลื่อนไหวในกระทรวงที่ตนรับผิดชอบ การปรับบทบาท ภารกิจและ โครงสร้างของรัฐบาลในชุดนี้มุ่งลดความซ้ำซ้อนของภารกิจที่แต่ละส่วนราชการปฏิบัติอยู่ ถ่ายโอนภารกิจไปให้ท้องถิ่นมากขึ้น ถ่ายโอนภารกิจที่ไม่จำเป็น ให้เอกชนเป็นผู้รับผิดชอบแทนภาครัฐ ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มบทบาทภาครัฐในการเป็นที่ปรึกษา แนะนำการเป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector) กำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบมากขึ้นด้วย

4.2 การมุ่งเน้นการปราบปรามทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเมื่อรัฐบาลได้รับความไว้วางใจจากประชาชนให้จัดตั้งรัฐบาลเพื่อบริหารประเทศแล้ว รัฐบาลได้พยายามผลักดันนโยบายการปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยใช้กลไกของระบบราชการนั่นเอง นอกจากนี้รัฐบาลยังมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินโครงการ “ราชการไทยใสสะอาด” ซึ่งได้วางกรอบแนวทางปฏิบัติแก่ข้าราชการให้ถือปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีระบบการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างต่อเนื่องด้วย

4.3 การมุ่งเน้นให้รัฐบาลก้าวสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รัฐบาลชุดนี้ได้สร้างระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้องค์การภาครัฐ ธุรกิจ และชุมชนต่าง ๆ ในประเทศไทย

โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารราชการและบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว
ทันเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ

การปฏิรูประบบราชการยุคใหม่

การปฏิรูประบบราชการยุคใหม่ ได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2545
ในสมัยรัฐบาลที่มี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี หลังจากพระราชบัญญัติ
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 5) และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม
พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้ โดยมี พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ รองนายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับสนอง
พระบรมราชโองการ ทำให้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่จาก 14 กระทรวง 1 ทบวง
มาเป็น 20 กระทรวง ทั้งนี้รวมถึง มาตรา 15 และมาตรา 16 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ก็เป็นเรื่องการจัดตั้งหน่วยงาน รวมถึง โครงสร้าง อำนาจหน้าที่
และการจัดองค์กรของหน่วยงาน ที่เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยให้จัดตั้ง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการปฏิรูป
ระบบราชการ โดยการปฏิรูประบบราชการในยุคนี้ จึงเรียกว่า “การพัฒนาระบบราชการ”
มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
ต่อคณะรัฐมนตรี และเป็น “เจ้าภาพ” ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
และจริงจัง รวมทั้งกำหนดให้มีสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายเลขานุการคณะรัฐมนตรี
ในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550 ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญ
ในเป้าประสงค์รวม 4 ประการ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better service quality)
2. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่า
เกณฑ์สากล (High performance)
4. ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic
governance)

การพัฒนาระบบราชการไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

1. วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้
อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. แผนยุทธศาสตร์ต้องระบุให้แต่ละส่วนราชการมีการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์กรโดยรวม
 3. ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น
 4. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี (Annual performance agreement) และให้มีการติดตามประเมินผลรายปี และถือเป็นส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ
 5. ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานในลักษณะ Mid-term review
 6. ในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและตัวชี้วัด การจัดทำข้อตกลง ฯ การติดตามประเมินผล ให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและการรับฟังความเห็นของ ประชาชน และ/ หรือการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยตรง
 7. ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน ให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัยโดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาตและการสั่งการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน
 8. วางกติกาให้มีการแข่งขัน โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเอง
 9. ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน**
1. มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์เชิงซ้อน ให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน
 2. ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
 3. ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่ในเชิงบูรณาการและการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้การวางหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
 4. ให้มีการปรับปรุงและจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการในระดับต่าง ๆ (Intergovernmental relations)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ**
1. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา/ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นหลัก และเสริมสร้างภาวะรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results)

2. ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยให้ความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้
3. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจการดำเนินงานเป็นการล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้
4. พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย
5. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาสของแผนงานหรือโครงการ รวมถึงการจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้ถูกต้องและทันการณ์
6. ปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้
7. วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินงานในเชิงพาณิชย์บางส่วนเพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

1. เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิเข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาระบบราชการ
2. ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง (P.C.) และค่าตอบแทน
3. เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของข้าราชการ
4. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HRD Plan)
5. ปรับปรุงขีดความสามารถของศูนย์เพิ่มทักษะและปรับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่งสำรองราชการขึ้นในระบบข้าราชการพลเรือน
6. พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในวงราชการ ให้มีความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ
2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำค่าแกลงค่านิยมสร้างสรรค์ ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 6: การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

1. ปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานราชการให้เป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้
2. ให้แต่ละส่วนราชการเปิดให้บริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์หรือธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และเว็บไซต์ (Website) ของส่วนราชการ
3. ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเว็บไซต์ (Website)
4. ให้แต่ละส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาหรือการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ

นอกจากการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแล้ว การพัฒนาระบบราชการในครั้งนี้ ยังได้นำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารราชการอีกเป็นจำนวนมาก โดยเครื่องมือส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะมีกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic vision management) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ศึกษาทบทวนสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ “งานมาก แต่มีเงินและคนน้อย” ซึ่งเครื่องมือชิ้นนี้ ปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น ในมาตรา 33 ที่ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน และในมาตรา 16 ที่ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 เป็นต้น
2. การจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนบริหารราชการให้มามุ่งเน้นที่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key performance indicators) และเป้าหมาย และให้จัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายนั้น โดยให้อิสระแก่ส่วนราชการในการเลือกวิธีการปฏิบัติ แต่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในมาตรา 9 คือ ในการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยให้มีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ

3. การจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-based costing) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ และในการกำหนดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการจัดการต้นทุนฐานกิจกรรมปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 21 ที่ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ แต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และให้คำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบและรายงานให้สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ

4. การรี้อปรับระบบงาน (Business process reengineering) ซึ่งหมายถึง การรี้อกระบวนการงานขั้นตอนเดิมออก แล้วออกแบบกระบวนการงานขั้นตอนใหม่ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และต้นทุนอย่างเห็นผล ได้ชัด ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวได้กำหนดไว้ในหลายมาตรา เช่น มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการ อนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ มาตรา 29 ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และในมาตรา 30 ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

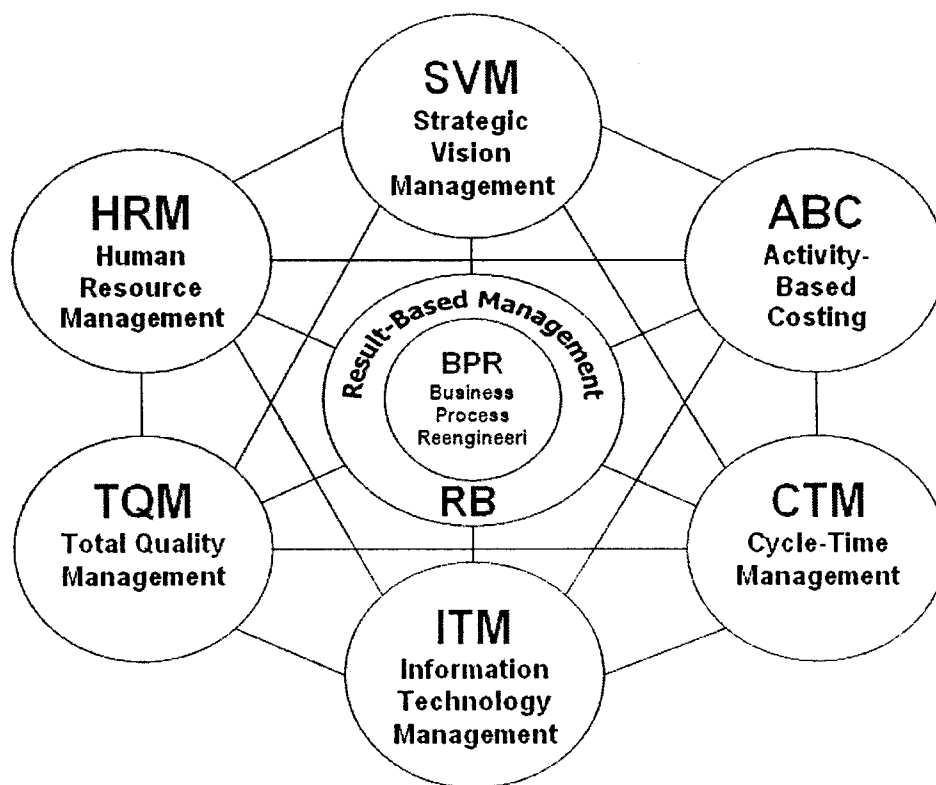
5. การบริหารวงรอบเวลา (Cycle-time management) ซึ่งเป็นการจัดการกับระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สามารถควบคุมระยะเวลาแล้วเสร็จ หรือในการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ อย่างรวดเร็วทันกาล ซึ่งปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น ในมาตรา 37 ที่ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป หาก ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นสามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้เร็วกว่าเดิมได้ ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้ และให้เป็นที่หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ซึ่งจากมาตรการดังกล่าวจะเห็นว่า

ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องหันมาพิจารณาปรับปรุงวงรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานของตน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management) ซึ่งเป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุก ๆ ส่วนขององค์การเพื่อให้สามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์การให้ได้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการรับฟังความต้องการและสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่เสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ เช่น ในมาตรา 45 ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และในมาตรา 42 ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป เป็นต้น ซึ่งทั้งสองกรณีสะท้อนให้เห็นว่าส่วนราชการจะต้องมีการทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ

7. การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology management) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ที่ต้องมีกระบวนการงานที่ทันสมัย มีวงรอบของระยะเวลาการปฏิบัติงานสั้น และมีต้นทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ลดลง และต้องการสื่อสารที่รวดเร็ว ทัวถึง และถูกต้องแม่นยำ ซึ่งในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ไว้ในหลายมาตรา เช่น มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ หรือในมาตรา 41 ที่กำหนดให้ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

จากทั้ง 7 ประการที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาระบบราชการได้มีการนำเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในระบบราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากนำเครื่องมือเหล่านี้มาจัดเรียงเป็นแผนภาพก็จะให้เห็นความเชื่อมโยงกันดังรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 2 เครื่องมือทางการบริหารในการพัฒนาระบบราชการ

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ของบัญชาการ กองทัพอากาศ

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก 4 ด้าน คือ ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์การ และด้านผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายหลัก เพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงกำหนดให้มีมาตรการ/ โครงการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพอากาศรองรับ นโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์การและบุคลากรทุกคน ได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับกฎระเบียบและข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อให้ การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความ เชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจในการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพอากาศ ตลอดไป

หลักการและแนวคิด

การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองบัญชาการกองทัพอากาศ นับเป็นการสนองตอบต่อแนวคิดธรรมาภิบาล โดยมีหลักการและแนวคิดในการจัดทำดังนี้

1. นโยบายของคณะรัฐมนตรี

2. การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่คืบ คือเป็นส่วนหนึ่งของ การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย อันเป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ปรากฏอย่างชัดเจน ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ กล่าวคือ

“การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการปฏิบัติราชการ และสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

3. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

นับตั้งแต่ประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการส่วนต่าง ๆ นำไปใช้ การยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ให้หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์การนั้น ส่วนหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์การเพื่อให้ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติและดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล ประพฤติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรในองค์การต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล

ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบ การปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

วัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

เพื่อให้การปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทย มีผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงและ เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี จึงได้ยึดหลักการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับส่งเสริมธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในหน่วย และสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งนี้ เพื่อมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิด ความสูญเสียต่อรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม องค์การผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน ภายในกองบัญชาการกองทัพไทย
3. เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นใจ และศรัทธาให้เกิดขึ้น กับผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

นโยบายหลักที่ 1 ชำรงไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์และส่งเสริมการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย

แนวทางปฏิบัติ

1. ปกป้อง เทิดทูน และพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการจัดกิจกรรม เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
 2. ปลุกจิตสำนึกให้กับเยาวชนของชาติตระหนักถึงความสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์
 3. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง
 4. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่พระราชกรณียกิจ
 5. ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องการปกครองระบอบประชาธิปไตย
 6. สร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ
- มาตรการ/โครงการ อบรม “เยาวชน รู้รักสามัคคี” เพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ของคนในชาติ

นโยบายหลักที่ 2 เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน
กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

แนวทางการปฏิบัติ สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศ
เพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

มาตรการ/โครงการ

การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านด้านสาธารณสุข
ประชาธิปไตยประชาชนลาว

นโยบายด้านผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายหลักที่ 1 มุ่งเน้นในการให้บริการที่มีคุณภาพต่อผู้รับบริการและตรงกับความ
ต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

แนวทางปฏิบัติ

1. ให้ความสำคัญต่อการให้บริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
ทุกภาคส่วน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย

มาตรการ/โครงการ

การดำเนินงานของคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านการก่อการร้ายสากลฝ่ายไทยและหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง

นโยบายหลักที่ 2 มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพชีวิต

แนวทางปฏิบัติ

1. ส่งเสริมให้ประชาชนมีกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยยึดหลัก
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. ส่งเสริมให้ประชาชนมีกระบวนการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน
ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การคมนาคม

มาตรการ/โครงการ

โครงการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัดชายแดนภาคใต้

นโยบายหลักที่ 3 มุ่งมั่นในการประสานงานที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความสมดุลในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการ/โครงการ

การฝึกอบรมและสัมมนาโครงการอื่นเนื่องมาจากพระราชดำริสำหรับประเทศเพื่อนบ้าน (การติดตามประเมินผลศูนย์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวชายแดน ไทย-เมียนมา)

นโยบายด้านองค์การ

นโยบายหลักที่ 1 ระบบการเกษียณอายุราชการทหารสามารถยืดหยุ่นตามลักษณะงานและตามความเชี่ยวชาญ

แนวทางปฏิบัติ จัดทำมาตรการ/โครงการเพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านยุทธศาสตร์ ด้านกระบวนการด้านธรรมาภิบาล ด้านข้อมูล และด้านความปลอดภัย

มาตรการ/โครงการ

การจัดทำแนวทางระบบปลดถ่ายกำลังพล

นโยบายหลักที่ 2 มีสายงานและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สมบูรณ์ ถูกต้องสามารถนำไปใช้บริหารจัดการกำลังพลได้

แนวทางปฏิบัติ จัดทำมาตรการ/โครงการเพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านการบริหารจัดการกำลังพล

มาตรการ/โครงการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกองบัญชาการกองทัพไทย

นโยบายหลักที่ 3 พัฒนาระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบจำแนกตำแหน่ง

แนวทางปฏิบัติ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย

2. กำหนดปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศการทำงานประเมินผล

3. กำหนดแนวทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ มาตรการเป้าหมายและการติดตามประเมิน

ตามประเมิน

มาตรการ/โครงการ

การทบทวน ปรับปรุง และจัดทำข้อเสนอแนวคิดการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการทหาร

นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลักที่ 1 กำลังพลมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึก ประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ค่านิยมคนไทย 12 ประการ และคติพจน์ของกระทรวงกลาโหม (BEST)

แนวทางปฏิบัติ

1. กำหนดแนวทางความก้าวหน้าและมาตรฐานในเส้นทางอาชีพการรับราชการอย่างชัดเจนให้กำลังพลทกระดับชั้น
2. ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล
3. การพิจารณาผลตอบแทนให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม

มาตรการ/ โครงการ

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทิศทางของกองทัพและการปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย สำหรับข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

นโยบายหลักที่ 2 กองบัญชาการกองทัพไทย มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวทางปฏิบัติ

1. ให้ความเสมอภาคให้เกียรติต่อความเป็นปัจเจกบุคคลและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมบนพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม
2. ยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพลอย่างเสมอภาค มีสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นธรรมสามารถเข้าถึงได้ง่าย

มาตรฐาน/ โครงการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความโปร่งใส เป็นธรรม ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองบัญชาการกองทัพไทย

นโยบายหลักที่ 3 การพัฒนาและขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance management) ให้สามารถนำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาปรับย้ายกำลังพล

แนวทางปฏิบัติ

1. แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร
2. กำหนดระเบียบแบบแผนให้เป็นรูปธรรมชัดเจน
3. จัดให้กำลังพลเข้ารับการศึกษาดูตามหลักสูตรแนวทางรับราชการ

4. จัดอบรมเพิ่มพูนความรู้สายวิชาการและความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

5. จัดให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรการ/ โครงการ

การฝึกอบรมวิทยากรเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการประเมินผล การปฏิบัติราชการกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

นโยบายหลักที่ 4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อยกระดับมาตรฐาน การปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. กำหนดแนวทางความก้าวหน้าและมาตรฐานในเส้นทางอาชีพการรับราชการอย่างชัดเจน ให้กับกำลังพลทุกระดับชั้น

2. ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล

3. แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร

4. กำหนดระเบียบแบบแผนให้เป็นรูปธรรมชัดเจน

5. จัดให้กำลังพลเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรแนวทางรับราชการ

มาตรการ/ โครงการ

การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการกลุ่มมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปณิธาน วรรณวัลย์ (2547) ศึกษาเรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผน กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษาอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร และหัวหน้าแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหัวหน้าแผนงานดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายได้มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายได้ พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านติดตามประเมินผลแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมิน

สถานภาพของโรงเรียน และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน

เสรี ขามประไพ (2547) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการส่วนในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ และผลผลิตหลัก ตามลำดับ

2. ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศของบุคลากร โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ซึ่งพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิเชียร เวลาคี (2547) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาและนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นตอนออกแบบรูปแบบ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ขั้นตอนตรวจการเหมาะสมของรูปแบบ ขั้นตรวจความเหมาะสมของรูปแบบ และขั้นการสรุปผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารศึกษา จำนวน 17 คน และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเกี่ยวกับความเป็นไปของรูปแบบ สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่า t-test ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสม
2. ผู้บริหารศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเป็นไปได้
3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน
 - 3.1 วิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษา โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5
 - 3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5
 - 3.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก และระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม โดยความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยที่สำคัญที่ระดับ 0.5

3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

3.5 การควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมินติดตาม การประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

อนรรตน์ วงศ์เทวราช (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์สู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยจำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารศึกษา จำนวน 77 คน ครูผู้สอน จำนวน 211 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 84 คน รวมทั้งสิ้น 372 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่า (F-test)

ผลวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานตามกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่ออ้างอิงสู่ประชากรพบว่าอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.1
2. ผลสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่ออ้างอิงสู่ประชากรพบว่าอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.1
3. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็น ต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นด้านการบริหารวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานต่อการดำเนินงานตามตามกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านปฏิรูประบบการศึกษามีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

7. การวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาของการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านการปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและบริการ และการบริหารวิชาการ

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549) ได้ศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู จำนวน 288 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 48 คน รวมทั้งสิ้น 336 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่น 0.99 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test ชนิด Independent samples) และการทดสอบค่า (F-test) ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

2. สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นครู และผู้อำนวยการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนระดับปัญหาการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. สภาพการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 ในด้านการเตรียมการวางแผน ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. การวิจัยครั้งนี้ เสนอแนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในด้านแผนการเตรียมการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการปรับปรุงแผนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

สถาพร โตจันทรงค์ (2550) ได้ศึกษาวิจัย การจัดทำแผนกลยุทธ์/ การพัฒนาการดำเนินงาน/ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอพรานกระต่าย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย 2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

กรณีที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอพรานกระต่าย จำนวน 375 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม กรณีที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย จำนวน 7 คน และพนักงานลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้การสนทนากลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย จำนวน 4 คน พนักงาน ลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอพรานกระต่าย จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยการนำเทคนิคเป็นกรอบช่วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และแนวคิด Balance scorecard เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการดำเนินงานตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย ทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม ส่วนปัญหาและความต้องการพัฒนาในการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพรานกระต่าย ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่าย จะเป็นหน่วยงานที่ประกอบธุรกิจพลังงาน ให้ความเชื่อมั่นในด้านการบริการที่รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพและเท่าเทียมกัน

2. พัฒนาและปรับปรุงการจัดฐานข้อมูลโดยใช้ระบบแผนที่ระบบจำหน่าย (GIS)

เพื่อความเร็วในการสำรวจสถานที่ใช้ไฟ

3. จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ความรับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอพรานกระต่ายได้ตามมาตรฐาน

4. ปรับปรุงระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

เป้าหมาย (Goal)

1. พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ภายใน 1 ปี

2. ปรับปรุงการจัดทำฐานข้อมูลโดยใช้ระบบแผนที่ (GIS) ภายใน 1 ปี

3. ปรับปรุงระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ภายใน 1 ปี

4. สำรวจหาแหล่งผลิตกระแสไฟฟ้าจากนวัตกรรมชาติเหลือใช้ เพื่อลดต้นทุนการผลิตกระแสไฟฟ้า ภายใน 3 ปี

กลยุทธ์และโครงการของด้านระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ด้านงานบริการลูกค้า และด้านงานจัดเก็บรายได้ อาศัยแนวคิด Balance scorecard ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน คือ แผนการเงิน แผนการบริการลูกค้า แผนกระบวนการภายใน และแผนการเรียนรู้และพัฒนา

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามการรับรู้ของผู้บริหารในโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน 244 คน ครูผู้สอน 345 คน รวมทั้งสิ้น 580 คน ได้การสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อสอบถาม การรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านกำหนด กลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ลักษณะเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการประมวลผลข้อ โดยการคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยการทดสอบทีแบบอิสระ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่าง กลุ่มพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนรู้ว่าโรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนด กลยุทธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนใน โรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านผู้สอน ในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวม ยกเว้นด้านกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวมยกเว้นด้านการกำหนด กลยุทธ์ ครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

อรรถพล ศรีภักดิ์ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน ตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานของโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี การศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารการศึกษาระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายการจัดการศึกษา ของชาติที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา

ขั้นพื้นฐานให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 5 วิชาหลัก ประกอบด้วย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เกินร้อยละ 50 แต่ผลการจัดการศึกษาในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เกิดปัญหาคุณภาพผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 วิชาหลักต่ำ จากสาเหตุคุณภาพการใช้หลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรระดับหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานต่ำ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการองค์กรในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 5 ที่เน้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory strategic planning process) บนพื้นฐานการคิดแบบพึ่งตนเอง แบบ SMART จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การศึกษามุ่งศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียน การสอนตามการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานในภาพรวมเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) สำหรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน และผลการใช้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) ต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีศึกษา (Mixed method) 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณในการสำรวจปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน

ระยะที่ 2 ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) สำหรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานของโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ใช้โรงเรียนบ้านหัว โรงเรียนแบบการใช้หลักสูตรแบบกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 5 ประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นสนามวิจัย และใช้ระเบียบวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ศึกษาในระยะนี้

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถครู คือ ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานได้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐานที่เกิดจากการบริหารกลยุทธ์ที่มีการวางแผนและการดำเนินการที่เป็นระบบ มีจุดเด่นที่การกำหนดสิ่งที่จะต้องพัฒนาขององค์กรที่ชัดเจน การกำหนดภารกิจ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีลักษณะ SMART สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา

ภาคบังคับ 9 ปี ได้อย่างเหมาะสม และผลการใช้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (SMART Planning) ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถของครูผู้สอนได้ 2 วิชาหลัก ได้แก่ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สามารถสร้างหน่วยการเรียนรู้ที่พัฒนาเทียบเคียงข้อสอบมาตรฐาน (ข้อสอบ O-NET) มีระดับคุณภาพดีและดีที่สุดใน ส่งผลต่อความสามารถครูในการจัดการเรียน การสอนระดับคุณภาพดีและดีที่สุดใน และส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนส่วนใหญ่บรรลุมาตรฐาน ด้วยคะแนนเฉลี่ยร้อยละเกินร้อยละ 50

เจษฎา ศรีหาจันทร์ และสุพัศรา วรรณสุทธิ (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์ กรณีศึกษาสถาบันขงจื่อ แห่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ให้กับสถาบันขงจื่อ เพื่อให้สถาบันขงจื่อเป็นที่รู้จักของนักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น การดำเนินงาน มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ขององค์กรได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรของสถาบันขงจื่อ การสำรวจทัศนคติที่มีต่อภาษาจีน การรู้จักสถาบันขงจื่อของนักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น 3 กลุ่ม สาขา จำนวน 393 คน และสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมและการประเมินผล

ผลการสำรวจการรู้จักสถาบันขงจื่อของนักศึกษา พบว่า มีนักศึกษาที่รู้จัก จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 58 และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยผู้วิจัยได้เลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ คือ กลยุทธ์ W1O1 การสร้างฐานลูกค้าใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์ โดยทำโครงการประชาสัมพันธ์สถาบันขงจื่อ ด้วยการจัดทำโปสเตอร์ แจกใบปลิวคอร์สเรียน ติดแผ่นคำคมภาษาจีน ตามสถานที่ต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์อาหารและบริการ ทั้ง 4 แห่ง และป้ายรอรถโดยสารภายในมหาวิทยาลัย ผลจากการดำเนินโครงการพบว่า มีนักศึกษา ที่รู้จัก จำนวน 318 คิดเป็นร้อยละ 81 ซึ่งมีผู้รู้จักเพิ่มขึ้นหลักจากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ W1O1 การสร้างฐานลูกค้าใหม่โดยการประชาสัมพันธ์ประสบผลสำเร็จ

พิชาน เชาว์ศิริ (2559) ได้ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563 มีวัตถุประสงค์ใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563 ซึ่งใช้แนวคิดเกี่ยวกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

(HR-Scorecard) แนวคิดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human resource scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความเข้มแข็งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ตามแนวทาง HR-Scorecard แผนที่ 1 ปีงบประมาณ 2552-2555 และแผนที่ 2 ปีงบประมาณ 2556-2559 เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และสามารถรองรับการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามพันธกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งกำลังจะสิ้นสุดลง ในปีงบประมาณ 2559 จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563 ซึ่งจากการวิเคราะห์การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2552-2555 (แผน 1) และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2556-2559 (แผน 2) จะเห็นว่ามีส่วนที่คล้ายกัน คือ เมื่อมีการแต่งตั้งคณะทำงานและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จึงดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งขั้นตอนนี้ จะมีความแตกต่างกัน โดยแผน 1 (2552-2555) จะใช้วิธีวิเคราะห์ SWOT ส่วนแผน 2 จะใช้การประเมินจากประเด็นคำถาม 4 ข้อ หลังจากดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ก็จะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ซึ่งหลังจากกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ในแผน 1 จะกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการก่อนแล้วจึงกำหนดโครงการรองรับ ส่วนในแผน 2 กำหนดโครงการรองรับก่อนแล้วจึงกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งมีความต่างกันเนื่องจากแผน 1 มีการกำหนดการแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม ตามมิติ 5 มิติ ไว้ตั้งแต่เริ่มแรกของการดำเนินการ จึงสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการได้ทันที

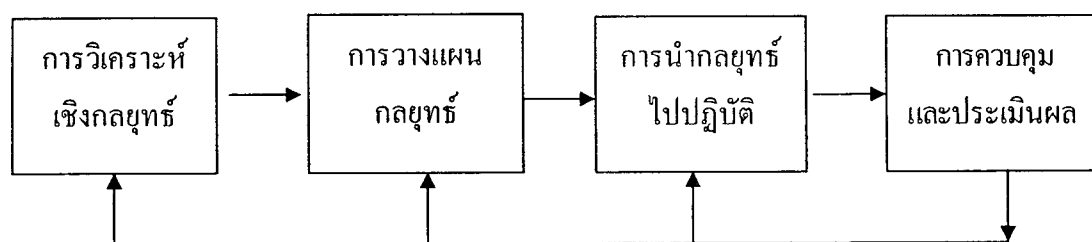
ผลที่คาดว่าจะได้รับจากเรื่องดังกล่าวจะทำให้กรมส่งเสริมสหกรณ์มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องจะได้เป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563 ต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ส่วนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กิจกรรมพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยในการดำเนินงาน และปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ตามเป้าประสงค์ หรือประเด็นยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ และเพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงต้องมีการกำหนดมาตรการแผนงานหรือ โครงการที่เหมาะสม เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เป็นรูปธรรมต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา 3 แบบ คือ

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์
 - 1.2 ตำราเรื่องการทำแผนกลยุทธ์
 - 1.3 แนวทางการปฏิรูประบบราชการ
 - 1.4 คู่มือนโยบายการบริหารองค์การที่ดี
 - 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้บริหารของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ข้าราชการ อาจารย์ที่ปรึกษา และนักศึกษาหลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 116

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ข้าราชการ 3) นักศึกษาหลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคงรุ่นที่ 116 และ 4) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. ผู้บริหารของสถาบัน ฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบัน ฯ 1 คน และรองผู้อำนวยการสถาบัน ฯ 2 คน รวม 3 คน
2. ข้าราชการของสถาบัน ฯ ระดับผู้อำนวยการกอง 2 คน และระดับหัวหน้ากอง 1 คน
3. ตัวแทนนักศึกษาสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง กลุ่มข้าราชการทหาร 5 คน กลุ่มข้าราชการพลเรือน 5 คน และกลุ่มภาคเอกชน 5 คน รวมจำนวน 15 คน
4. การสัมภาษณ์เชิงลึกจากอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ มี 7 หัวข้อได้แก่

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 สถานภาพการสมรส
- 1.4 ระดับการศึกษา
- 1.5 อาชีพ
- 1.6 รายได้
- 1.7 ระดับการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

- 2.1 จุดแข็ง (Strengths)
- 2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)
- 2.3 โอกาส (Opportunities)
- 2.4 อุปสรรค (Threats)

ตอนที่ 3 กลยุทธ์

- 3.1 กลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
- 3.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์
2. สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยออกแบบแนวคำถามจากแนวคิด

ทฤษฎีกระบวนการทำแผนกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ ได้แก่
 - 3.1 ดร.สุปรานี ธรรมพิทักษ์
 - 3.2 ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ
 - 3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต

หลังจากตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ครั้งที่ 1 เพื่อทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบัน ฯ
2. สัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เพื่อต้องการทราบกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่สิงหาคม พ.ศ. 2559 ถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 120 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปความตามประเด็นสำคัญ
3. ทำการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล แบบผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 3.1 กลุ่มผู้บริหารสถาบัน ฯ
 - 3.2 กลุ่มข้าราชการ
 - 3.3 กลุ่มอาจารย์
 - 3.4 กลุ่มนักศึกษา
4. นำเสนอข้อมูลในรูปแบบความเรียงตามวัตถุประสงค์

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีผสมผสานวิธีการวิจัยที่เรียกว่า Multiple triangle ดังต่อไปนี้ (Yin, 1994)

1. Data triangular คือ การใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น การใช้ข้อมูลจากเอกสารจากการสัมภาษณ์ จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมมามีลักษณะคล้ายคลึงกัน

2. Investigation triangulation คือ การใช้ผู้เก็บข้อมูลหลายคนในแต่ละสถานการณ์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหาร 3 คน

2.2 กลุ่มข้าราชการ 3 คน

2.3 กลุ่มนักศึกษาสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง 15 คน

2.4 กลุ่มอาจารย์ที่ปรึกษา 5 คน

พบว่า ข้อมูลที่รวบรวมมาได้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

3. Methodology triangulation คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) พบว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมมาได้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง” ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้แทนนักศึกษาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง รวม 21 คน และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) จากอาจารย์ที่ปรึกษารวม 5 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
 - ตอนที่ 2 กลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
- รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

1. จุดแข็ง (Strengths)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้แทนนักศึกษาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ของสถาบันได้ว่า สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปเนื่องจากก่อตั้งมานาน โดยเริ่มก่อตั้ง เมื่อปี พ.ศ. 2498 และมีศิษย์เก่ารวมจำนวนเกินกว่า 7,000 คน (ข้อมูลรวบรวม โดยกองการศึกษา สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เมื่อ พ.ศ. 2559) เป็นหน่วยงานที่มีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ เพราะมีการส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีปรองดอง สามัคคี และมีความรักและผูกพันในระหว่างเพื่อนร่วมรุ่น ส่วนสถานที่ตั้งที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสะดวกในการเดินทาง โดยรถยนต์ส่วนตัวและรถขนส่งสาธารณะได้ นอกจากนี้บุคลากรของสถาบันมีความตั้งใจ และเอาใจใส่ในการดูแลนักศึกษาเป็นอย่างดี เพราะมีทั้งอาจารย์ปกครอง และอาจารย์ประสานงาน คอยดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด และเมื่อมีกิจกรรมที่ทางสถาบันต้องการความร่วมมือจากศิษย์เก่า และหน่วยงานภายนอก จะได้รับการสนับสนุนอย่างดี ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ก่อตั้งมานาน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ ศิษย์เก่ามีมาก โดยเฉพาะภาคราชการ และภาคเอกชน ทั่วทุกภาค สาขาวิชามีเอกลักษณ์” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป มีศิษย์เก่าจำนวนมากทั่วประเทศ ก่อตั้งมานาน งบประมาณมีความแน่นอน บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และยอมรับเป็นเวลานานถึง 60 ปี อาคาร สถานที่ เหมาะสม และเพียงพอ มีอาจารย์เป็นเอกเทศ มีเครือข่ายสนับสนุน” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“มีหลักสูตรการศึกษาอบรมที่ดี มีสถานที่จัดการศึกษาอยู่ใจกลาง กทม. สะดวก รวดเร็ว มีประวัติการจัดการศึกษาอบรมที่ยาวนาน มีอัตรากำลังหน่วย และมีบุคลากรที่มีความสามารถ ด้านจิตวิทยา” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“มีการเรียนการสอนที่หน่วยงานอื่นไม่มี มีพื้นฐานด้านการปฏิบัติการจิตวิทยาและพัฒนา ไปสู่การปฏิบัติการข่าวสาร” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“มีเครือข่ายวิทยากร ด้านปฏิบัติการข่าวสาร จำนวนมาก” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ รู้และเข้าใจปัญหา และวัตถุประสงค์ของหน่วย มีกฎหมายเป็นเครื่องมือในการทำงาน บุคลากรมีพอเพียง และสามารถขอรับการสนับสนุนได้จากทุกภาคส่วน ทั้งตำรวจและพลเรือน เครื่องครัดในระเบียบวินัย และความรับผิดชอบที่ชัดเจน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“ผู้บริหารมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานอื่น แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีการบูรณาการ ของทุกภาคส่วน มีความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานของระบบข้อมูล บุคลากรมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับโครงการและระบบงาน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“มีเครือข่ายกว้างขวางในทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการดำเนินงาน ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความเหนียวแน่นของบุคลากร และศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงที่ดี” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“เป็นสถาบันที่มีคุณภาพในการสร้างผู้ปฏิบัติงานด้านจิตวิทยาทุกระดับ เป็นสถานที่สร้างความสามัคคีของ ผู้เข้ารับการศึกษาได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นสถาบันที่มีการบริหารจัดการ ได้ดีในทุกด้าน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“เปิดหลักสูตรมานาน มีรุ่นพี่ที่มีชื่อเสียง มีนักศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาอบรม มีวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ด้านการทหารเหล่าทัพอย่างครบถ้วน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีวิสัยทัศน์ สถานที่ที่มีความพร้อม หลักสูตรที่มีคุณภาพ มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีวิธีการคัดกรองผู้เข้ารับการศึกษา ที่เข้มข้น” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“มีศักยภาพในการเข้าถึงมวลชนระหว่างภาครัฐและเอกชนที่มีผู้เข้ารับการศึกษามาจากหลายองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายวิทยากรด้านการปฏิบัติการข่าวสารจำนวนมาก” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“ได้รับความร่วมมือจากหลายองค์กร มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ มีศิษย์เก่าทั้งในภาครัฐและเอกชน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“สถาบัน ฯ เป็นที่ยอมรับในการประสานวิทยากร เนื่องจากก่อตั้งมานาน ตั้งแต่ปี 2549 ปัจจุบันมีการพัฒนาหลักสูตรมาโดยลำดับ เน้นการปฏิบัติการข่าวสารเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้สำเร็จการศึกษาได้สร้างชื่อเสียง และมีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติราชการ สามารถปลูกจิตสำนึกของคนในชาติให้เกิดความรักสามัคคี และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนและบริหารได้อย่างมีคุณภาพและคุณธรรม” (อาจารย์ที่ปรึกษา ฯ, สัมภาษณ์, 26 กันยายน 2559)

2. จุดอ่อน (Weakness)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงได้ว่า สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมน้อยเกินไป ซึ่งจะมีการประชาสัมพันธ์เฉพาะใน Website เท่านั้น นอกจากนี้ในวิชาหลัก คือ การปฏิบัติการข่าวสาร ต้องเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย เพราะทางสถาบันยังไม่มีอาจารย์เฉพาะวิชา นอกจากนี้นโยบายการบริหารหน่วยมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ สาเหตุเนื่องจากการโยกย้ายตามวาระ ส่วนกิจกรรมใหม่ ๆ ระดับชาติยังมีน้อย เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร เวลา และงบประมาณ และยังไม่มีการรับรองวิทยฐานะจากหน่วยงานภายนอก เพราะเป็นหน่วยงานราชการ มีระเบียบข้อบังคับหลายขั้นตอน ในด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตราการบรรจุกำลังพลและการบริหารหน่วยมีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี และโครงสร้างการจัดหน่วยยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้เอง ต้องได้รับอนุมัติจากหน่วยเหนือ และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังขาดความทันสมัย เนื่องจากวิทยากรด้านระบบสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ยังมีการประชาสัมพันธ์หน่วยน้อย ผลงานยังไม่โดดเด่นชัดเจน” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2559)

“ระยะเวลาเรียนยืดยาวเกินไป การประชาสัมพันธ์ยังมีน้อย ผลงานยังไม่ปรากฏระดับชาติ ยังไม่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานอื่น สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2559)

“วิทยากรขาดแคลน ไม่มีตำแหน่งอาจารย์ กำลังพล ยังไม่สามารถเติบโตภายในหน่วย”
(ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2559)

“ขาดอัตราอาจารย์ที่ดูแลด้านวิชาการ ผู้บริหารหมุนเวียน ขาดความต่อเนื่องในนโยบาย และบุคลากรยังไม่มีตำแหน่งสูงรองรับ” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เปลี่ยนจากการ ปจว. ปชส. มาเป็น IO นักศึกษาบางคนไม่สนใจจริงจัง” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เครือข่ายที่เกิดขึ้น สจว. ไม่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง” (ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน มีลำดับขั้นและขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการผลักดันนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ ขาดความชัดเจนของขบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับระยะเวลาการประเมินผล การดำเนินงานยังไม่ชัดเจน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โครงสร้างองค์กรไม่สามารถส่งเสริมความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และกระจายอำนาจของบุคลากร”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในภาคเอกชน (รู้จักในวงจำกัด)” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“วิทยากรบางส่วนบรรยายได้ไม่น่าสนใจ” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“สิ่งสนับสนุนในหลักสูตรไม่เพียงพอ” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“เป็นระบบราชการไม่คล่องตัวด้านงบประมาณ กำลังคนน้อย อาจไม่เพียงพอในการขยายงาน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“บุคลากรยังมีจำนวนจำกัด งบประมาณในการพัฒนาอาจจะยังไม่เพียงพอ” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“เรื่อง อาหาร กาแฟ อยากให้ สถาบัน ฯ จัดหน่วยมาดำเนินการไปเลย เพราะมีทุกปี ค่าเทอม อยากให้จ่ายไปเลย ไม่ต้องเก็บทีละหลายครั้ง เช่นเดียวกับการดูงานให้เก็บเงินไปเลย วิทยากรที่มาบรรยายอยากให้มีความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเอกชน นอกจากทหารบ้าง”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2559)

“การบริหารจัดการด้านงบประมาณยังไม่คล่องตัว บุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่จะเกษียณอายุราชการยังไม่สามารถหาคนมาทดแทน อาจติดขัดข้อเรื่องงบประมาณในการบริหารงาน

ในการปฏิบัติงานด้านข่าวสารขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการปฏิบัติการข่าวสาร เพราะไม่มีบุคลากรได้จบปริญญา หรือวุฒิบัตรด้านปฏิบัติการข่าวสารโดยตรงอยู่ประจำหน่วย โครงสร้างของสถาบันไม่เอื้อให้บุคลากรเป็นอาจารย์สอนด้าน IO เพราะโครงสร้างไม่ได้จัดตำแหน่งอาจารย์ในสายวิทยาการต่าง ๆ บางวิชาไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง การประชาสัมพันธ์ยังไม่มากเท่าที่ควร” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2559)

“ขาดแคลนบุคลากร ต้องเชิญอาจารย์ภายนอกมาบรรยาย เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่สามารถทำการสอน หรือเป็นวิทยากรผู้บรรยายในหลักสูตร ขาดการพัฒนาทางวิชาการและงานวิจัย เนื่องจากขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นและพอเพียงในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับข้าราชการในหน่วย เนื่องจากขาดบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กำลังพลของหน่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาหลักโดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง” (อาจารย์ที่ปรึกษา ฯ, สัมภาษณ์, 26 กันยายน 2559)

3. โอกาส (Opportunities)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงได้ว่า สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สามารถปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับวิทยาการที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมได้ทุก 3 ปี และเนื่องจากหน่วยงานที่เคยส่งนักศึกษาเข้ามาเข้ารับการอบรมยังคงให้ความสนใจในหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นว่าสถาบันมีความมุ่งมั่นพยายามดำเนินงานฝึกอบรมได้ผลตามความต้องการได้ ซึ่งทำให้เกิดผลความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เช่น ภาคทหาร ข้าราชการพลเรือน และภาคเอกชน จึงทำให้สถาบัน ฯ สามารถเป็นตัวกลางในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ทั้งหน่วยงานเอง และสามารถเสนอแนวคิดในการแก้ไขปัญหาสังคมได้ นอกจากนี้ หน่วยเหนือยังคงให้โอกาสสถาบัน ฯ ในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการตอบสนองภารกิจของกองทัพ อาทิ เช่น การแสดงความจงรักภักดี และเทิดทูนสถาบัน ฯ ดังมีรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ได้รับความร่วมมือที่ดีจากหน่วยงานต่าง ๆ มีบทบาทที่สำคัญต่อกองทัพและสังคม ได้รับการตอบรับที่ดี และยังมีโอกาสสร้างผลงานที่หลากหลาย” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี ได้รับความสนใจจากหน่วยงานภายนอก มีความพยายามในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุคสมัย” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“เครือข่ายมีคุณภาพ มีขอบเขตความรู้เกี่ยวกับสังคมในวงกว้าง” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ควรปรับโครงสร้างเพิ่มอาจารย์ พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนสมัยใหม่
ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ รักสามัคคี” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน
2559)

“ยังไม่มีหน่วยดำเนินการแบบเดียวกันนี้มากนัก” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน
2559)

“ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการด้าน IO” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน
2559)

“สังคมให้ความเชื่อมั่น ไว้วางใจ มีภาพลักษณ์ที่ดี มีภาพลักษณ์ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต
รับผิดชอบ มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน มีผู้นำฝ่ายบริหารเป็นทหาร” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2
พฤศจิกายน 2559)

“ผู้บริหารมีส่วนเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรให้เป็นที่รู้จัก
ของหน่วยงานภายนอก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ได้รับข้อมูลที่รวดเร็วและทันสมัย
ผู้บริหารมีส่วนช่วยผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีความร่วมมือของบุคลากร
ในหน่วยงาน สังคมออนไลน์เป็นช่องทางที่องค์กรใช้ในการสื่อสารได้รวดเร็วและทันสมัย”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“มีโอกาสขยายเครือข่ายให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป โดยเฉพาะหน่วยงานภาคเอกชน”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“มีผู้สนใจมาเรียนมาก สามารถขยายจำนวนนักเรียนได้” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3
พฤศจิกายน 2559)

“มีเครือข่ายทางการทหาร เอกชน พลเรือน เข้มแข็ง โอกาสเกิดจากการเปลี่ยนแปลง
ในยุคปัจจุบัน ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“สถาบันมีโอกาสที่ดีมากที่ได้เรียนรู้จากหลายหน่วยงาน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์
หลากหลาย” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“ควรให้โอกาสเอกชนได้เรียนมากขึ้น ในภาคเอกชนรับน้อยไป (16 คน)”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“นโยบายของ บค.กองทัพไทย ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วน
ในการฝึกอบรมให้ความรู้ วิชาด้านความมั่นคงของประเทศ” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์,
9 พฤศจิกายน 2559)

“ควรเผยแพร่ความรู้ให้กว้างขวาง เน้นด้านข้อมูลข่าวสาร ไปสู่องค์กรต่าง ๆ”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ได้เพิ่มเครือข่าย (Connection) เพื่อศักยภาพ การช่วยเหลือกองทัพจากองค์กรภายนอก” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2559)

“ได้รับความร่วมมือจากหลายองค์กร” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2559)

“มีศิษย์เก่าและเครือข่าย มีการจัดตั้งสมาคมจิตวิทยาความมั่นคง เพื่อดำเนินกิจกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีสมาชิกศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมาก กระจายในหน่วยต่าง ๆ ทุกภาคส่วนของประเทศ มีความร่วมมือจากหน่วยงานทั่วในภาครัฐและเอกชน เป็นโอกาสให้เกิด การพัฒนาบุคลากรและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านความมั่นคงในระดับชาติ” (อาจารย์ที่ปรึกษา ฯ, สัมภาษณ์, 26 กันยายน 2559)

4. ภัยคุกคาม (Threats)

จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ของสถาบันจิตวิทยา ความมั่นคง ได้ว่า สถาบัน ฯ ยังไม่สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับได้เองอย่างสมบูรณ์ เนื่องจาก ยังมีหน่วยงานตามลำดับชั้นอีกหลายระดับที่คอยควบคุมกำกับดูแลระเบียบข้อบังคับ ในส่วนการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปตามการพิจารณาของหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรที่นั่ง ในการศึกษา ทางสถาบัน ฯ จึงไม่สามารถคัดเลือกนักศึกษาได้เองทั้งหมด และหากพิจารณา จากปริมาณงานของสถาบัน ซึ่งให้การอบรมถึง 3 หลักสูตรต่อปี แต่บุคลากรของสถาบันมีบรรจุ ไม่เกิน 50 อัตรา จึงเป็นข้อจำกัดด้านบุคลากร นอกจากนี้ หลักสูตรในระดับใกล้เคียงกับสถาบัน ฯ ยังมีอยู่มาก เช่น หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพต่าง ๆ จึงเป็นทางเลือกอื่นของนักศึกษาได้ด้วย และขณะนี้ยังไม่มียุทธศาสตร์การจากหน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหาร ทางสถาบัน ฯ จึงต้องบริหารงานภายใต้ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด ดังมีรายละเอียด จากผู้ให้ข้อมูล สำคัญดังนี้

“มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและการบริหารบุคลากร สถานที่โดยรอบอาคารไม่สามารถ ขยับขยายได้” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“บุคลากรมีน้อย งบประมาณจำกัด มีหลักสูตรอื่นเป็นทางเลือกด้วย เช่น วปอ. พระปกเกล้า วิทยาลัยการทัพ ฯลฯ มีระเบียบข้อบังคับมาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ ทิศทางการบริหาร ขึ้นกับผู้นำหน่วย ยังไม่มียุทธศาสตร์การจากหน่วยงานภายนอก” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“ความรู้เรื่องการปฏิบัติการข่าวสารเป็นความรู้เฉพาะทาง มีผู้รู้และประสบการณ์ จำนวนน้อย” (ผู้บริหาร สจว., สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2559)

“หน่วยกังวลเรื่องความสัมพันธ์กับเครือข่ายมากเกินไป ทำให้ไม่ใช่ระเบียบข้อบังคับ โดยเคร่งครัด ไม่สามารถเลือกผู้เข้ารับการศึกษาเองได้ อาจได้ผู้ที่มีปัญหาการทำงานร่วมกับผู้อื่น

“นักศึกษาระดับ 8 มีอาวูโสมาก ทำให้การเรียนด้อยประสิทธิภาพในการควบคุม ไม่รักษาวินัย”
(ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“นโยบายให้รับผิดชอบด้าน IO แต่ไม่มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อการเรียนการสอน”
(ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ปรับโครงสร้างของหน่วยยาก เพราะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง
บุคลากรไม่ได้มีความรู้ด้าน IO อย่างแท้จริง เพราะไม่ได้ศึกษาอบรมรายละเอียดทาง IO”
(ข้าราชการ สจว., สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ติดขัดเรื่องการบูรณาการและการดึงทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ขาดความชัดเจน
ของแหล่งข่าว และการให้ข้อมูล กฎ ระเบียบ อาจไม่สอดคล้องกับการทำงาน” (นักศึกษา สจว.,
สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“ขาดข้อมูลการดำเนินงานเทียบเคียง เพราะวัตถุประสงค์และภารกิจต่างกัน
ขาดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง แผนงานบางส่วน
ยังไม่บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ขาดความชัดเจนในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับชั้น
เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการทำงานในบางส่วน”
(นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“มีหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันหลายหลักสูตร จำกัดด้านงบประมาณ กำลังพล
และมีการเปลี่ยนแปลงด้านระบบประกันคุณภาพ” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2559)

“ข่าวสารในแต่ละหน่วยงานมีข้อจำกัด และขั้นตอนในการเข้าถึงได้ไม่ง่าย ข้อจำกัด
ของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“ตามความเห็นของผู้เรียน คิดว่า การประสานงานกับเอกชนน้อยไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง
วิทยากร ที่พักโรงแรม ฯลฯ น่าจะมีการพบปะศิษย์เก่า สจว. เพื่อ Update” (นักศึกษา สจว.,
สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“นักศึกษาบางคนมีข้อจำกัด เรื่องการใช้จ่ายเงินเพื่อเข้ารับการศึกษา” (นักศึกษา สจว.,
สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2559)

“การประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปเข้าถึง ควรมีการแนะนำ ให้ความรู้ในองค์กร
หลายระดับให้ครอบคลุม” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง เช่น ที่จอดรถ โสตทัศนูปกรณ์ ยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร
ห้องพักนักศึกษาควรปรับปรุง” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2559)

“ปรับโครงสร้างของหน่วยงานยาก เพราะต้องผ่านการพิจารณาจากหน่วยเหนือหลายขั้นตอน บุคลากรไม่ได้มีความรู้ด้าน IO อย่างแท้จริง เพราะไม่ได้ศึกษาเล่าเรียนอย่างเป็นทางการ ตามรายละเอียดของภาพรวม IO” (นักศึกษา สจว., สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2559)

“ด้านการจัดหน่วย มีข้อจำกัดทั้งด้าน โครงสร้างและอัตรากำลังพล การพัฒนาบุคลากร ไม่มีความต่อเนื่อง สถาบัน ฯ ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับหน่วยได้เอง” (อาจารย์ที่ปรึกษา ฯ, สัมภาษณ์, 26 กันยายน 2559)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงมาสรุปเป็น ตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป	1. การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรยังมีน้อย
2. มีอายุก่อตั้งมานาน มีศิษย์เก่าจำนวนมาก	2. ขาดอาจารย์ประจำวิชาหลัก
3. มีเอกลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ	3. ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหน่วย
4. สถานที่ตั้งมีความสะดวกในการเดินทาง	4. ผลงานระดับชาติยังมีน้อย
5. ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5. ยังไม่มีการรับรองวิทยฐานะจากหน่วยงานภายนอก
	6. บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง
	7. ขาดอิสระในการบริหารงบประมาณ
	8. โครงสร้างการจัดหน่วยไม่เอื้อต่อภารกิจหลักของสถาบัน
	9. อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนยังไม่ทันสมัย

ตารางที่ 3 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
1. มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี	1. ไม่สามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ได้เอง อย่างสมบูรณ์
2. ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั่วไป	2. ไม่สามารถคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาอบรมเองได้
3. มีความมุ่งมั่นพยายามดำเนินงานสอดคล้อง สถานะแวดล้อมภายนอก	3. บุคลากรมีจำกัด
4. สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาค ทหาร ข้าราชการ และพลเรือนได้	4. มีหลักสูตรทางเลือกอื่น ๆ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
5. สามารถดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไข ปัญหาของชาติและสังคมได้	5. ทิศทางการบริหารหน่วยขึ้นกับผู้บริหาร ยังไม่มีกรรมการภายนอก
6. หน่วยเหนือให้โอกาสในการดำเนินงาน ตอบสนองต่อภารกิจกองทัพได้กว้างขวาง	6. ต้องบริหารงานภายใต้นโยบายและงบประมาณ ที่ได้รับอย่างจำกัด

การกำหนดกลยุทธ์องค์การ โดยใช้ตารางวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ (Swot matrix) โดยมีหลัก
ในการพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 4 กำหนดกลยุทธ์องค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์

กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและ โอกาส ที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์	กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการภัยคุกคาม จากภายนอก หรือใช้จุดแข็ง เป็นประ โยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม
กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาส ให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็น โอกาส ภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา	กลยุทธ์เชิงถอย (WT strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคาม ให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์การ อาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤตให้เป็น โอกาส

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส (SO)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
S1 - มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป	O1 - มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี
S2 - มีอายุก่อตั้งมานาน มีศิษย์เก่าจำนวนมาก	O2 - ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั่วไป
S3 - มีอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ	O3 - มีความมุ่งมั่นพยายามดำเนินงานสอดคล้อง สภาวะแวดล้อมภายนอก
S4 - สถานที่ตั้ง มีความสะดวกในการเดินทาง	O4 - สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภาคทหาร ข้าราชการ และพลเรือนได้
S5 - บุคลากรมีความสามารถในวิชาชีพเฉพาะ	O5 - สามารถดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ ในการแก้ไขปัญหาของชาติและสังคมได้
S6 - ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	O6 - หน่วยเหนือให้โอกาสในการดำเนินงาน ตอบสนองต่อภารกิจกองทัพได้กว้างขวาง

กลยุทธ์เชิงรุก (So strategy)

จากตารางการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (Matrix) สามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (So strategy) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ S1O1 การเป็นเลิศในความทันสมัย เนื่องจากสถาบัน ฯ มีชื่อเสียงเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว และสามารถปรับปรุงหลักสูตรได้ด้วย จึงควรมีการพัฒนารอบด้านทั้งด้านระบบสารสนเทศ ด้านการประชาสัมพันธ์ และตัวหลักสูตร
2. กลยุทธ์ S2O2 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงพัฒนาสัมพันธ์ เนื่องจากมีศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วกว่า 7000 คน และยังได้รับความสนใจสมัครเข้ารับการศึกษจากหน่วยงานทั่วไป จึงควรมีการจัดกิจกรรมพบปะเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
3. กลยุทธ์ S3O3 การเพิ่ม โลกทัศน์ IO (Information operations) ปัจจุบันการปฏิบัติการข่าวสาร (IO-Information) มีส่วนเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันอย่างมาก สถาบัน ฯ สามารถนำอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กร ไปประยุกต์กับสภาวะแวดล้อมด้านการปฏิบัติการข่าวสารได้
4. กลยุทธ์ S4O4 พัฒนมิตรความร่วมมือกองทัพ เนื่องจากสถานที่ตั้งของสถาบัน ฯ มีความสะดวกในการเดินทาง จึงสามารถใช้เป็นศูนย์กลางในการสร้างเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือได้
5. กลยุทธ์ S5O5 การจัดประชุมสัมมนาระหว่างกองทัพ มีประโยชน์ต่อสถาบัน ฯ ด้านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ด้านการส่งเสริมประสบการณ์ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาสังคมและแก้ไขปัญหาของชาติได้

6. กลยุทธ์ S6O6 การวิจัยและพัฒนาความมั่นคง เนื่องจากงานวิจัยและพัฒนามีส่วนสำคัญในการพัฒนาทุกด้าน ซึ่งทางสถาบัน ฯ ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยดีเสมอมา อีกทั้งหน่วยเหนือยังให้โอกาสในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความมั่นคง และสอดคล้องกับภารกิจของทางสถาบัน ฯ ด้วย

การวิเคราะห์จุดแข็งและภัยคุกคาม (ST) สามารถแสดงในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส (ST)

จุดแข็ง (Strengths)	ภัยคุกคาม (Threats)
S1 - มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป	T1 - ไม่สามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับได้เองอย่างสมบูรณ์
S2 - มีอายุก่อตั้งมานาน มีศิษย์เก่าจำนวนมาก	T2 - ไม่สามารถคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษายอมรับเองได้
S3 - มีอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ	T3 - บุคลากรมีจำกัด
S4 - สถานที่ตั้ง มีความสะดวกในการเดินทาง	T4 - มีหลักสูตรทางเลือกอื่น ๆ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
S5 - บุคลากรมีความสามารถในวิชาชีพเฉพาะ	T5 - ทิศทางการบริหารหน่วยขึ้นกับผู้บริหาร
S6 - ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	T6 - ยังไม่มีกรรมการภายนอก
	T6 - ต้องบริหารงานภายใต้ นโยบาย และงบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด

กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy)

จากตารางการวิเคราะห์จุดแข็งและภัยคุกคาม เมื่อใช้การวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (Matrix) สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ SIT1 การสร้างความร่วมมือกับกรมกิจการพลเรือนทหาร เนื่องจากทางสถาบัน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป แต่ไม่สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับได้เองอย่างสมบูรณ์ จึงควรใช้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงมาสนับสนุน
2. กลยุทธ์ S2T2 การจัดอบรมบุคลากรภายในหน่วย เนื่องจากสถาบัน ฯ ก่อตั้งมานานถึง 60 ปี และมีศิษย์เก่าจำนวนมากกว่า 7000 คน แต่ไม่สามารถคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมได้เอง จึงควรจัดอบรมบุคลากรภายในหน่วยให้มีความเข้าใจแนวทางการดูแลนักศึกษาที่มาจากองค์กรที่หลากหลายและมีความแตกต่างกัน

3. กลยุทธ์ S3T4 การเพิ่มความน่าสนใจของหลักสูตร เพราะสถาบัน ฯ มีอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ แต่ยังมีหลักสูตรทางเลือกอื่น ๆ ในระดับใกล้เคียงกัน จึงควรเพิ่มความน่าสนใจของเนื้อหาวิชาและกิจกรรมในหลักสูตรให้มีความแตกต่างและโดดเด่น

4. กลยุทธ์ S4T6 การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากสถานการณ์ที่ตั้งของสถาบัน ฯ มีความสะดวกในการเดินทาง จึงมีนักศึกษาเลือกการนำรถยนต์ส่วนตัวเดินทางมาอบรม แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านนโยบายและงบประมาณ ทำให้สถานที่จอดรถไม่พอเพียง ดังนั้น จึงควรจัดหาพื้นที่ที่เหมาะสมมาอำนวยความสะดวกให้มีพื้นที่จอดรถให้มากขึ้น

5. กลยุทธ์ S5T3 การสร้างวิทยากรต้นแบบ เนื่องจากบุคลากรของสถาบัน มีความสามารถในวิชาชีพเฉพาะ แต่มีจำนวนจำกัด จึงควรสร้างวิทยากรต้นแบบให้มีความสามารถในการฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดวิทยากรและเพิ่มจำนวนวิทยากรให้มากขึ้น

6. กลยุทธ์ S6T5 การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เนื่องจากสถาบัน ฯ ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ยังไม่มีความกระปรี้กระเปร่าในการบริหารจากภายนอก จึงควรเพิ่มเครือข่ายความร่วมมือจากศิษย์เก่าในหลาย ๆ องค์กรให้มากขึ้น

การวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาส (WO) สามารถแสดงในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาส (WO)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
W1 - การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตร ยังมีน้อย	O1 - มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี
W2 - ขาดอาจารย์ประจำวิชาหลัก	O2 - ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั่วไป
W3 - ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหน่วย	O3 - มีความมุ่งมั่นพยายามดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก
W4 - ผลงานระดับชาติยังมีน้อย	O4 - สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
W5 - ยังไม่มีการรับรองวิทยฐานะจากหน่วยงานภายนอก	ทั้งภาคทหาร ข้าราชการ และพลเรือนได้
W6 - บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ยังไม่พอเพียง	O5 - สามารถดำเนินงานที่เป็นประโยชน์
W7 - ขาดอิสระในการบริหารงบประมาณ	ในการแก้ไขปัญหาของชาติและสังคมได้
W8 - โครงสร้างการจัดหน่วยไม่เอื้อต่อภารกิจหลักของสถาบัน	O6 - หน่วยเหนือให้โอกาสในการดำเนินงาน
W9 - อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนยังไม่ทันสมัย	ตอบสนองต่อภารกิจกองทัพได้กว้างขวาง

กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy)

จากตารางวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาสโดยใช้วิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์สามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงปรับของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ W1 O2 การปรับภาพลักษณ์ของสถาบัน ฯ เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรยังมีน้อย แต่ยังคงได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั่วไป โดยมีผู้ให้ความสนใจเข้ารับการศึกษาและติดตามกิจกรรมของหน่วยอย่างต่อเนื่อง จึงควรปรับภาพลักษณ์ทั้งภายนอกและภายในสถาบันให้มีความทันสมัยและน่าสนใจ
2. กลยุทธ์ W1 O4 O5 การเสริมสร้างการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ โดยถึงแม้ว่าสถาบัน ฯ จะขาดอาจารย์ประจำวิชาหลัก เช่น วิชาการปฏิบัติการข่าวสาร แต่ยังมีความร่วมมือจากเครือข่ายทั้งภาคทหาร พลเรือน และเอกชน ซึ่งมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของชาติและสังคมได้ จึงควรสนับสนุนการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้านวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
3. กลยุทธ์ W3 W6 O3 ห้องบรรยายทันสมัย เนื่องจากนโยบายการบริหารหน่วยมักเปลี่ยนแปลงตามวาระของผู้บริหาร อย่างไรก็ดี สถาบัน ฯ ได้ดำรงความมุ่งมั่นในการบริหารหน่วยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก จึงควรปรับปรุงสภาพบรรยากาศการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยและสะดวกสบาย
4. กลยุทธ์ W4 O6 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงรวมใจเทิดพระเกียรติ แม้ว่าสถาบัน ฯ ยังไม่มีผลงานระดับชาติมากนัก แต่หน่วยเหนือยังให้โอกาสในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจของกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ดังนั้น สถาบัน ฯ จึงควรส่งเสริมกิจกรรมด้านการแสดงความจงรักภักดีและเทิดพระเกียรติให้ปรากฏมากยิ่งขึ้น
5. กลยุทธ์ W5 W9 O1 การปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน เมื่อทางสถาบันยังไม่มีงบรับรองจากหน่วยงานภายนอก และสื่อการเรียนการสอนยังไม่พร้อมสมบูรณ์ ควรถือโอกาสในการปรับปรุงหลักสูตรในทุกวาระ 3 ปี ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์จุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT) สามารถแสดงในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์จุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภัยคุกคาม (Threats)
W1 - การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรยังมีน้อย	T1 - ไม่สามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับได้เองอย่างสมบูรณ์
W2 - ขาดอาจารย์ประจำวิชาหลัก	T2 - ไม่สามารถคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาบรมเองได้
W3 - ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหน่วย	T3 - บุคลากรมีจำกัด
W4 - ผลงานระดับชาติยังมีน้อย	T4 - มีหลักสูตรทางเลือกอื่น ๆ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
W5 - ยังไม่มีการรับรองวิทยฐานะจากหน่วยงานภายนอก	T5 - ทิศทางการบริหารหน่วยขึ้นกับผู้บริหาร
W6 - บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง	T6 - ต้องบริหารงานภายใต้ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด
W7 - ขาดอิสระในการบริหารงบประมาณ	
W8 - โครงสร้างการจัดหน่วยไม่เอื้อต่อภารกิจหลักของสถาบัน	
W9 - อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนยังไม่ทันสมัย	

กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy)

จากตารางการวิเคราะห์จุดอ่อนและภัยคุกคาม โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (Matrix) สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ W1 W4 T6 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงเพื่อสังคม เนื่องจากสถาบัน ฯ มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรที่น้อยเกินไป และผลงานระดับชาติยังมีน้อยและยังต้องบริหารงานภายใต้ นโยบายและงบประมาณที่จำกัด จึงควรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมให้มีผลงานปรากฏสู่สาธารณะให้มากขึ้น
2. กลยุทธ์ W2 T3 การจัดหาวิทยาการภายนอก เนื่องจากสถาบัน ฯ ขาดอาจารย์ประจำวิชาหลักและบุคลากรมีจำกัด การจัดหาวิทยาการภายนอกที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจะสามารถแก้ไขปัญหาระงควุ่นได้
3. กลยุทธ์ W3 T1 สวัสดิการเป็นเลิศ โดยที่ นโยบายการบริหารหน่วยอาจขาดความต่อเนื่อง และไม่สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับเองได้อย่างสมบูรณ์ จึงควรมุ่งเน้นการบำรุงขวัญของกำลังพลภายในหน่วยด้วยการจัดสวัสดิการช่วยเหลือความเป็นอยู่ของข้าราชการ
4. กลยุทธ์ W6 T1 T5 สุขอนามัยดีเด่น จากข้อจำกัดด้านบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องรับนักศึกษาที่มาจากหลายองค์กรและอาจต้องมีบุคคลภายนอกมาติดต่อ จึงควรส่งเสริมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย

5. กลยุทธ์ W9 T4 ห้องบรรยายทันสมัย โดยทั้งอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน ยังขาดความทันสมัย ในขณะที่หลักสูตรอื่นในระดับใกล้เคียงกันยังเป็นทางเลือกสำหรับผู้สนใจ เข้ารับการศึกษา ดังนั้น จึงควรปรับปรุงห้องบรรยายให้มีความทันสมัยทัดเทียมกับสถาบันอื่น ๆ

ตอนที่ 2 กลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

จากวิสัยทัศน์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง คือ การเป็นองค์กรชั้นนำในการประสาน วิทยาการ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการข่าวสาร ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสถาบัน ฯ ผู้วิจัยได้นำผลสำรวจกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงมาจัดกลุ่มตามประเด็น ยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย
 - กลยุทธ์ ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย
 - กลยุทธ์ เพิ่มความน่าสนใจของหลักสูตร
 - กลยุทธ์ พันธมิตรความร่วมมือระหว่างเหล่าทัพ
 - กลยุทธ์ เพิ่ม โลกทัศน์ IO (Information Operations)
 - กลยุทธ์ งานวิจัยและพัฒนาเพื่อความมั่นคง
2. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย
 - กลยุทธ์ เสริมสร้างการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ
 - กลยุทธ์ สร้างวิทยากรต้นแบบ
 - กลยุทธ์ จัดหาวิทยากรภายนอก
 - กลยุทธ์ จัดอบรมบุคลากรภายในหน่วย
 - กลยุทธ์ เป็นเลิศด้านสวัสดิการ
3. ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย
 - กลยุทธ์ การปรับปรุงภูมิทัศน์
 - กลยุทธ์ ห้องบรรยายทันสมัย
 - กลยุทธ์ สุขอนามัยดีเด่น
 - กลยุทธ์ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้พอเพียง
 - กลยุทธ์ เป็นเลิศในความทันสมัย
4. ด้านการตอบสนองภารกิจของกองทัพไทย ประกอบด้วย
 - กลยุทธ์ จัดประชุมสัมมนาระดับกองทัพ
 - กลยุทธ์ สร้างความร่วมมือกับกรมกิจการพลเรือนทหาร

กลยุทธ์ สถาบันจิตวิทยา ฯ เพื่อสังคม

กลยุทธ์ สถาบันจิตวิทยา ฯ พัฒนาสัมพันธ์

กลยุทธ์ สถาบันจิตวิทยา ฯ รวมใจเทิดพระเกียรติ

โดยกลยุทธ์ ทั้ง 4 ด้าน เป็นหัวข้อการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงได้ และสามารถนำไปกำหนดเป็นประเด็นในการสร้างตัวชี้วัด
ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งทางสถาบัน ฯ จำต้องมีการประเมินตามวงรอบการรายงาน
ประจำปีอีกด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง และเพื่อศึกษาหากลยุทธ์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำหรับประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ และนักศึกษาของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 116 ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 21 คน และเก็บข้อมูลเชิงลึกจากอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ ใช้การตรวจสอบข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และประมวลผลโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี SWOT analysis โดยมีหัวข้อในการนำเสนอ 3 หัวข้อ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ แบบ SWOT analysis พบว่า

1. จุดแข็ง (Strengths) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ได้แก่
 - 1.1 การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป
 - 1.2 มีอายุการก่อตั้งมานาน มีศิษย์เก่าจำนวนมากกว่า 7000 คน
 - 1.3 มีอัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ
 - 1.4 สถานที่ตั้งมีความสะดวกในการเดินทาง
 - 1.5 บุคลากรมีความสามารถในวิชาชีพเฉพาะ
 - 1.6 ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. จุดอ่อน (Weaknesses) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ได้แก่
 - 2.1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรยังมีน้อย
 - 2.2 ขาดอาจารย์ประจำวิชาหลัก
 - 2.3 ขาดความต่อเนื่องในการบริหารหน่วย
 - 2.4 ผลงานระดับชาติยังมีน้อย
 - 2.5 ยังไม่มีการรับรองวิทยฐานะจากหน่วยงานภายนอก
 - 2.6 บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง
 - 2.7 ขาดอิสระในการบริหารงบประมาณ

- 2.8 โครงสร้างการจัดหน่วยไม่เอื้อต่อภารกิจหลักของสถาบัน
- 2.9 อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนยังไม่ทันสมัย
- 3. โอกาส (Opportunities) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ได้แก่
 - 3.1 มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี
 - 3.2 ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั่วไป
 - 3.3 มีความมุ่งมั่นพยายามดำเนินงานสอดคล้องสภาวะแวดล้อมภายนอก
 - 3.4 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาคทหารข้าราชการและพลเรือนได้
 - 3.5 สามารถดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาของชาติและสังคมได้
 - 3.6 หน่วยเหนือให้โอกาสในการดำเนินงานตอบสนองต่อภารกิจกองทัพได้กว้างขวาง
- 4. ภัยคุกคาม (Threats) ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ได้แก่
 - 4.1 ไม่สามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับได้เองอย่างสมบูรณ์
 - 4.2 ไม่สามารถคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาอบรมเองได้
 - 4.3 บุคลากรมีจำกัด
 - 4.4 มีหลักสูตรทางเลือกอื่น ๆ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
 - 4.5 ทิศทางการบริหารหน่วยขึ้นกับผู้บริหาร ยังไม่มีกรรมการภายนอก
 - 4.6 ต้องบริหารงานภายใต้นโยบายและงบประมาณที่ได้รับอย่างจำกัด

ส่วนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ของสถาบัน ฯ โดยการใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์ (SWOT matrix) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 รูปแบบ สำหรับการพิจารณาเลือกใช้ตามสถานการณ์ คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) เหมาะสำหรับการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สำหรับสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีกลยุทธ์เชิงรุก ดังนี้
 - 1.1 การจัดประชุมสัมมนาระหว่างกองทัพ
 - 1.2 ความเป็นเลิศด้านระบบสารสนเทศ
 - 1.3 การเพิ่มโลกทัศน์ IO (Information Operations)
 - 1.4 สถาบันจิตวิทยา ฯ พัฒนาสัมพันธ์
 - 1.5 พันธมิตรความร่วมมือระหว่างกองทัพ
 - 1.6 งานวิจัยและพัฒนาเพื่อความมั่นคง
2. กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy) สำหรับการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอก หรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์แต่เพียงภัยคุกคาม สำหรับสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงมีกลยุทธ์เชิงรับ ดังนี้

- 2.1 การสร้างความร่วมมือกับกรมกิจการพลเรือนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
 - 2.2 การเพิ่มความน่าสนใจของหลักสูตร
 - 2.3 การสร้างวิทยาการต้นแบบ
 - 2.4 การจัดอบรมบุคลากรภายในหน่วย
 - 2.5 การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้พอเพียง
3. กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) สำหรับการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอกแต่ภายในยังมีปัญหา สำหรับสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงมีกลยุทธ์เชิงปรับ ดังนี้
- 3.1 การปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย
 - 3.2 การเสริมสร้างการเรียนรู้ ทั้งในและต่างประเทศ
 - 3.3 การปรับปรุงภูมิทัศน์
 - 3.4 การปรับปรุงห้องบรรยายให้ทันสมัย
 - 3.5 สถาบันจิตวิทยา ฯ รวมเทิดใจพระเกียรติ
4. กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) สำหรับการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีกลยุทธ์เชิงถอย ดังนี้
- 4.1 การจัดหาวิทยากรจากภายนอก
 - 4.2 การเป็นเลิศด้านสวัสดิการ
 - 4.3 สุขอนามัยดีเด่น
 - 4.4 สถาบันจิตวิทยา ฯ เพื่อสังคม

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีรวบรวมข้อมูล โดยมีเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota sample) เนื่องจากสามารถรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกันได้ภายในเวลาที่จำกัด โดยแบ่งประเภทผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ผู้บริหารสถาบัน ฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง 1 คน และรองผู้อำนวยการสถาบัน 2 คน
2. ข้าราชการสถาบัน ฯ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง 2 คน และหัวหน้ากอง 1 คน
3. ผู้แทนนักศึกษา 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการทหาร กลุ่มข้าราชการพลเรือน และกลุ่มภาคเอกชน กลุ่มละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน เพื่อเป็นตัวแทนนักศึกษา สจว. รุ่นที่ 116 ประจำปีการศึกษา 2559 จากจำนวนนักศึกษาทั้งหมด 96 คน

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) โดยการสัมภาษณ์อาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบัน ฯ จำนวน 5 คน

จากการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละประเภทมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบัน ฯ ในแต่ละด้านคล้ายคลึงกัน โดยพบว่าสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีจุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม จำนวน 6 หัวข้อเท่ากัน และมีจุดอ่อนรวมจำนวน 9 หัวข้อ โดยข้อพิจารณาในการนำเอกลักษณ์ไปปฏิบัติสอดคล้องกับหลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของธนรัฐ ธรรมนูญ (2549) ซึ่งได้กำหนดหลักในการพิจารณากลยุทธ์ โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ ใ้ดังนี้

1. การใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์
2. กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์แต่เลี่ยงภัยคุกคาม
3. กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา
4. กลยุทธ์เชิงถอย (WT strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุดในบางสถานการณ์องค์การอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

ตามความเห็นของผู้วิจัยเห็นว่า สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงควรพิจารณาใช้กลยุทธ์การปรับตัวเป็นหลัก เนื่องจากสถาบัน ฯ มีจุดแข็งและโอกาสจำนวนเท่ากัน 6 หัวข้อ แต่มีจุดอ่อนจำนวน 9 หัวข้อ ดังนั้น หากสถาบัน ฯ สามารถแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง พร้อมทั้งสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้มากขึ้น จะสามารถพัฒนาหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน ฯ จนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. พิจารณาจากตารางการวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ (SWOT matrix) สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงควรเน้นการใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) เนื่องจากพบว่ามีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง ในขณะที่มีโอกาและอุปสรรคจำนวนเท่ากัน ดังนั้น สถาบันควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (Turn around) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเพิ่ม โอกาสให้มากขึ้น

2. จากการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารขึ้นกับตัวผู้บริหาร ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนตามวาระ ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เร่งด่วน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ โดยการริเริ่มของทางสถาบัน ๆ เอง โดยสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายในระยะเวลาที่จำกัด

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผลการศึกษาพบว่าจุดแข็งที่พบมากที่สุด ได้แก่ การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงควรจัดกิจกรรมที่มีความร่วมมือจากหลายองค์กรเพื่อเสริมจุดแข็ง และเป็นการนำเสนอผลงานให้ปรากฏออกสู่สาธารณะและสังคมให้มากที่สุด

2. ผลการศึกษาพบว่า จุดอ่อนที่พบมากที่สุด คือการประชาสัมพันธ์หน่วยยังน้อยเกินไป ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงควรริเริ่มกิจกรรมในระดับชาติให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน โดยอาศัยเครือข่ายให้เป็นประโยชน์ ขณะเดียวกันควรปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัย มีความสะดวกในการเข้าถึงได้ง่ายยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สามารถใช้วิธีการวิจัย โดยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือสามารถใช้วิธีผสมผสานควบคู่ทั้งสองแบบ (Mixed method) เช่น ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณในส่วนการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม เนื่องจากสามารถจำกัดหัวข้อที่ต้องการศึกษาได้ชัดเจน ในส่วนการจัดทำกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ เนื่องจากสามารถหาข้อมูลเชิงลึกที่มีข้อเสนอแนะหลากหลายและเป็นประโยชน์ อีกทั้งผู้รับการสัมภาษณ์ อาจมีความเข้าใจคำว่า “กลยุทธ์” ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถให้คำชี้แจงเพิ่มเติมตามความเหมาะสมได้

2. การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ อาทิ มาตรการ แผนงาน โครงการ และงบประมาณ ฯลฯ ซึ่งการวิจัยเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงนี้สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2559). นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองบัญชาการ
กองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2559. กรุงเทพฯ: กองบัญชาการกองทัพไทย.
- ข้าราชการ สจว. (2559, 20 กันยายน). สัมภาษณ์.
- เจษฎา ศรีหาพันธ์ และ สุพักตรา วรรณสุทธิ. (2557). การพัฒนาแผนกลยุทธ์: กรณีศึกษาสถาบัน
ขงจื้อ แห่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2551). การบริหารราชการไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5).
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิรวัดน์ นิเจนตร. (2542). กฎหมายการศึกษา. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- คำรงค์ วัฒนา. (2551). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. เข้าถึงได้จาก
[http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20 manual.htm](http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm)
- คุณเดือน อิมโพธิ์. (2539). การศึกษากลยุทธ์การทำวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตระดับดีมาก
ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ทวีชัย บุญเต็ม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ
พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ: การศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหารของ
องค์การ = *Business policy and strategy*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนรัฐ ณะสมบุญรณ์. (2549). หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. เข้าถึงได้จาก [http://www.dld.
go.th/audit/mpamppm.ppt](http://www.dld.go.th/audit/mpamppm.ppt)

- นักศึกษา สจว. (2559, 2 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- นักศึกษา สจว. (2559, 3 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- นักศึกษา สจว. (2559, 4 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- นักศึกษา สจว. (2559, 9 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- นักศึกษา สจว. (2559, 10 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- บัญญัติ จรัสแผ้ว. (2549). *สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ปรกรณ์ ปรียากร. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.*
- ปณิธาน วรณวัฒน์. (2547). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). *การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: เนติกุล.*
- ประยงค์ มีใจซื่อ. (2558). *พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ผู้บริหาร สจว. (2559, 20 กันยายน). สัมภาษณ์.
- ผู้บริหาร สจว. (2559, 25 กันยายน). สัมภาษณ์.
- ผู้บริหาร สจว. (2559, 25 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ของนักศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*
- พัศตร์ผอง วัฒนสิทธิ์ และพสุ เคชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พิชาน เขาว์ศิริ. (2559). *แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2560-2563. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.*
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2548). *กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิปส์ พับบลิชัน.*
- วรงค์ จันทรร. (2540). *การพัฒนากระบวนการไทย. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูปกระบวนการ สำนักนายกรัฐมนตรี.*

- วิเชียร เวลาดี. (2547). การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิโรจน์ พลจันทร์ (2548). การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วิโรจน์ มโนพิโมกษ์. (2554). การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ. เข้าถึงได้จาก www.mpaltru.com/web_mpal/Education/MPA602/715-1.pp
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2540). การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด. กรุงเทพฯ: A.N. การพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสง.
- ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา. (2545). เปิดประตูสู่ PBB. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา.
- สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง. (2559). คู่มือการศึกษาสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง. กรุงเทพฯ: กองการศึกษา สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- สถาพร ไตจันงค์. (2550). การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอพรานกระต่าย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2549). บันทึกเรื่องการปกครองของไทยสมัยอยุธยาและต้นรัตนโกสินทร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). เอกสารชุดฝึกอบรมการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). การปฏิรูปการศึกษาไทยในมุมมองของประชาชน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ: เทียนวัฒนา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสรี ขามประไพ. (2547). การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเลย.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2534). หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุรัตน์ วงศ์เทวราช. (2548). กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักรเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 1. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร.
- อรรถพล ตรีภักตรอง. (2554). การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมด้วยหลักฉลาดวางแผน (*Smart
planning*) เพื่อการศึกษาพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน การศึกษาส่วน
บุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารการศึกษาระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ:
สถาบันพัฒนาครู.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2542). คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาจารย์ที่ปรึกษา ฯ. (2559, 26 กันยายน). สัมภาษณ์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2544). การวางแผนกลยุทธ์. ม.ป.ท.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley Interscience.
- Higgins, J., & Vinze, J. (1993). *Strategic management: Text and cases* (4thed3). Fort Worth: The
Dryden.
- Miner, J. B. (1978). *The management process: Theory research and practice*. New York:
McMillan.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and
execution*. San Barbara, California: Pager.
- Strickland, B. F. (1996). A study of factor affecting administrative unit of North California.
Dissertation Abstracts International, 23(12), 4598-4599.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy*. Boston: Pearson Prentice Hall.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีจุดมุ่งหมายในการสำรวจสถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงเพื่อนำไปวิเคราะห์หากกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง โดยผู้วิจัยสงวนสิทธิ์ที่จะไม่เผยแพร่ความเห็นของท่าน จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน
2. แบบสัมภาษณ์นี้มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
 - ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ และข้อเสนอแนะอื่น ๆผู้วิจัยขอขอบคุณในการตอบแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้พิจารณากำหนดกลยุทธ์สำหรับแผนกลยุทธ์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

กรุณาตอบคำถามเหล่านี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

- | | | |
|------------------|---|--|
| 1. เพศ | <input type="radio"/> ชาย | <input type="radio"/> หญิง |
| 2. อายุ | <input type="radio"/> 36-40 ปี | <input type="radio"/> 41-45 ปี |
| | <input type="radio"/> 46-50 ปี | <input type="radio"/> 51-55 ปี |
| | <input type="radio"/> 56 ปีขึ้นไป | |
| 3. สถานภาพ | <input type="radio"/> โสด | <input type="radio"/> สมรส |
| | <input type="radio"/> หย่าร้าง | <input type="radio"/> แยกกันอยู่ |
| 4. การศึกษา | <input type="radio"/> ปริญญาตรี | <input type="radio"/> ปริญญาโท |
| | <input type="radio"/> ปริญญาเอก | |
| 5. อาชีพ | <input type="radio"/> รับราชการทหาร | <input type="radio"/> ข้าราชการพลเรือน |
| | <input type="radio"/> เอกชน | |
| 6. รายได้ | <input type="radio"/> 10,000-50,000 บาท | <input type="radio"/> 51,000-100,000 บาท |
| | <input type="radio"/> 100,001-200,000 บาท | <input type="radio"/> 200,001 บาทขึ้นไป |
| 7. ระดับการทำงาน | <input type="radio"/> ปฏิบัติการ | <input type="radio"/> บริหาร |

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

จากวิสัยทัศน์ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงในการเป็น องค์กรชั้นนำในการประสาน
 วิทยาการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการข่าวสาร นั้น ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างไร

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1

เหตุผล.....

.....

1.2

เหตุผล.....

.....

1.3

เหตุผล.....

.....

1.4

เหตุผล.....

.....

1.5

เหตุผล.....

.....

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1

เหตุผล.....

.....

2.2

เหตุผล.....

.....

2.3

เหตุผล.....

.....

2.4

เหตุผล.....

.....

2.5

เหตุผล.....

.....

3. โอกาส (Opportunities)

3.1

เหตุผล.....

.....

3.2

เหตุผล.....

.....

3.3

เหตุผล.....

.....

3.4

เหตุผล.....

.....

3.5

เหตุผล.....

.....

4. อุปสรรค (Threats)

4.1

เหตุผล.....

.....

4.2

เหตุผล.....

.....

4.3

เหตุผล.....

.....

4.4

เหตุผล.....

.....

4.5

เหตุผล.....

.....

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้นำผลการสำรวจด้านสถานะแวดล้อมมาสรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน
ให้ท่านเสนอแนะกลยุทธ์ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

ของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงต่อไป

1. ด้านการเรียน

- กลยุทธ์

.....

- กลยุทธ์

.....

2. ด้านบุคลากร

- กลยุทธ์

.....

- กลยุทธ์

.....

3. ด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

- กลยุทธ์

.....

- กลยุทธ์

.....

4. ด้านการตอบสนองภารกิจของกองทัพไทย

- กลยุทธ์

.....

- กลยุทธ์

.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ด้านมาตรการ แผนงาน โครงการ ฯลฯ)

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

พล.อ.ต.ฉัตรนันทน์ รัตนชัย
นิสิตวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ทำการวิจัย

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

ประวัติความเป็นมา

กองบัญชาการทหารสูงสุด (กรมเสนาธิการกลาโหมในขณะนั้น) ได้ริเริ่มจัดตั้งโรงเรียนสงครามจิตวิทยาเพื่อเปิดการศึกษาอบรมให้กับนายทหารผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานด้านนี้โดยเฉพาะ ขึ้นก่อนเป็นรุ่นแรก (รุ่นพิเศษ) เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2498 และสิ้นสุดลงในวันที่ 27 พฤษภาคม 2498 ใช้เวลาศึกษาอบรมรวม 23 วัน โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้นายทหารที่จบการศึกษาไปแล้ว สามารถเตรียมการจัดตั้งหน่วยรับผิดชอบดำเนินงานด้านนี้โดยตรง จึงกำหนดให้วันเปิดการศึกษาครั้งแรกของหลักสูตร คือ วันที่ 4 พฤษภาคม 2498 เป็นวันสถาปนาหน่วย

กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีนโยบายที่จะให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงให้เปิดการศึกษาหลักสูตรนี้ต่อไป โดยมอบให้หัวหน้ากองการยุทธพิเศษ (เดิมชื่อกองสงครามจิตวิทยา) กรมยุทธการทหาร เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รับผิดชอบต่อการดำเนินงานเปิดการศึกษาสำหรับนายทหารทุกเหล่าทัพ ตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 3 หลังจากนั้นคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้หน่วยราชการทุกกระทรวงส่งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ระดับชั้นเอก ขึ้นไปมารับการศึกษาร่วมกันทุกครั้งที่เปิดการศึกษา ตั้งแต่รุ่นที่ 4 เป็นต้นมา และเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2521 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเป็นหลักการถาวรให้ส่วนราชการต่าง ๆ ส่งข้าราชการเข้ารับการศึกษาในสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง กองบัญชาการทหารสูงสุดได้ ในโอกาสที่เปิดการศึกษาหลักสูตรนี้ทุกครั้ง โดยไม่ต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีอีกนับตั้งแต่รุ่นที่ 26 เป็นต้นมาจนกระทั่งถึงรุ่นปัจจุบัน ฉะนั้น จึงนับได้ว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็น โรงเรียนแห่งที่สองรองจากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรที่ได้นำเอาข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน และพนักงานรัฐวิสาหกิจเข้ามาศึกษาร่วมกัน

ต่อมาการปฏิบัติการจิตวิทยา ได้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการของฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้าม ซึ่งต่างก็ใช้การปฏิบัติการจิตวิทยาอย่างกว้างขวางและได้ผลมาโดยลำดับ จึงจำเป็นที่จะต้องให้ข้าราชการระดับบริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านนี้เข้ารับการศึกษาอบรม ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีขีดความสามารถในการตอบโต้และปฏิบัติการจิตวิทยาในเชิงรุก แก่ฝ่ายตรงข้าม แต่เนื่องจากทางโรงเรียนสงครามจิตวิทยาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทางราชการได้อย่างเต็มที่ เพราะการดำเนินงานกระทำได้อย่าในขอบเขตจำกัด เนื่องจากไม่มีอัตราข้าราชการประจำของโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการทางด้านวิชาการ และความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบัน ทางราชการจึงได้พิจารณาจัดตั้ง “สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง” ขึ้นแทน โรงเรียนสงครามจิตวิทยา โดยกำหนดให้มีอัตราประจำที่ถาวร

เป็นของสถาบันการศึกษาเองขึ้นตรงต่อกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด
ตั้งแต่วันที่ 24 มกราคม 2521 และได้เปิดการศึกษาตั้งแต่ รุ่นที่ 24 สืบต่อมา

จึงนับได้ว่าเป็นการศึกษารุ่นแรกของสถาบันจิตวิทยาความมั่นคงสืบต่อจาก
การเปิดการศึกษาของโรงเรียนสงครามจิตวิทยาที่ได้ดำเนินการไปแล้วในอดีต 23 รุ่น
ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ได้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 185/25 ลงวันที่ 7 ธันวาคม
2525 และคำสั่งกองบัญชาการทหารสูงสุด (เฉพาะ) ที่ 71/2526 ลงวันที่ 19 มกราคม 2526
ให้มอบการบังคับบัญชา “สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง กรมยุทธการทหาร” ขึ้นกับ “สำนักงานสารนิเทศ
สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการทหารสูงสุด” โดยมีพิธีส่งและรับมอบการบังคับบัญชา
ระหว่าง เจ้ากรมยุทธการทหาร กับ ผู้อำนวยการสำนักงานสารนิเทศ เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2526
(ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ข้าราชการนักศึกษาลำดับการปฏิบัติการจิตวิทยาฝ่ายอำนวยการ รุ่นที่ 37
กำลังศึกษาอยู่) ดังนั้น สถาบันจิตวิทยาความมั่นคงจึงเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อสำนักงานสารนิเทศ
สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการทหารสูงสุด นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2533 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่
ของส่วนราชการ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2533 และคำสั่ง
กระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 55/34 เรื่อง แก้ไขอัตรากองบัญชาการทหารสูงสุด ให้สถาบันจิตวิทยา
ความมั่นคง สำนักงานสารนิเทศ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการทหารสูงสุด
ขึ้นการบังคับบัญชากับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ตั้งแต่วันที่ 25
มีนาคม 2534

หลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยาฝ่ายอำนวยการ ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาวิชาอย่างต่อเนื่อง
ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์มาจนถึงปัจจุบัน เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2555
ผู้บัญชาการทหารสูงสุด (โดยเสนาธิการทหาร รับคำสั่ง) ได้อนุมัติให้เปลี่ยนชื่อหลักสูตรเป็น
หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง โดยมีการฝึกอบรมปีละ 1 รุ่น ระยะเวลา 22 สัปดาห์ และเพิ่มเติม
เนื้อหาวิชาการปฏิบัติการข่าวสารในหลักสูตร และมีการฝึกพร้อมกับวิทยาลัยเสนาธิการทหาร
เพื่อนักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและสามารถกำหนดแนวทางการการ ปฏิบัติการข่าวสาร
โดยมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
มีความมุ่งหวังให้นักศึกษาสามารถนำแนวทาง ตามหลักสูตร ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลก่อให้เกิดความมั่นคงและประโยชน์ต่อประเทศไทย
ให้มากที่สุด

ภารกิจ

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจในการประสานวิทยาการทางด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงานองค์กรรัฐ และบุคลากรอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักนิยมนด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การจัด

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มีผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง แบ่งส่วนราชการออกเป็น กองการศึกษา กองวิทยาการ กองสนับสนุน และงานประกันคุณภาพการศึกษา

