

ภาวะผู้นำจำใหม่ : วิธีเปลี่ยนเกียร์ผู้นำ

(Juicy New Leadership : How to Shift Leader Gear)



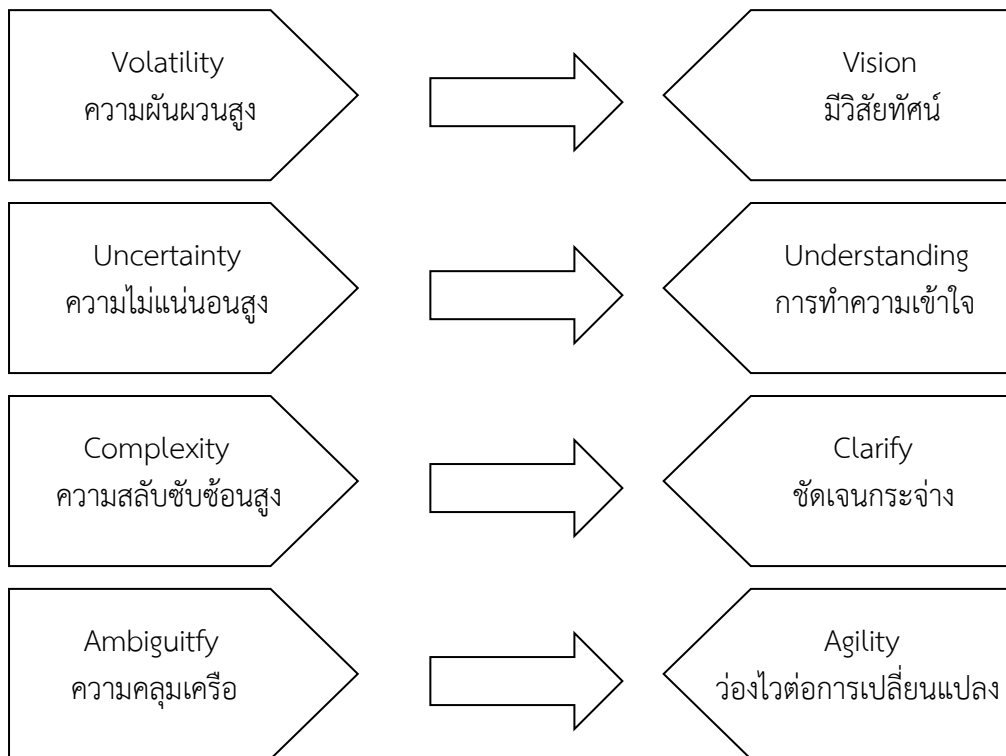
รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
สำนักวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

คำนำ

หนังสือเรื่อง ภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ : วิธีเปลี่ยนเกียร์ผู้นำ (Juicy New Leadership : How to Shift Leader Gear) เป็นกระแสน้ำใหม่ของการจัดการภาครัฐและเอกชนที่มุ่งเน้น ภาวะผู้นำยุคใหม่ นำไปสู่ความสำเร็จทางการจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence)

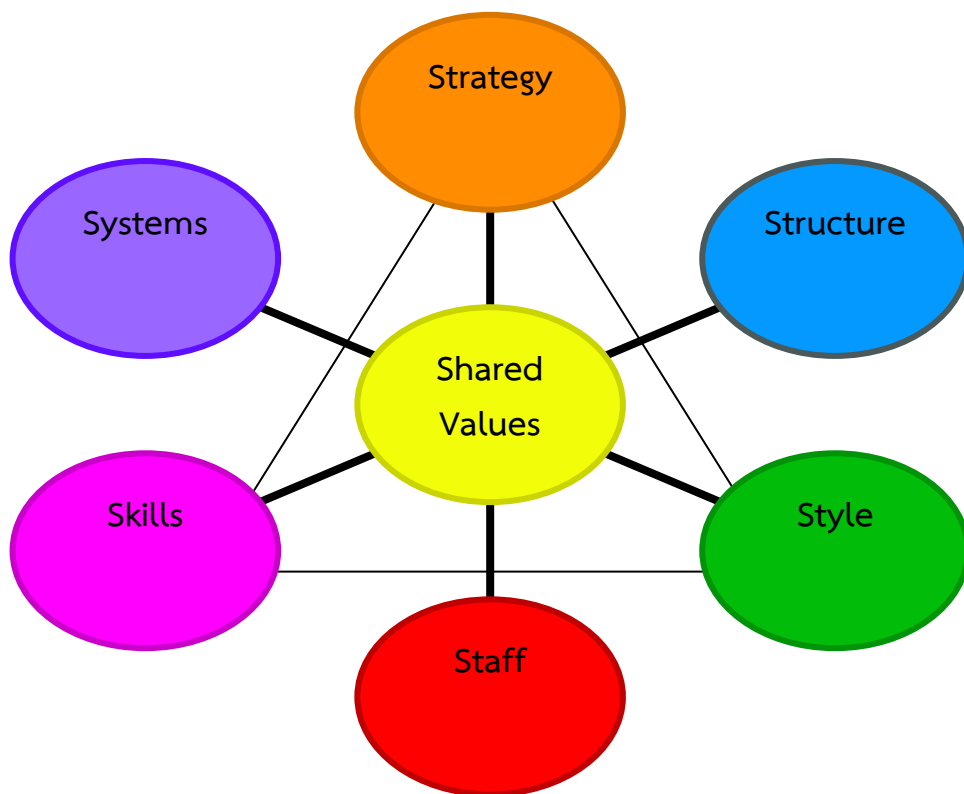
การเขียนหนังสือเรื่องนี้ เกิดจากแรงบันดาลใจ 5 ประการ คือ

A โลกยุคใหม่เข้าสู่วิถีใหม่ “VUCA World” ที่มีลักษณะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ฉะนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การต้องมีภาวะผู้นำยุคใหม่จึงจะทันเหตุการณ์



B ผู้เขียนหนังสือได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง พบว่า ความสำเร็จในการบริหารองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) โดยถอดบทเรียนเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญอยู่ที่กล้าคิด (Dare to Think) กล้าทำ (Dare to do) กล้านำ (Dare to lead) กล้าเปลี่ยน (Dare to change) ฉะนั้น ภาวะผู้นำยุคใหม่ตัวแบบ Visionary Leadership คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ

C ผู้เขียนหนังสือได้ศึกษาหนังสือ (Textbooks) และตำราการบริหารยุคใหม่มุ่งเน้นภาวะผู้นำ โดย Tom Peter และ Robert Waterman ใน In Search of Excellence นำเสนอ McKinsey 7S Model



ฉะนั้น สไตล์ (Style) คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) และมีภาวะผู้นำยุคใหม่ จึงจะทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence)

D หนังสือและตำรา ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่เป็นภาษาไทยที่นำเสนอ How to มีน้อยส่วน ใหญ่มุ่งสู่ปรัชญา (Philosophy) แนวคิด (Concept) หลักการ (Principle) ทฤษฎี (Theory) ยิ่งขาด หนังสือตำราที่บอกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ ฉะนั้นหนังสือเรื่องนี้ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำยุคใหม่ที่เรียกว่าวิธีเปลี่ยนเกียร์ผู้นำ (How to Shift Leader Gear) จาก Gear 1 จาก Gear 11

E หนังสือเล่มนี้เขียนมาจากการวิจัยและพัฒนา (Research & Development : R & D) ที่ มุ่งนำเสนอผลการวิจัยภาวะผู้นำยุคใหม่ พร้อมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่สู่ Leadership Competency ฉะนั้น จึงเหมาะสำหรับผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน นักศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอกทางการจัดการภาครัฐและเอกชนและทางรัฐประศาสนศาสตร์

หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นคู่มือผู้บริหารสำหรับการศึกษาวิจัย และพัฒนาภาวะผู้นำยุค ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป (Sustainable Competitive Advantage : SCA)

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จัยโต

สำนักวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2567

กรอบแนวคิดหนังสือ

กรอบแนวคิดหนังสือ (Conceptual Framework)

เรื่อง

ภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ : วิธีเปลี่ยนเกียร์ผู้นำ

Juicy New Leadership : How to Shift Leader Gear

A ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Leadership” ซึ่งแปลได้หลายความหมาย อาทิ การนำ ความเป็นผู้นำ ความเป็นหัวหน้า ตำแหน่งผู้นำ ความสามารถในการนำ ความเป็นนักร่อนำ ความเป็นผู้สวดนำ ภาวะผู้นำ เป็นต้น ในหนังสือเล่มนี้ “Leadership” แปลว่า “ภาวะผู้นำ”

B ฉ่ำ (Juicy) ภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า “Juicy” ซึ่งแปลได้หลายความหมาย อาทิ ตื่นเต้น สุข โตเต็มที่ สุขุม กลมกล่อม เบิกบาน รื่นเริง อุดมสมบูรณ์ ชุ่มชื้น ชุ่มน้ำในตัว จำนวนมาก จำนวนเยอะ ฉ่ำ ในหนังสือเล่มนี้ “Juicy” แปลว่า จำนวนมาก เป็นต้น

C ใหม่ (New) ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “New” ซึ่งแปลได้หลายความหมาย อาทิ ใหม่ แผลก เอี่ยมอ่อง แบบใหม่ รุ่นใหม่ สมัยใหม่ ไม่เคยชิน ในหนังสือเล่มนี้ “New” แปลว่า “ใหม่”

D ภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ (Juicy New Leadership) จึงหมายถึง ภาวะผู้นำที่มีสิ่งใหม่จำนวนมาก

E ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Visionary Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม มีการกระจายอำนาจตัดสินใจสู่พนักงาน และมีการคิดเชิงกลยุทธ์

F วิธีเปลี่ยนเกียร์ผู้นำ (How to Shift Leader Gear) หมายถึง วิธีการเปลี่ยนผู้บริหารให้เป็นผู้นำฉ่ำใหม่ใน 3 วิธีประกอบด้วย

F₁ วิธีเปลี่ยนชุดกรอบความคิด (Mindset : M) ซึ่งคำว่า “Mindset” แปลว่า **กรอบความคิด** มีความหมายลึกซึ้งกว่าคำว่า ความเชื่อ (Belief) ทั่ว ๆ ไป เพราะกรอบความคิดคือ ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ กรอบความคิดที่เปิดกว้าง (Growth Mindset) และ กรอบความคิดที่ปิดตาย หรือคงที่ (Fixed Mindset)

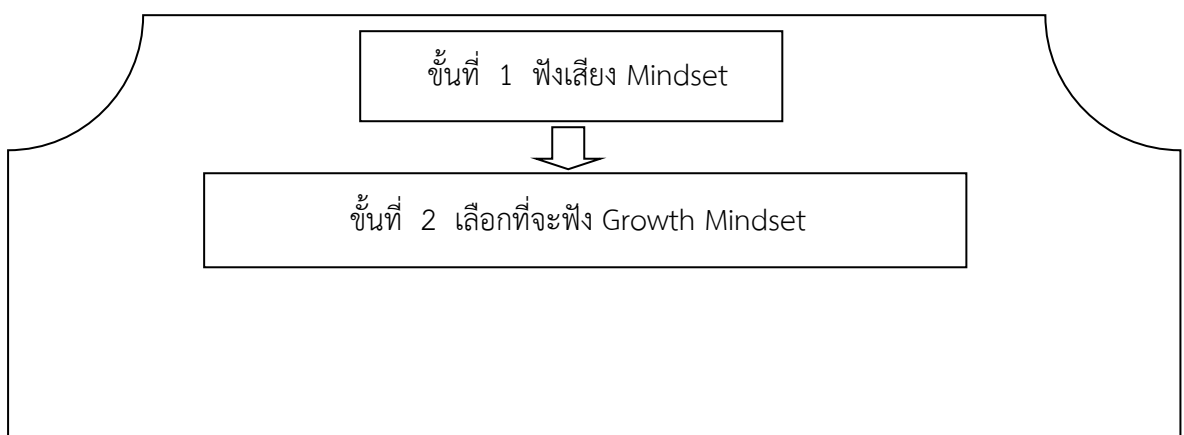
- ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมี Growth Mindset คือ เชื่อว่าตัวเองสามารถพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ที่ยังบกพร่องได้ ส่วนผู้นำที่มี Fixed Mindset มักจะเชื่อว่าคนเรามีสมรรถนะจำกัดไม่สามารถที่จะพัฒนาได้แล้ว

- ขั้นตอนแรกทางการปรับ Mindset คือ การฟังเสียง Mindset ของเราว่าบอกให้ทำอะไร เมื่อเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ถ้าเสียงในหัวเราบอกให้ยอมแพ้แสดงว่าเราอาจเป็นคนที่มี Fixed Mindset

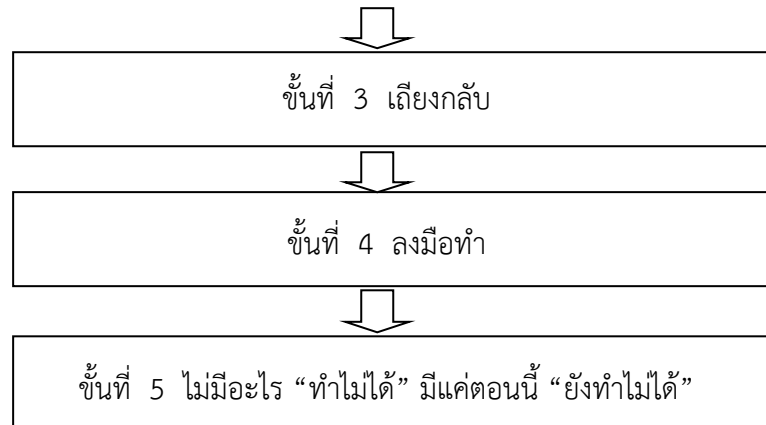
- ถ้าเรามีเสียงทั้ง Growth Mindset และ Fixed Mindset ให้เลือกฟัง Growth Mindset

- เปลี่ยนกรอบความคิดแล้ว ก็ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยการหมั่นฝึกฝนผ่านการลงมือกระทำ

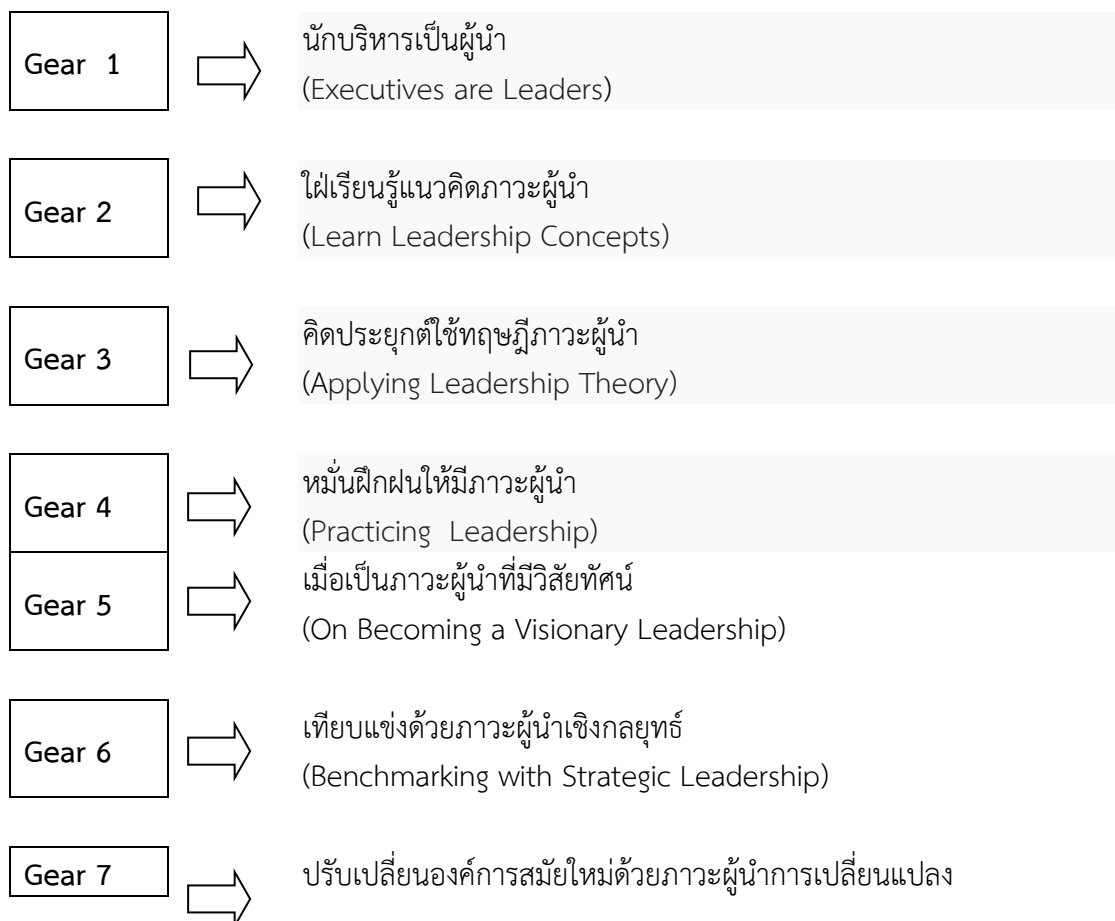
- ถ้าสิ่งที่ไม่ประสบความสำเร็จให้บอกตัวเองว่า “เรายังทำไม่ได้” “ไม่ใช่” “เราทำไม่ได้”



๗



F₂ วิธีเปลี่ยนชุดเครื่องมือ (Toolset : T) ซึ่งคำว่า “Toolset” แปลว่า ชุดเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนสู่ Growth Midsetx) ที่ประกอบด้วย 11 เกียร์ (Gear) กล่าวคือ เริ่มจาก Gear 1 ถึง Gear 11





F₃ วิธีเปลี่ยนชุดสมรรถนะ (Competencyset : C) ซึ่งคำว่า “Competeeyset” แปลว่า ชุดสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ ที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่

- สมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์
(Strategic Management Competency)
- สมรรถนะด้านการบริหารความขัดแย้ง
(Conflict Management Competency)
- สมรรถนะด้านการสื่อสารสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล
(Communication creates an Organizational Culture with Good Governance Competency)

G การพัฒนามุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency Based Development : CBD)
หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านการบริหารความขัดแย้ง สมรรถนะด้านการสื่อสารสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลไฟว์โมเดล (Triple Five Model)

5 ทฤษฎีใหม่

- ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกกาย วาจาใจ)

5 หลักการใหม่

- หลักการมุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
- หลักการใช้เทคนิคฝึกอบรมที่หลากหลาย
- หลักการใช้สื่อประสม
- หลักการสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมด้วยเกมและกิจกรรม
- หลักการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม

5 ขั้นตอนใหม่

- ขั้นสำรวจความต้องการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ
- ขั้นตอนออกแบบหลักสูตรและวิธีฝึกอบรมโดยหลักสมรรถนะ
- ขั้นวางแผนเตรียมการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ
- ขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้
- ขั้นประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก-ง
กรอบแนวคิดหนังสือ	จ-ญ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญภาพ	๗
ส่วนที่ 1 วิธีเปลี่ยนชุดกรอบความคิด (Mindset)	1

บทที่ 1	ก้าวสู่เส้นทางนักบริหาร	2-9
ส่วนที่ 2	วิธีเปลี่ยนชุดเครื่องมือ (Toolset)	10
บทที่ 2	นักบริหารเป็นผู้นำ = เกียร์ 1	11-16
บทที่ 3	ใฝ่เรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำ = เกียร์ 2	17-28
บทที่ 4	คิดประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ = เกียร์ 3	29-51
บทที่ 5	หมั่นฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำ = เกียร์ 4	52-65
บทที่ 6	เมื่อเป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ = เกียร์ 5	66-86
บทที่ 7	เทียบแข่งด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ = เกียร์ 6	87-117
บทที่ 8	ปรับเปลี่ยนองค์การสมัยใหม่ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง = เกียร์ 7	118-138
บทที่ 9	พัฒนาภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ใช้ Best Practice = เกียร์ 8	139-169
ส่วนที่ 3	วิธีเปลี่ยนชุดสมรรถนะ (Competencyset)	170
บทที่ 10	พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ : การบริหารยุทธศาสตร์ = เกียร์ 9	171-249
บทที่ 11	พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ : การบริหารความขัดแย้ง = เกียร์ 10	250-288
บทที่ 12	พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำฉ่ำใหม่ : การสื่อสารสร้างวัฒนธรรม องค์การที่มีธรรมาภิบาล = เกียร์ 11	289-323
บรรณานุกรม		324-325
ประวัติผู้เขียน		326-332

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แบบภาวะผู้นำตามเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดแบ่ง	27
ตารางที่ 2 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ	49
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามของกรมทรัพยากรธรณี	203
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกรมทรัพยากรธรณี	208

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ	29
ภาพที่ 2 แก่มุมมองพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ	35
ภาพที่ 3 แบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มโอไฮโอสเตท	35
ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกกันอย่างอิสระ	36
ภาพที่ 5 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มมิชิแกน	37
ภาพที่ 6 พฤติกรรมผู้นำหลัก	38
ภาพที่ 7 แสดงระดับสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่น	42
ภาพที่ 8 แสดงตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์	44

ภาพที่ 9 แสดงตัวแบบทฤษฎีหนทาง - เป้าหมายของเฮาส์และมิตเชล	48
ภาพที่ 10 องค์ประกอบวิสัยทัศน์	77
ภาพที่ 11 มิติของวิสัยทัศน์	78
ภาพที่ 12 อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	95
ภาพที่ 13 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์	98
ภาพที่ 14 อธิบายลำดับขั้นของกลยุทธ์	99
ภาพที่ 15 แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์	105
ภาพที่ 16 ตัวแบบ DIKW	109
ภาพที่ 17 อธิบาย BCG Matrix	119
ภาพที่ 18 ทีมงานข้ามหน้าที่	125
ภาพที่ 19 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	131
ภาพที่ 20 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านความรอบรู้แห่งตน	132
ภาพที่ 21 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านแบบแผนทางความคิด	132
ภาพที่ 22 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านวิสัยทัศน์ร่วม	133
ภาพที่ 23 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านการเรียนรู้โดยทีม	133
ภาพที่ 24 ความสำคัญของสมรรถนะภาวะผู้นำ (Importance of Leadership Competencies)	171
ภาพที่ 25 ตัวแบบกลยุทธ์ 5 พืชของมินซ์เบิร์ก	179
ภาพที่ 26 ตัวแบบ A Balanced Scorecard Approach	201
ภาพที่ 27 ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	229

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 28 ความสำคัญของพันธกิจองค์กร 9 ประการ	237
ภาพที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง	253
ภาพที่ 30 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลของชุมชน	264
ภาพที่ 31 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งในชุมชน	266
ภาพที่ 32 ตัวแบบการบริหารความขัดแย้ง	268
ภาพที่ 33 ผลของการใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	275
ภาพที่ 34 บทบาทผู้บริหาร 10 บท	276
ภาพที่ 35 ผู้บริหารเปรียบเสมือนแชมป์การสื่อสาร	277

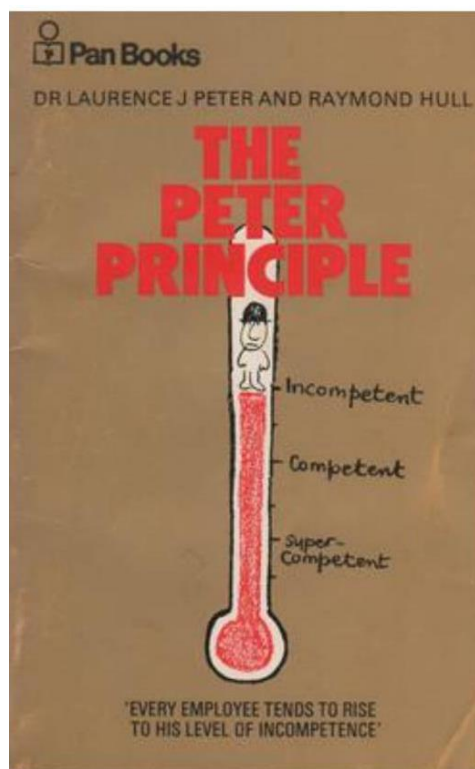
ภาพที่ 36 เครือข่ายกระจายทุกช่องทาง

279

ส่วนที่ 1 (Part I) วิธีเปลี่ยนชุดกรอบความคิด (Mindset)

บทที่ 1 ก้าวสู่เส้นทางนักบริหาร (Stepping into the Executive Path)

- Ⓐ วิฤติผู้นำ (Leder Crisis)
- Ⓑ พัฒนาผู้บริหารสู่ผู้บริหาร (Manager to Executives)
- Ⓒ ไต่บันไดสู่ผู้บริหารมืออาชีพ (Climb the Ladder to Professional Executiveple)



บทที่ 1 (Chapter 1)

ก้าวสู่เส้นทางนักบริหาร (Stepping into the Executive Path)

A วิกฤตผู้นำ (Leader Crisis)

กระแสใหม่การบริหารที่มาแรงในโลกยุคปัจจุบัน (VUCA World) คือ ต้องได้ผู้บริหาร (Manager) ที่เป็ผู้นำ (Leader) และมีภาวะผู้นำสูง (High Leadership)

แต่ในปัจจุบันพบว่า ประธานาธิบดี, นายกรัฐมนตรี กรรมการผู้จัดการ ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร นายกเมืองพัทยา รวมทั้งผู้บริหารองค์การของรัฐและเอกชนอื่น เป็นได้แต่เพียงผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Manager) เท่านั้น แต่ยังมีได้เป็นผู้นำ (Leader)

กล่าวคือ

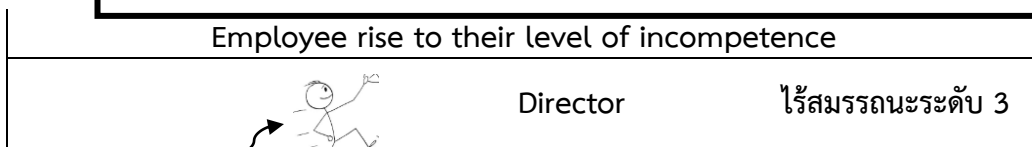
คนบางคนเป็นผู้บริหารแต่มิได้เป็นผู้นำ
คนมองคนเป็นผู้นำ แต่มิได้เป็นผู้บริหาร
คนบางคนเป็นทั้งผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำ

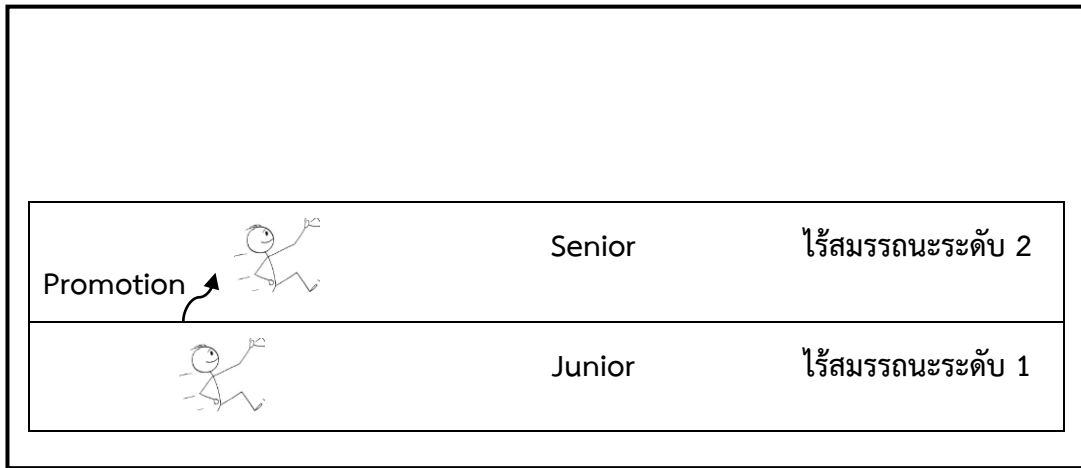
คำว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ที่มีตำแหน่ง (position) ที่มีอำนาจหน้าที่ (authority) แต่ขาดการยอมรับ (acceptance) ขาดอำนาจบารมี (power) เหนือคนอื่น การไม่ได้รับการยอมรับโดยขาดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะผู้นำ ทำให้การบริหารไม่ประสบความสำเร็จ การบริหารไร้การเปลี่ยนแปลง (no change) การบริหารที่ไร้นวัตกรรม (no innovation) และการบริหารที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

วิกฤตผู้นำจึงอยู่ทุกที่ที่มีองค์การเกิดขึ้น หลักบริหารของปีเตอร์ (Peter Principle) อธิบายว่า

หลักข้อ 1	“เมื่อทุกคนได้เลื่อนขั้นขึ้นเรื่อย ๆ จะค่อย ๆ ก้าวสู่ระดับไร้สมรรถนะ”
หลักข้อ 2	“เวลาผ่านไปแทบทุกตำแหน่งขององค์การจะเต็มไปด้วยคนไร้สมรรถนะ”
หลักข้อ 3	“สุดท้ายแล้วองค์การจะถูกบริหารโดยคนไร้สมรรถนะ”

Employee rise to their level of incompetence





B พัฒนาผู้บริหารสู่ผู้บริหาร
(Manager to Executive)

ก้าวสู่เส้นทางนักบริหารต้องเริ่มต้น ดังนี้

B₁ รู้ฐานะหรือสถานภาพผู้บริหาร (Status)

บุคลากรในองค์กรมี 2 ประเภทคือ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหาร ผู้บริหารคือ ผู้ที่มีตำแหน่ง (position) และมีอำนาจหน้าที่ (authority) โดยทั่วไปมี 3 ระดับ ได้แก่

ผู้บริหารระดับสูง (Senior Executives)

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)

ผู้บริหารระดับต้น (Junior Executives)

ผู้บริหารต้องเก่งงาน (Technical Skill)
ผู้บริหารต้องเก่งคน (Human Skill)
ผู้บริหารต้องเก่งคิด (Conceptual Skill)

ระดับ \ ทักษะ	ทักษะ			
	เก่งคิด	เก่งคน	เก่งงาน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	50	30	20	100%

ผู้บริหารระดับกลาง	20	50	30	100%
ผู้บริหารระดับต้น	20	30	50	100%

B₂ เข้าใจบทบาทผู้บริหาร (Role)

ผู้บริหารต้องเข้าใจและเล่นให้สมกับบทบาทผู้บริหารที่เรียกว่า สวมหมวก 10 ใบ ให้สอดคล้องกับสถานภาพ (Status) นั้น ๆ (Mintzberg)

B₂₁ บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role)

เป็นบทบาทสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคคล ได้แก่

B₂₁₁ บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) : ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น ต้อนรับแขก ลงนามในเอกสาร กล่าวเปิด/ปิดประชุม ฯลฯ

B₂₁₂ บทบาทผู้นำ ต้องรับผิดชอบสร้างแรงคลใจ จูงใจกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบจัดหาคน ฝึกอบรมและงานที่เกี่ยวข้อง

B₂₁₃ บทบาทผู้ประสาน (Liaison) ต้องสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอก เพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

B₂₂ บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles)

บทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

B₂₂₁ บทบาทผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) : เป็นผู้ติดตามประเมินผลงานโครงการ เพื่อเข้าใจปรับปรุงแก้ไขงาน องค์กรและโครงการให้เสร็จทันเวลา

B₂₂₂ บทบาทผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) : เป็นผู้ส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานองค์กร ข้อมูลข้อเท็จจริง แผลผลข้อมูล

B₂₂₃ บทบาทผู้เป็นโฆษก (Spokesperson) : เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานองค์กร

B₂₃ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานองค์กร ได้แก่

B₂₃₁ บทบาทผู้ประกอบการ (Entneprenuer) : หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทบทวนกลยุทธ์องค์กร

B₂₃₂ บทบาทผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Hander) : รับผิดชอบการจัดการความขัดข้องภายในองค์กร และแก้วิกฤติการณ์ในองค์กร

B₂₃₃ บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) : จัดสรรทรัพยากร
อย่างดี คุ่มค่า เหมาะสม

B₂₃₄ บทบาทผู้ต่อรอง (Negotiator) : ตัวแทนต่อรอง เจรจา ประนีประนอม
ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาท และทำสัญญาสหภาพแรงงาน

**B₃ ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร
(Management Functions)**

ผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ 4 ประการ ที่เรียกว่า POLC Model

B₃₁ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1	การวิเคราะห์สถานการณ์ (วิเคราะห์สวอต)
ขั้นที่ 2	การกำหนดกลยุทธ์ (แผนยุทธศาสตร์)
ขั้นที่ 3	การดำเนินกลยุทธ์ (แผนปฏิบัติราชการประจำปี)
ขั้นที่ 4	การประเมินกลยุทธ์ (ประเมินผลแผนยุทธศาสตร์+ประเมินผลโครงการ)

B₃₂ การจัดองค์กรสมัยใหม่ (New Organizing)

ต้องมีการจัดโครงสร้างและออกแบบองค์กรใหม่ ได้แก่

- องค์กรจิ๋วแต่แจ๋วคุณภาพ (SMALL Organization)
- องค์กรฉลาดทรงภูมิปัญญา (SMART Organization)
- องค์กรยิ้มแย้มเปี่ยมด้วยน้ำใจ (SMILE Organization)
- องค์กรร่วมมือไร้ขัดแย้ง (SMOOTH Organization)
- องค์กรคล่องตัวง่ายเร็ว (SIMPLIFY Organization)

- องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization)
- องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- องค์การอัจฉริยะ (Triple I Organization)
- องค์การนวัตกรรม (Innovation Organization)
- องค์การสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization)
- องค์การแห่งความสุข (Happinesrs Organization)
- องค์การธรรมาภิบาล (Good Governmance Organization)
- องค์การแห่งคุณภาพ (Quality Organization)
- องค์การแชนร็อก (Shamrock Organization)
- องค์การเครือข่าย (Network Organization)
- องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)
- องค์การโฮโลนิค (Holononic Organization)
- องค์การปิรามิดหัวกลับ (Inverted Pyramid Organization)
- องค์การไร้รูปแบบ (Cracy Times call for Cracy Organization)
- องค์การจินตนาการใหม่ (Reimagine Organization)
- องค์การเอ็กโปเนนเชียล (Exponential Organization)
- องค์การดิจิทัล (Digital Organization)

B₃₃ ภาวะผู้นำยุคใหม่ (Modern Leadership)

ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- ภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leadership)
- ภาวะผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership)
- ภาวะผู้นำมีสติ (Mindful Leadership)
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)
- ภาวะผู้นำฉลาดว่องไว (Agile Leadership)
- ภาวะผู้นำประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer Leadership)
- ภาวะผู้นำจินตนาการใหม่ (Reimagine Leadership)
- ภาวะผู้นำผู้บริหารเชิงบูรณาการ (Inteqrative Executive Leadership)

B₃₄ มีการควบคุมแนวใหม่ (New Controlling)

มีหน้าที่ในการควบคุมติดตามประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์พัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

11 เทคโนโลยีแห่งยุคดิจิทัล

- AI หรือ Artificial Intelligence
- IoT หรือ Internet of Thing
- Big Data
- Block Chain
- 5G
- 3D Printing
- Robots
- Drone
- Gene Editing
- Nanotechnology
- Solar Photovoltaic

ผู้บริหารต้องมีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน (Digital Literacy)

- Ⓐ การใช้งานคอมพิวเตอร์
- Ⓑ การใช้งานอินเทอร์เน็ต
- Ⓒ การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย
- Ⓓ การใช้โปรแกรมประมวลคำ
- Ⓔ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ
- Ⓕ การใช้โปรแกรมนำเสนองาน
- Ⓖ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล
- Ⓗ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์
- Ⓘ การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

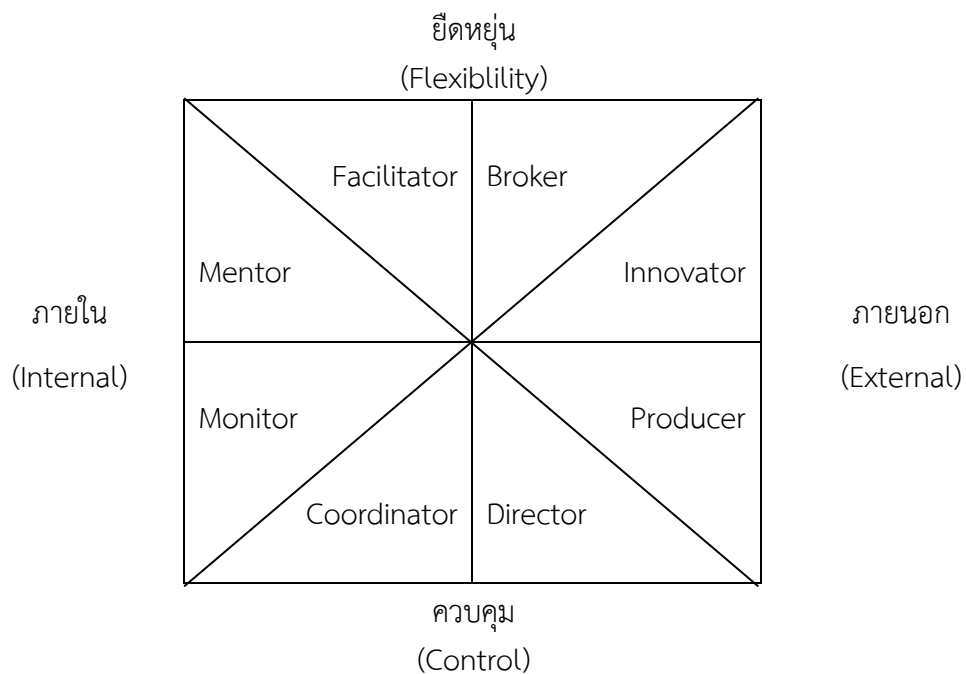
B₄ มีความรับผิดชอบพร้อมตรวจสอบได้
(Responsibility & Accountability)

มีความรับผิดชอบของการบริหารโดยการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Agreement) ที่เรียกว่า คำรับรองในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ที่ระบุผู้ว่าจ้างไว้ชัดเจน ผู้บริหาร คือ ผู้รับจ้างบริหารองค์การสู่ความสำเร็จตามพันธสัญญาที่กำหนดไว้

พร้อมนี้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสมีหลักฐานตรวจสอบได้

B₅ มีสมรรถนะสูง
(High Competency)

ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะสูง (High Competency) ใน 8 ด้าน ได้แก่ Innovator, Broker, Facilitator, Mentor, Monitor, Coordinator, Director, Producer



● ไต่บันไดสู่นักบริหารมืออาชีพ (Climb the ladder Professional Executive)

การก้าวสู่นักบริหารมืออาชีพต้องดำเนินการใน 5 ขั้นตอน (Step) ดังนี้

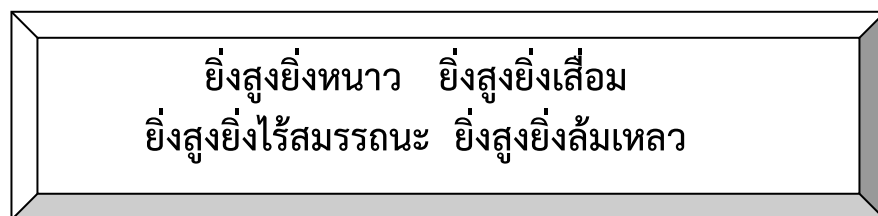
Step ❶

= รู้สถานภาพทางการบริหาร (Know the administrative status)

Step ❷

= เข้าใจบทบาททางการบริหาร (Understand the administrative roles)

Step ๓	=	ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร (Perform the administrative duties)
Step ๔	=	มีความรับผิดชอบตรวจสอบทางการบริหาร (Have administrative audit responsibilities)
Step ๕	=	มีสมรรถนะทางการบริหารสูง (Have high administrative competence)



ส่วนที่ 2 (Part II) วิธีเปลี่ยนชุดเครื่องมือ (Toolset)

บทที่ 2 นักบริหารเป็นผู้นำ = เกียร์ 1 (Gear 1)
(Executives are Leaders)

บทที่ 3 ฝึกเรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำ = เกียร์ 2 (Gear 2)
(Learn Leadership Concepts)

บทที่ 4 คิดประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ = เกียร์ 3 (Gear 3)

(Apply Leadership Theories)

บทที่ 5 หมั่นฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำ = เกียร์ 4 (Gear 4)

(Practicing Leadership)

บทที่ 6 เมื่อเป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ = เกียร์ 5 (Gear 5)

(On Becoming a Visionary Leadership)

บทที่ 7 เทียบแข่งด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ = เกียร์ 6 (Gear 6)

(Benchmarking with Strategic Leadership)

บทที่ 8 ปรับเปลี่ยนองค์การสมัยใหม่ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง = เกียร์ 7 (Gear 7)

(Modified New Organization with Transformational Leadership)

บทที่ 9 พัฒนาภาวะผู้นำใหม่ใช้ Best Practice = เกียร์ 8 (Gear 8)

(Develop Juicy New Leadership using Best Practice)



บทที่ 2 (Chapter 2)

เกียร์ 1 (Gear 1)

☞ นักบริหารเป็นผู้นำ
(Executives are Leaders)

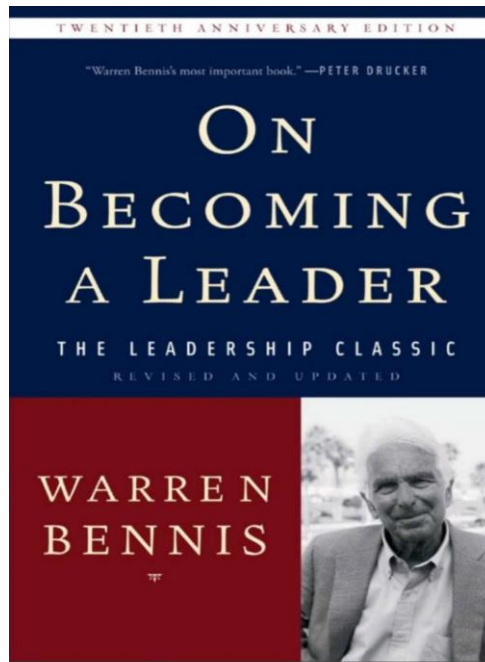
A

นักบริหารคือใคร

นักบริหาร (Executive) คือ ผู้บริหารที่ได้รับการฝึกฝนอบรมให้มีความพร้อมที่จะเข้าสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่เรียกว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Prepromotinal Training) อาทิ หลักสูตร นักบริหารระดับต้นมืออาชีพ หลักสูตร นักบริหารระดับกลางมืออาชีพ นักบริหารระดับสูงมืออาชีพ (Advanced Management Program) เป็นต้น

B นักบริหารที่ดีต้องเป็นอย่างไร

ตำราก้าวสู่การเป็นผู้นำ (On Becoming Leader) ของ Warren Bennis ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นนักบริหารที่มีคุณลักษณะ 12 ประการได้แก่



Manager

- 1) เป็นผู้บริหารที่จัดการให้สำเร็จ (Administers)
- 2) เป็นผู้ลอกแบบ (Copy)
- 3) เป็นผู้จรรงรักษา (Maintains)
- 4) เป็นผู้จัดการระบบและโครงสร้าง (Systems/stucture)
- 5) เป็นผู้ควบคุม (Control)
- 6) เป็นผู้มีมุมมองระยะสั้น (Short range view)

- 7) ผู้ที่มุ่งทำงานอย่างไร และเมื่อไร (How, when)
- 8) เป็นผู้ทำงานจากล่างขึ้นบน (Bottom line)
- 9) เป็นผู้ที่ชอบเลียนแบบ (Imitates)
- 10) เป็นผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status quo)
- 11) เป็นทหารที่ดียุคดั้งเดิม (Classic good soldier)
- 12) เป็นผู้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Do things right)

ผู้นำที่ดีต้องเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนให้มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leader) ใน 12 ประการ ดังนี้

Leader

- 1) เป็นผู้ประดิษฐ์นวัตกรรม (Innovates)
- 2) ดั้งเดิม (Original)
- 3) เป็นผู้พัฒนา (Develops)
- 4) เป็นผู้บริหารคน (People)
- 5) เป็นผู้ตลใจสร้างความไว้วางใจ (Inspires Trust)
- 6) เป็นผู้ทำอะไรและทำไมต้องทำ (What, Why)
- 7) เป็นผู้ที่มีมุมมองระยะยาว (Long Range Perspective)

- 8) เป็นผู้ที่ทำงานแนวนอน (Horizontal)
- 9) เป็นผู้ริเริ่ม (Originates)
- 10) เป็นผู้ท้าทาย (Challenger it)
- 11) เป็นตัวของตัวเอง (His own person)
- 12) เป็นผู้ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do right things)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจบารมีเหนือผู้อื่นได้รับการยอมรับ

ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีอำนาจบารมีเหนือผู้นำ และผู้อื่นให้การยอมรับ กล่าวคือ

① มีอำนาจบารมี (Power) เหนือผู้นำ

การมีอำนาจบารมีเหนือผู้อื่นใช้ 5 ฐานของอำนาจบารมีของ French and Raven (1960) เป็นแนวทางการวิเคราะห์

A₁ อำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจบารมีผู้นำที่ไม่ยั่งยืน คนยอมตามเพราะถูกการบังคับ ยอมกระทำตามแต่เกลียดชัง มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เรียกว่า **หนึ่งดาว ★**

A₂ อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจบารมีผู้นำที่เป็นแบบทางการ เป็นอำนาจหน้าที่ (Authority) ในตำแหน่ง (Position) เมื่อใดมีตำแหน่ง เมื่อนั้นลูกน้องให้การยอมรับ เมื่อใดไม่มีตำแหน่ง เมื่อนั้นไร้อำนาจบารมี ไม่ยั่งยืนในระยะยาว อำนาจบารมีดังกล่าวเป็นเสมือนยันต์กันผีเท่านั้น เกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ ที่เรียกว่า **สองดาว ★★**

A₃ อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจบารมีผู้นำที่จูงใจลูกน้องให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อไรที่ลูกน้องทำดี ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน “ทำดีได้ดีมีแน่นอน ทำแยะได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้เร็ว มีผลไว กรรมใดใครก่อรอผลตาม อำนาจบารมีผู้นำเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency System) ปัจจุบันใช้ระบบ 30 : 40 : 30 คุณธรรม-โปร่งใสมีหลักฐานตรวจสอบได้ (30%) ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (40%) สมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (30%) อำนาจบารมีการให้รางวัลผู้นำจึงเหมือนกับ **สามดาว ★★★**

A₄ อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่มีผู้นำที่กระทำเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดี (Role Model) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สอนงาน (Coach) ที่ดีอำนาจที่มีผู้นำที่เกิดจากการอ้างอิง ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ จนลูกน้องเชื่อถือไว้วางใจ และปฏิบัติตาม อาทิ ความตรงต่อเวลา การอุทิศทุ่มเท การจัดการเวลา ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ ผู้นำต้องฝึกฝนกระทำดีหรือพฤติกรรมที่ดีในการเป็นผู้นำ อำนาจที่มีผู้นำจากการอ้างอิง เรียกว่า **สี่ดาว ★★★★★**

A₅ อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่มีผู้นำที่มีฐานความรู้สูง ที่เรียกว่า Knowledge is Power ผู้นำมีอำนาจที่มีที่เป็นผู้มีความรู้สูง (Knowledge Leader) อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญจะหมายถึงสมรรถนะสูงคือ อำนาจที่มี (High Competency is Power)

อำนาจความเชี่ยวชาญผู้นำใน 5 เรื่องใหญ่

- เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ
- เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย
- เชี่ยวชาญด้านการเมือง
- เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเทคโนโลยี

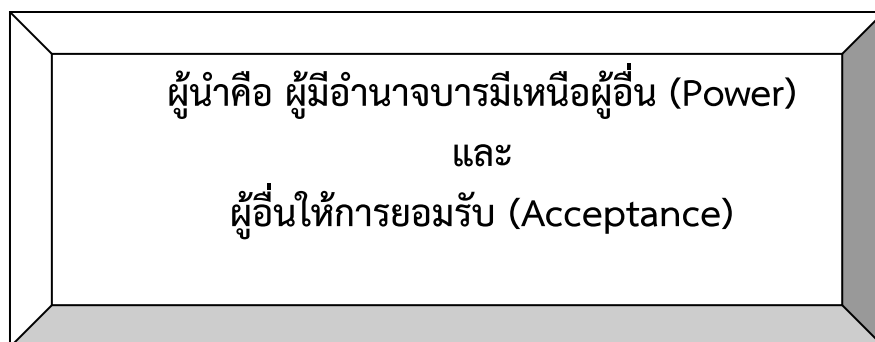
อำนาจที่มีผู้นำด้านเชี่ยวชาญ เรียกว่า **ห้าดาว ★★★★★**

คุณภาพของผู้นำ 21 อย่างไม่มีไม่ได้
(The 21 Indispensable Qualities of A Leader)

สรุปจาก John C Maxwell ดังนี้

- | | | |
|------------------|---|-----------------------------|
| 1) Character | = | พูดแล้วทำจริง |
| 2) Charisma | = | บุคลิกดีมีเสน่ห์ |
| 3) Commitment | = | ผูกพันทุ่มเท |
| 4) Communication | = | สื่อสารให้รับรู้เชื่อทำเป็น |
| 5) Competence | = | พร้อมเสมอมีสมรรถนะสูง |

6) Courage	=	กล้าหาญ หาญกล้า
7) Discernment	=	มีวิจารณ์ญาณฉลาดรอบรู้
8) Focus	=	เสริมจุดแข็ง กำจัดจุดอ่อน
9) Generosity	=	ใจกว้างเปี่ยมด้วยน้ำใจ
10) Initiative	=	ริเริ่มสร้างสรรค์แตกต่าง
11) Listening	=	ฟังด้วยหูเยอะ ๆ
12) Passion	=	มีพลังสร้างแรงบันดาลใจ
13) Positive Affitude	=	คิดบวก คิดว่าทำได้
14) Problem Solving	=	กล้าเผชิญแก้ไขปัญหา
15) Relationship	=	มนุษยสัมพันธ์ดีไมตรีสัมพันธ์
16) Responsibility	=	ถือแบกความรับผิดชอบ
17) Security	=	ดูมีความมั่นคงปลอดภัย
18) Self – Discipline	=	มีวินัยชนะใจตนเอง
19) Servanthood	=	บริการลูกน้องรับใช้ลูกค้ำ
20) Teachability	=	ใฝ่รู้สอนงานได้
21) Vision	=	มีวิสัยทัศน์คิดภาพอนาคต



บทที่ 3 (Chapter 3)

เกียร์ 2 (Gear 2)

🔑 ใฝ่เรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำ
(Learn Leadership Concepts)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจบารมีเหนือผู้อื่น (Power) และผู้อื่นให้การยอมรับ (Acceptance)

Gear 2 ผู้นำสู่ภาวะผู้นำ

Step ❶

เรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำ
(Learn Leadership Concepts)



Step ❷

ประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ
(Apply Leadership Theories)



Step ❸

ฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำ
(Practicing Leadership)

Step ❶

เรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำ (Learn Leadership Concepts)

❖ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมของมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล้าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์ และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารใน

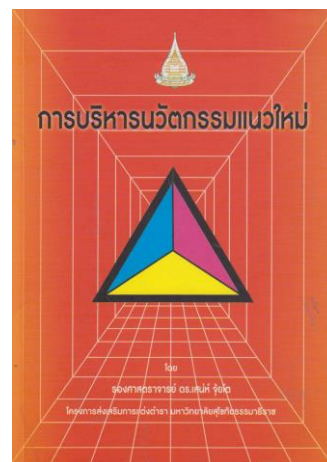
องค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

ค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence)

(Tom J. Peter and Robert H. Waterman, JR)

8 หลักการ

- Ⓐ มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง (A bias for action)
- Ⓑ ใกล้ชิดลูกค้า (Close to Customer)
- Ⓒ มีอิสระทำงานและเป็นผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)
- Ⓓ เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity through people)
- Ⓔ ลงมือทำสัมผัสงานใกล้ชิดใช้ค่านิยมผลักดัน (Hands – on)
- Ⓕ ทำธุรกิจเชี่ยวชาญเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)
- Ⓖ โครงสร้างเรียบง่ายพนักงานมีจำนวนจำกัด (Simple form, Lean staff)
- Ⓗ เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose – tight properties)



❖ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก เบร์นาร์ด แบส (Bernard Bass) ผู้ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมผลงานอันยิ่งใหญ่ของราฟ สตอกดิลล์ (Ralph Stogdill) จนแล้วเสร็จ ใน ค.ศ. 1981 พบว่า เขาได้อ้างอิงงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ประมาณ ถึง 5,000 ชิ้น (Stodill, 1980: PXIV) จากปริมาณความสนใจดังกล่าวจึงเกิดนิยามความหมายของภาวะผู้นำขึ้นมากมาย แล้วแต่มุมมองนักวิชาการแต่ละท่าน ในที่นี้จะขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่างโดยสังเขป ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ 2548: 200)

มัมฟอร์ด (Mumford) พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม โดยเห็นว่าภาวะผู้นำคือการที่บุคคลหนึ่งบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติเหนือผู้อื่นภายในกลุ่มในการควบคุมความเป็นไปต่าง ๆ ของกลุ่ม

ทีด (Tead) พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษภายในตัวคน (Traits) โดยเขากล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะพิเศษหลาย ๆ อย่างภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ในทัศนะของทีด ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษในตัวหลายอย่าง เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ดี และคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้นำ

สตอกดิลล์ (Stogdill) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เฮมฟิลล์และคุนส์ (Hemphill & Coons) พิจารณาภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของ การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา เขาทั้งสองเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเขากำลังชี้แนะให้กิจกรรมของกลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

จากนิยามข้างต้น พอจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่าเป็น **กระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้** ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว พอจะแยกองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ออกได้ 3 ประการ คือ

1. เป็นความสัมพันธ์ทางด้านการใช้อำนาจบารมีอิทธิพล ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการใช้อำนาจอิทธิพล เช่น กรณีที่ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าเพราะเชื่อคำโฆษณาทางโทรทัศน์ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ขายไม่ได้ใช้อำนาจอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น การที่ผู้ขายขายสินค้าได้จึงไม่ได้แปลว่าผู้ขายมีภาวะผู้นำ

2. เป็นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลอื่นได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานในลักษณะอย่างเดียวกัน เช่น ประชาชนหมู่บ้านจัดสรรแห่งหนึ่งมีภาวะผู้นำ เพราะสามารถชักจูงและชี้นำกรรมการหมู่บ้านและลูกบ้านให้โอนถนนในหมู่บ้านให้แก่กรุงเทพมหานคร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีบุคคลอยู่เพียงคนเดียว

3. มีจุดหมายเพื่อให้งานของหน่วยงานหรือของกลุ่มสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องคิดค้นหาหนทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ผู้นำหมู่บ้านต้องการให้ประชาชนในหมู่บ้านอยู่ดีมีสุข และเศรษฐกิจแบบพอเพียงจึงต้องคิดค้นหาวิธีการพัฒนาคนในหมู่บ้านให้มีวิถีชีวิตแบบพอเพียงไม่ฟุ้งเฟ้อ ชีวิตจึงจะมีความสุข

ในทฤษฎีการจัดการยุคดั้งเดิม (classic theory) แนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำนั้นไม่ได้สนใจว่าการที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความต้องการของผู้นำนั้นเป็นไปด้วยความเต็มใจหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในอดีตผู้บังคับบัญชาได้ชื่อว่าเป็นผู้นำแล้ว แม้จะใช้วิธีบังคับหรือข่มขู่ให้

ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ดังนั้น นิยามภาวะผู้นำในอดีตจึงมักไม่ได้พูดถึงความยินยอมหรือสมัครใจของผู้ตาม แต่ในปัจจุบันแนวความคิดได้เริ่มเปลี่ยนไป กล่าวคือ นักวิชาการเริ่มเห็นว่าบุคคลหนึ่งจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำต่อเมื่อในสถานการณ์ส่วนใหญ่แล้วเขาสามารถชักจูงคนอื่นให้ยินยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

❖ ความหมายของผู้บังคับบัญชา (Supervisors)

ผู้บังคับบัญชา คือ บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากหน่วยงานให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้อำนาจหน้าที่ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์การ ตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง เช่น หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้าหน่วยสินเชื่อเคหะ ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอาจเรียกว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารก็ได้ ผู้บังคับบัญชามีชื่อเรียกในทางวิชาการบริหารว่า ผู้นำแบบเป็นทางการ (formal leaders) เพราะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า

อย่างไรก็ตามแม้จะเรียกผู้บังคับบัญชาว่าผู้นำแบบเป็นทางการแต่จริง ๆ แล้วผู้บังคับบัญชาอาจมีภาวะผู้นำ หรือขาดภาวะผู้นำก็ได้ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำคือ ผู้บังคับบัญชาที่สามารถโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้แก่หน่วยงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยความเต็มใจเสียส่วนใหญ่ โดยไม่มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่บังคับบัญชา ส่วนผู้บังคับบัญชาที่ไม่อาจถือว่าเป็นผู้นำคือ ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งบังคับหรือข่มขู่ให้ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยที่ส่วนใหญ่แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจ และส่วนมากแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่บรรลุเป้าหมายเพราะเป็นการทำงานด้วยความฝืนใจ

ในทางกลับกัน ผู้นำอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือไม่เป็นก็ได้ ผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา ก็คือผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานภายในหน่วยงาน คือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำนั่นเอง ส่วนผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าก็มีในหน่วยงานเช่นเดียวกัน ผู้นำประเภทนี้แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่ง แต่สมาชิกในหน่วยงานให้การยอมรับและยกย่องให้เขาเป็นผู้นำเพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานต้องการหรือให้ความไว้วางใจ เช่น นาย ก. เป็นคนที่ทำงานในหน่วยงานมานานและเชี่ยวชาญในเรื่องงานเป็นอย่างดี ใครที่มีปัญหาในเรื่องงานก็จะมาปรึกษานาย ก. หรือกรณีนาง ข. เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี กว้างขวางรู้จักคนมาก เมื่อหน่วยงานต้องการหาทุนเพื่อใช้ขยายงานก็มักจะมอบหมายให้นาง ข. เป็นประธานกลุ่มจัดหาทุนในทางวิชาการบริหารเรียกผู้นำที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งว่าผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (informal leaders)

โดยสรุปแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้นำหรือไม่เป็นก็ได้ และผู้นำอาจเป็นผู้บังคับบัญชา คือ มีตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่เป็นคือ ไม่มีตำแหน่งหัวหน้า ก็ได้

**ผู้นำ คือ บุคคลผู้มีอำนาจบารมีเหนือผู้อื่น (power)
โดยที่ผู้อื่นให้การยอมรับอำนาจบารมีนั้น**

❖ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องก่อนว่าผู้บริหารขององค์กรควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กรในเรื่องนี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้เข้าใจและเห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น

โดยทั่วไป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวก็จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหมดเองเพียงคนเดียวก็เป็นการเหลือวิสัยที่จะทำได้ ผลลัพธ์คืองานต่าง ๆ คงค้างไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถควบคู่กับภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำจะนำพาความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรทั้งสองสิ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรสิ่งหนึ่งที่มีมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง เช่น บางคนอาจขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ ขัดแย้งกันในเรื่องเป้าหมาย ฯลฯ แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในองค์กรมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกขององค์กรมีเอกภาพนั่นเองอาจกล่าวได้ว่าองค์กรใดที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงสมาชิกในองค์กรนั้นมักมีเอกภาพหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงตามไปด้วย

นอกจากภาวะผู้นำจะช่วยประสานความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในระดับองค์กรแล้วยังช่วยประสานผลประโยชน์ระหว่างมวลชนในระดับชาติอีกด้วยกล่าวคือ ในยุคสมัยใดที่ผู้บริหารประเทศมีภาวะผู้นำสูงแล้ว กลุ่มต่าง ๆ ในสังคมมักมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การแตกแยกต่าง ๆ มีน้อยแต่ในยุคสมัยที่ผู้บริหารประเทศอ่อนแอขาดภาวะผู้นำ ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในชาติมักแตกความสามัคคี

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วยผู้บริหารตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเสียก่อน เมื่อใดผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ยิ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากเพียงไรแล้ว ยิ่งจะสามารถดึงความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานเพียงนั้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือศรัทธาและโน้มน้าวใจที่จะทำตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นจะถูกดึงมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่หรือไม่นั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. ช่วยเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อองค์กรเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด เช่น กำไรหรือยอดขายของบริษัทลดลงมากภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว เปรียบเสมือนเรือเดินทะเลขณะเผชิญพายุซึ่งต้องอาศัยความเข้มแข็งและภาวะผู้นำของกัปตันเรือจึงจะสามารถเรียกขวัญ กำลังใจ และความพร้อมเพรียงจากลูกเรือทั้งหลายในอันที่จะช่วยกันนำเรือฝ่าคลื่นพายุออกไป ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

5. ช่วยเป็นบุคคลที่นำพาองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่ได้ผู้นำที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (excellence) กล่าวถึงการบริหารองค์กรสู่ความเป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ดีก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่เรียกว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั่นเอง

แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง ในบางสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานลักษณะของงานที่ทำ และเงื่อนไขภายในองค์กรบางอย่างที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าวผู้นำอาจแทบไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเลย เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของ

งานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการและขั้นตอนการทำงานไว้ในรายละเอียดแล้ว เช่น งาน ออกบัตรประจำชาชน งานทะเบียนราษฎรต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อยอาจจะมีบ้างก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น

**ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การ
สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)**

❖ แบบภาวะผู้นำ

นักวิชาการพยายามที่จะจัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีกี่แบบแต่ละแบบมีลักษณะเด่นอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของตนได้ดียิ่งขึ้น มีผู้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายนิยามด้วยกันแล้วแต่จุดเน้นและมุมมองของผู้ให้นิยามแต่ละท่าน ในเรื่องแบบภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกัน มีผู้จัดแบ่งออกเป็นหลายแบบหลายประเภทแล้วแต่หลักเกณฑ์ในการจัดแบ่ง ผู้เขียนขอนำมาเสนอไว้ 3 แบบ ดังต่อไปนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548: 202)

1. พิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

กล่าวคือ พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เทคนิคการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน เป็นต้น เอทซีโอนี่ (Etzioni) ได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 แบบยึดกฎระเบียบ (regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะยึดกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลักการทำงาน และการวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติ ยกเว้นเสียแต่ว่ากฎระเบียบต่าง ๆ ได้ถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ใช้วิธีการใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามดำเนินไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อสารทางเดียวเสียส่วนใหญ่

1.2 แบบบงการ (directive) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบสั่งการไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้นำเห็นควร ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและมักจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการข่มขู่ว่าจะใช้อำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดกลัวและยอมสยบต่ออำนาจของผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบการติดต่อสื่อสารมีลักษณะคล้ายกับแบบแรก

1.3 แบบจูงใจ (persuasive) ผู้นำแบบนี้มักใช้ศิลปะโน้มน้าวใจเมื่อต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์การจูงใจจะช่วยลดการต่อต้านและไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจะต้องทำตามเพราะถูกบังคับ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงพยายามใช้ความนุ่มนวลและแนบเนียนในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินการในลักษณะของกลุ่มที่มีความกลมเกลียวสมัครสมานสามัคคี ส่วนการติดต่อสื่อสารดำเนินไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง

1.4 แบบมีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มักสร้างความร่วมมือร่วมใจโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้นำจะนำปัญหามาพิจารณาปรึกษาหารือภายในกลุ่ม และจะตัดสินใจโดยยึดมติของกลุ่มเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ใช้ยุทธวิธีการชักจูงเพื่อให้ผู้ตามคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำดังเช่นในแบบที่สามแต่ผู้นำแบบที่สี่จะร่วมพิจารณาเสมือนหนึ่งเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มโดยไม่ยึดถือความเห็นของตนเป็นหลัก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะคล้ายกับแบบที่สาม

2. พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก

กล่าวคือ พิจารณาว่าผู้นำวางตัวหรือปฏิบัติตัวอย่างไรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชุบ กาญจน ประกร ได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกเป็น 3 แบบ คือ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548 : 203)

2.1 แบบบิดามารดาปกครองบุตร (parental) ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังคงอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตัวผู้นำเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาที่จะมาขอคำแนะนำปรึกษา และน้อมรับคำแนะนำไปปฏิบัติเสมือนหนึ่งคำแนะนำสั่งสอนของบิดามารดาซึ่งมีวิญญูและประสบการณ์มากกว่า ถ้ามีการฝ่าฝืนคำแนะนำหรือคำสั่งก็จะถูกตักเตือนหรือลงโทษตามที่ผู้นำเห็นสมควร แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายน้อมปฏิบัติตามคำแนะนำหรือโอวาทของผู้นำ ผู้นำก็จะโอบอุ้มปกป้องเสมือนหนึ่งบุตรของตนเอง

2.2 แบบใช้เล่ห์กล (manipulative) ผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้กลวิธี หรืออุบายที่ไม่จำกัดรูปแบบเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายน้อมและปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำ ผู้นำอาจหลอกล่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยกุเรื่องสร้างสถานการณ์ หรือให้คำมั่นสัญญาต่าง ๆ นานา เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จและเกิดผลดีขึ้น ผู้นำก็อ้างว่าเป็นผลจากความคิด และการเอาใจใส่ดูแลของตนเอง แต่ถ้าเกิดข้อผิดพลาดขึ้นผู้นำก็จะโยนความผิดให้ผู้อื่น

2.3 แบบผู้เชี่ยวชาญ (expert) ผู้นำแบบนี้ได้รับการยอมรับเพราะมีความเชี่ยวชาญงานในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จึงไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงเพียงแต่มีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาเท่านั้น

3. พิจารณาจากผลงานของผู้นำ

กล่าวคือ พิจารณางานที่ผู้นำทำนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เรดดิน (Reddin) ได้แบ่งประเภทหรือแบบภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของงานที่ผู้นำได้ทำออกเป็น 8 แบบ ใน 8 แบบนี้ เขาแบ่งเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

3.1 แบบมีประสิทธิผลมาก

3.1.1 แบบนักบริหาร (executive) แบบผู้นำนี้มีจุดเด่นที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้นำจะบังคับบัญชาโดยจะกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจให้ทุกคนช่วยกันคิดและมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น ก่อนที่จะวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำมักปรึกษาหารือทำความเข้าใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เพื่อลดข้อผิดพลาดและให้คนส่วนใหญ่ยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.1.2 แบบนักพัฒนา (developer) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำมีความเชื่อว่าคุณรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ได้ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่เพียงแต่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีเท่านั้นแต่พยายามส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสนับสนุนให้พวกเขาก้าวหน้าตามกำลังความสามารถของแต่ละคน

3.1.3 แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีชั้นเชิงในการบังคับบัญชา โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกบังคับหรือไม่พอใจ กล่าวคือ แม้ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบเผด็จการ แต่ลักษณะการสั่งงานจะเป็นไปอย่างนุ่มนวลมีชั้นเชิง โดยใช้กิริยาท่าทาง น้ำเสียง และมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องนำทาง

3.1.4 แบบข้าราชการ (bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพราะเห็นว่ากฎระเบียบได้วางแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้นำที่เข้มงวด แม้ในเรื่องเล็กน้อยก็จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้แต่ถ้าไม่มีกฎระเบียบบัญญัติไว้ ก็จะพยายามยึดถือแนวปฏิบัติที่เคยทำกันมา ผู้นำประเภทนี้มักจะพบเห็นได้ในระบบราชการและมักจะประสบความสำเร็จในระบบที่ยึดถือตัวบทกฎหมายอย่างเคร่งครัด

3.2 แบบที่มีประสิทธิผลน้อย

3.2.1 แบบประนีประนอม (compromiser) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำพยายามตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานโดยการไกล่เกลี่ยประนีประนอม หากจุดร่วมที่คู่กรณีพอจะยอมรับและสามารถร่วมทำงานกันต่อไปได้เพื่อให้งานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานดำเนินต่อไป ผู้นำจึงเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยพยายามลดความกดดันและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้ลดน้อยลง

3.2.2 แบบนักบุญ (missionary) ผู้นำแบบนี้มีจิตใจเมตตากรุณาโอบอ้อมอารีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพวกเขาไว้ให้ดีที่สุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิตะเยียนให้โทษหรือการโต้เถียง ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติว่ามีมิตรภาพ ความสงบราบรื่น และบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองภายในหน่วยงานจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3.2.3 แบบเผด็จการ (autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งแต่จะใช้อำนาจหน้าที่สั่งหรือควบคุมให้ผู้อื่นทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบการโต้แย้งไม่รู้จักรักการจูงใจ หน้าที่หลักของเขาคือกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสยบและยินยอมทำตามคำสั่งโดยปราศจากการโต้แย้ง ผู้นำแบบนี้มักมีทัศนคติว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้านและชอบหลีกเลี่ยงงานจึงไว้วางใจพวกเขาไม่ได้ และต้องคอยบังคับควบคุมให้พวกเขาทำงานอย่างใกล้ชิด

3.2.4 แบบหนีงาน (deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มักหลีกเลี่ยงงานละเอียดอ่อนหน้าที่และขาดความรับผิดชอบ นอกจากนั้นในบางครั้งผู้นำแบบนี้อาจอิจฉาริษยาผู้อื่นที่ทำงานดีกว่าโดยขัดขวางการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชะลอเรื่องไม่ยอมผ่านงานตามสายบังคับบัญชา หรืออาจบิดเบือนปกปิดข้อเท็จจริงเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเสียหาย

ในเรื่องแบบภาวะผู้นำนี้ผู้เขียนขอตั้งข้อสังเกตว่าแม้นักวิชาการแต่ละคนจะใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งแตกต่างกัน แต่ผลการจัดแบ่งก็มีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ในบางประเภท เช่น ผู้นำแบบเผด็จการตามวิธีการแบ่งของเดนิมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบบงการตามวิธีการจัดแบ่งของเอทชีโอนี่ ผู้นำแบบข้าราชการตามวิธีการแบ่งของเรตดินก็มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบยึดกฎระเบียบตามวิธีการจัดแบ่งของเอทชีโอนี่เช่นเดียวกัน นอกจากนั้นบุคคลคนหนึ่งอาจมีแบบภาวะผู้นำมากกว่าหนึ่งแบบก็ได้เช่น นาย ก. อาจเป็นผู้นำที่ชอบยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานและชอบบงการผู้อื่นให้ทำงานโดยไม่ชอบรับฟังความคิดเห็นก็ได้ แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในหัวข้อเรื่องได้สรุปในตารางที่ 1 (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548: 204)

ตารางที่ 1 แบบภาวะผู้นำตามเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดแบ่ง

ผู้จัดแบ่ง	เกณฑ์ในการแบ่ง	แบบภาวะผู้นำ
1. เอทชีโอนี่	พฤติกรรมการทำงาน	แบบยึดกฎระเบียบ แบบจูงใจ แบบบงการ แบบมีส่วนร่วม
2. ชูบ กาญจนประกร	บทบาทแสดงออก	แบบบิดามารดาปกครองบุตร

		แบบใช้เล่ห์กล	แบบผู้เชี่ยวชาญ
3. เรดดิน	ผลงานของผู้นำ	แบบมีประสิทธิผลมาก ● แบบนักบริหาร ● แบบนักพัฒนา ● แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ ● แบบข้าราชการ	แบบมีประสิทธิผลน้อย ● แบบประนีประนอม ● แบบนักบุญ ● แบบเผด็จการ ● แบบหนีงาน

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทีมงาน เพื่อก่อให้เกิดการจูงใจผูกพัน และผูกมัดตามพันธสัญญา (performance agreement)

Stephen C. Covey

ได้นำเสนอว่าต้องมีการฝึกฝนผู้นำให้มีภาวะผู้นำด้วยการฝึกฝนสร้างนิสัย 7 ประการ สู่ความสำเร็จ ได้แก่ (Seven Habits of Highly Effective People)

นิสัยที่ 1

คิดก่อนทำก่อนคิดล่วงหน้า ทำล่วงหน้า
(Be Proactive)

นิสัยที่ 2

คิดหาหนทางเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต
(Begin with the End in Mind)

นิสสัยที่ 3	จัดลำดับความสำคัญของงานสำคัญและเร่งด่วนทำก่อน (Put First Things First)
นิสสัยที่ 4	คิดแบบชนะ - ชนะ ชนะ - ชนะกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า (Think Win / Win)
นิสสัยที่ 5	มีมนุษยสัมพันธ์เชิงรุก เข้าใจคนอื่นก่อนที่คนอื่นจะเข้าใจเรา (Seek First to Understand then to be Understood)
นิสสัยที่ 6	ผนึกกำลังร่วมประสานพลังสร้างทีมสู่แชมป์ (Learn to Synergize)
นิสสัยที่ 7	ฝึกฝนสม่ำเสมอลับเลื่อยให้คม (Sharpen the Saw)

บทที่ 4 (Chapter 4)

เกียร์ 3 (Gear 3)

🔑 คิดประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ
(Apply Leadership Theories)

❖ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

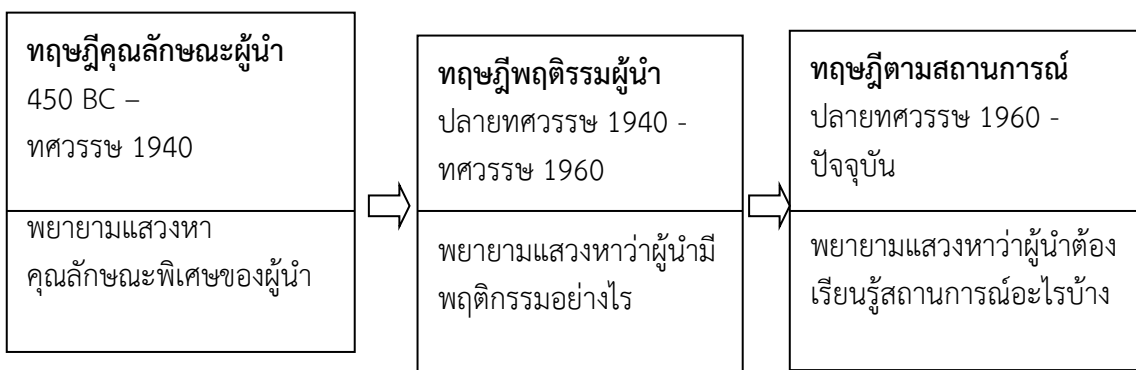
ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ผู้สนใจศึกษากันมานานแล้วตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบได้ว่านักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติ

กันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ อย่างไรก็ตาม พอจะแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ แต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตนเองโดยเฉพาะดังนี้

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)** เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะอย่างไร

2. **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)** เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีพฤติกรรมอย่างไร

3. **ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theory)** เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้



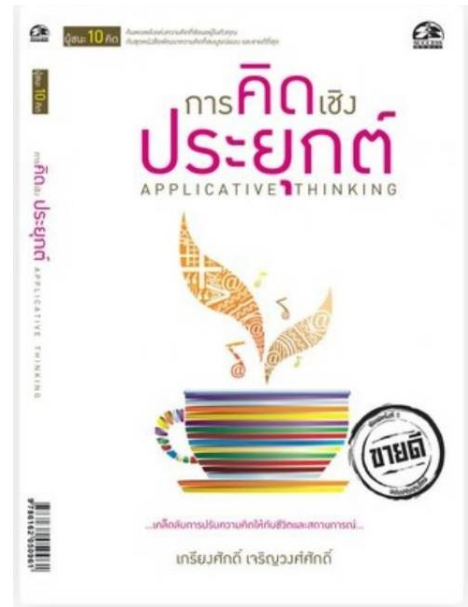
ภาพที่ 1 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ

ที่มา : คัดแปลงจาก Arthur G. Bedeian. Management. New York: CBS Publishing. 1986, p. 467.

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการในกลุ่มนี้พยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ เช่น ความสูง น้ำหนัก สติปัญญา ความรับผิดชอบ ฯลฯ เพราะมีความเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่แตกต่างจากผู้ตามและคุณสมบัติดังกล่าวติดตัวมาตั้งแต่เกิด (leaders are born not made) กลุ่มนี้ได้ยกตัวอย่างผู้นำสำคัญ ๆ ของโลก เช่น วินสตันเชอร์ชิล อดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ หรือไอเซน ฮาว์ร์ อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาว่าเขาเหล่านั้นเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพราะเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่จะนำคนอื่น ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรกจึงทุ่มเทให้กับความพยายามที่จะค้นหาคุณลักษณะพิเศษดังกล่าว มีนักวิชาการผลิตผลงานการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็นจำนวนมาก สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904 – 1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจเขาได้พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548: 206)

1. สติปัญญา
2. การมีส่วนร่วม
3. การฟังพาได้
4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ
5. การเข้าร่วมกิจกรรม
6. การเข้าสังคม
7. ความมั่นใจในตนเอง
8. ความทะเยอทะยาน
9. ความคิดริเริ่ม
10. การตัดสินใจ
11. การปรับตัว
12. ความเสมอต้นเสมอปลาย
13. ความรู้เกี่ยวกับงาน
14. ความร่วมมือ
15. ทักษะในการพูด
16. ความรับผิดชอบ



ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota) ได้สร้างตัวบ่งชี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ 14 คุณลักษณะ ดังนี้

1) Articulate	= พูดชัดแจ้ง
2) Perceptive	= มีไหวพริบ
3) Self Confidence	= ความมั่นใจในตนเอง
4) Self Assured	= แน่ใจในตัวเอง
5) Persistent	= เด็ดเดี่ยวมั่นคงต่อเนื่อง

6) Determined	= มุ่งมั่น
7) Trustworth	= เชื่อถือได้
8) Depcndable	= พึ่งพาได้
9) Friendly	= เป็นกันเอง
10) Outgoing	= ออกสังคม
11) Conseientious	= มีมโนธรรมซื่อตรง
12) Diligent	= ขยันหมั่นเพียร
13) Sensitive	= รู้สึกลึก
14) Empathic	= เอาใจใส่

ข้อวิจารณ์ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีนี้มีข้อดีในแง่ที่ช่วยบ่งชี้ถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้นำบางประการ กล่าวคือ ทำให้เกิดความสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และอาจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพัฒนาให้ตนเองมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มีปัญหาบางประการ คือ

1. **ทฤษฎีไม่ได้นำเงื่อนไขด้านสถานการณ์มาพิจารณา** หมายความว่าในบางสถานการณ์ผู้นำอาจต้องใช้คุณลักษณะอย่างหนึ่งในการนำ แต่พอเข้าไปอยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งผู้นำอาจต้องใช้คุณลักษณะอีกอย่างหนึ่ง เช่น ถ้าท่านเป็นผู้จัดการโครงการหนึ่งซึ่งมีความเร่งรัดรีบด่วนที่จะต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ท่านอาจต้องใช้หรือพึ่งพาคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มกล้าตัดสินใจและความรู้เกี่ยวกับงานของท่านให้มาก แต่ถ้าท่านเป็นผู้รับผิดชอบในอีกงานหนึ่งซึ่งไม่มีความกดดันในเรื่องเวลา ท่านอาจใช้เพียงคุณลักษณะทางด้านความมั่นใจในตนเอง และความสุ่มรอบคอบคือค่อย ๆ ทำไปเรื่อยแต่มีความมั่นใจว่าจะต้องเสร็จภายในกำหนด ถ้าจะเปรียบเทียบก็เหมือนกับการที่ไม่มีเครื่องแต่งตัวชุดไหนที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์หรือโอกาสนั่นเอง บางสถานการณ์อาจใส่ตามสบาย แม้บุคคลหนึ่งจะมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพิเศษทั้ง 14 ข้อครบถ้วนก็ตาม ก็ไม่ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำในทันทีตามที่ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำกล่าวอ้างไว้ เพราะถ้าเขาไม่รู้จักใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือโอกาสต่าง ๆ แล้ว ก็เป็นการยากที่จะนำคนอื่น

เปรียบเสมือนบุคคลที่มีเครื่องแต่งกายครบทุกชุดแต่ถ้าเขาไม่รู้จักเลือกชุดแต่งให้เหมาะกับโอกาสแล้ว ก็เป็นการยากที่บุคคลอื่นจะยกย่องและให้การยอมรับว่าเขาแต่งกายดี

2. ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำเฉพาะตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้นำไม่ได้อยู่ตามลำพังแต่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน การศึกษาที่มุ่งพิจารณาเฉพาะผู้นำแต่ละคนนั้น เป็นมุมมองที่แคบเกินไป และขัดกับชีวิตจริง ในองค์กรที่คน ๆ หนึ่งจะเป็นผู้นำได้จะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์และนำคนอื่น เพราะไม่มีผู้ตามแล้ว จะมีผู้นำได้อย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือทฤษฎีนี้ไม่ได้สนใจด้านคุณลักษณะของผู้ตามและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามกับผู้นำ เพราะปัจจัยด้านผู้ตามมีผลต่อผู้นำเช่นเดียวกัน

3. ทฤษฎีนี้ให้ความสนใจเฉพาะคุณลักษณะภายในตัวผู้นำ แต่ไม่ได้สนใจสิ่งที่ผู้นำได้กระทำหรือแสดงออกมาจริง ๆ นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำกระทำหรือแสดงออกมานั้นสามารถเห็นได้ชัดกว่าบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะภายใน ดังนั้น การใช้เครื่องมือในทางการวิจัยเพื่อวัดหรือศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกมา จึงกระทำได้ง่ายกว่าการศึกษาบุคลิกซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล

การประยุกต์ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

ความคิดจากทฤษฎี มีการนำไปประยุกต์กันมากในงานด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร กล่าวขยายความก็คือเนื่องจากทฤษฎีนี้ เห็นว่าภาวะผู้นำไม่สามารถสร้างขึ้นได้ แต่เป็นเรื่องติดตัวมาแต่กำเนิดดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ข้อความดังกล่าวย่อมหมายความว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่เรียนรู้และพัฒนาขึ้นไม่ได้ เพราะคล้าย ๆ กับเป็น “พรสวรรค์” ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ใครที่เกิดมาแล้วขาดคุณสมบัติดังกล่าวตั้งแต่เล็กก็หมดโอกาสที่จะเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารคนใดที่เห็นด้วยกับทฤษฎีนี้ย่อมเน้นการคัดเลือกบุคลากรให้ดีที่สุด แต่ไม่เน้นหรือสนใจการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ เพราะเชื่อในทฤษฎีที่ว่าภาวะผู้นำเรียนรู้และพัฒนาขึ้นไม่ได้นี่คือเหตุผลที่หน่วยงานบางแห่งไม่ค่อยสนใจการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ แต่จะทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวด

ส่วนการนำความคิดของทฤษฎีนี้ไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรโดยเฉพาะการคัดเลือกผู้บริหารนั้น วิธีการก็คือ ผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกจะใช้คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือก เช่น ในการคัดเลือกผู้จัดการกองทัพบก นอกจากจะพิจารณาความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว ผู้คัดเลือกยังพิจารณาลักษณะภาวะผู้นำของผู้สมัครด้วย เช่น ความมั่นใจในตัวเอง การปรับตัว ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น การเอาความคิดจากทฤษฎีคุณลักษณะไปใช้ในการคัดเลือกนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมพบว่าลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น การศึกษาของ เกลน กริมสลีย์ และเฮลตัน จาเรต (Glen Grimsley & Helton Jarrett) พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะประกอบด้วย

คุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ แรงขับ (drive) พลัง (energy) การปรับตัวที่ดี (social adjustment) ความมั่นใจ (confidence) ความก้าวหน้าที่ทางสังคม (social aggressiveness) และความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือคนั้น อาจใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรมโดยใช้ศูนย์การประเมิน (assessment centers) (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548: 206)

ยศสมัยต่างกัน ทำให้คุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกัน

❖ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมีปัญหาบางประการ ทำให้นักวิชาการในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 เริ่มเบนความสนใจมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือ ศึกษาว่าผู้นำกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาจริง ๆ แทนที่จะพยายามค้นหาคุณลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยทำไว้ นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเบื้องต้น 2 ประการ คือ (1) พยายามค้นหาว่าผู้นำมีพฤติกรรมกี่แบบ (style) และ (2) พฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิภาพดีที่สุดคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด ทฤษฎีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ต่างมีจุดมุ่งหมายทั้งสองข้อดังกล่าวรวมอยู่ด้วย

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยหลายทฤษฎีด้วยกัน ผู้เขียนขอนำกล่าวเพียง 3 ทฤษฎี ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกันเพื่อประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจเบื้องต้น

1. การศึกษาของโอไฮโอสเตท (Ohio State University Studies) : ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติ

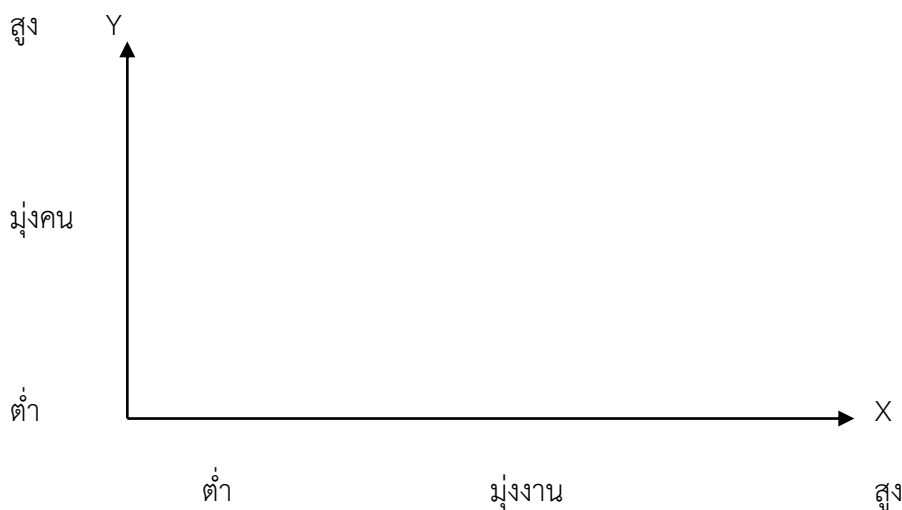
ในราว ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทในมลรัฐโอไฮโอสหรัฐอเมริกา ภายใต้การนำของฟิชแมน สโตกดิล และชาร์เทิล (Fleishman, Stogdill and Sharttle) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถาม คณะนักวิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นสองชุด ชุดหนึ่งใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ อีกชุดหนึ่งใช้ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพอสรุปโดยย่อได้ดังนี้

1.1 พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ คือ แบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (initiating structure) และแบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (consideration structure) กล่าวคือ คณะนักวิจัยได้พบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ คือ แบบเน้นโครงสร้างการทำงานหรืออาจเรียกว่าแบบมุ่งงานและแบบเน้นมิตรสัมพันธ์หรืออาจเรียกว่าแบบมุ่งคน

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มาก เสียสละให้หน่วยงานอย่างเต็มที่ แต่กลับละเลยไม่สนใจขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะเน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับปรึกษาปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

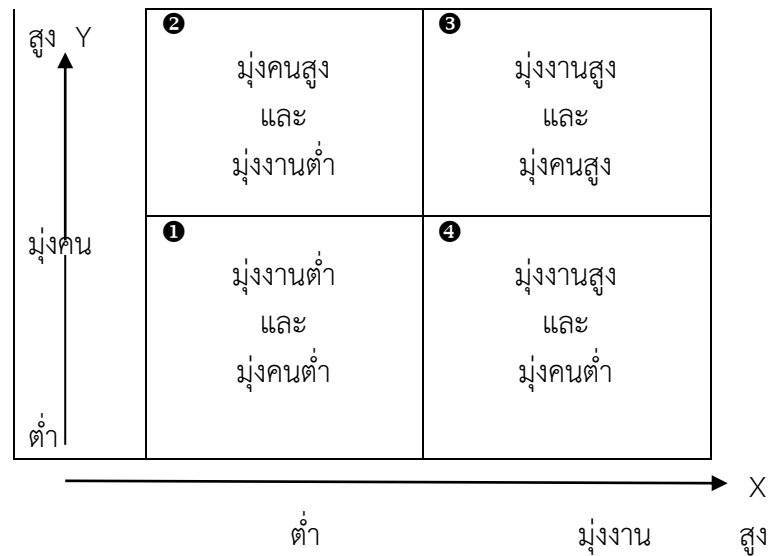
1.2 พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติ ที่แยกออกจากกันอิสระ (two – dimensional view) จะขออธิบายโดยใช้ภาพประกอบคือ ถ้านำพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลงบนกราฟแล้ว พฤติกรรมหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y คือ แยกกันอยู่คนละแกนเป็นอิสระที่จะอยู่บนแกนเดียวกัน โปรดดูภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แง่มุมพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแนกกันอยู่คนละแกน โดยแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X แบบมุ่งคนจะอยู่บนแกน Y

จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกนผลก็คือ สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบใหญ่ ๆ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มโอไฮโอสเตท

โดยสรุปคือคณะผู้วิจัยของโอไฮโอสเตท เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลจากการผสมผสานระหว่างแบบพฤติกรรมพื้นฐานสองแบบที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ

1.3 ในตอนแรกคณะผู้วิจัยชุดนี้สรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมาพบว่าในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้นและในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งคนก็ให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้น ในเวลาต่อมาคณะผู้วิจัยจึงสรุปว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

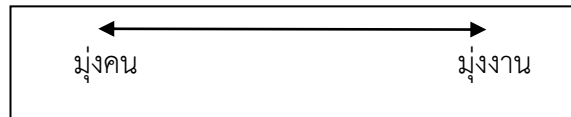
2. การศึกษาของมิชิแกน (The Michigan University Studies): ทฤษฎีภาวะผู้นำมิติเดียว

ขณะนี้กลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทกำลังทำการศึกษาอยู่นั้น ในเวลาไล่เลี่ยกันนั้นเองกล่าวคือใน ค.ศ. 1947 คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนในมลรัฐมิชิแกนภายใต้การนำของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ก็ได้เริ่มทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเช่นเดียวกัน คณะผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้บริหารตอบและทำการสัมภาษณ์รายละเอียดอีกทีหนึ่ง ผลการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำพื้นฐานมี 2 แบบ เช่นเดียวกัน โดยพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่กลุ่มนี้พบมีลักษณะคล้าย ๆ กับพฤติกรรมผู้นำสองแบบของกลุ่มแรกเพียงแต่มีชื่อเรียกแตกต่างกัน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานนั้น กลุ่มมิชิแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวงาน” (job – centered) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็น ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึง

ความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก นัก ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งคนนั้น กลุ่มมิชชันเรียกว่า “แบบมุ่งตัวคน (employee - centered) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการ ของลูกน้อง เป็นต้น

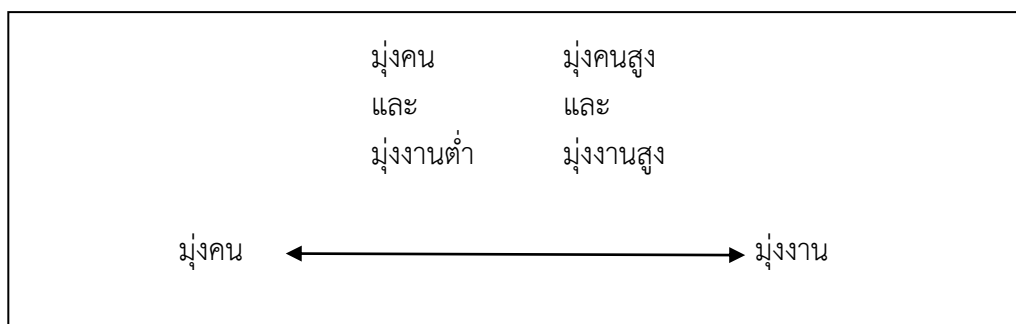
2.2 พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจาก กันเป็นอิสระ (one - dimensional view) ซึ่งหมายถึงว่าพฤติกรรมมุ่งงานและ มุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน โปรดดูภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกกันอย่างอิสระ

จุดนี้เป็นข้อแตกต่างที่สำคัญข้อแรกระหว่างกลุ่มมิชชันกับกลุ่มโอไฮโอสเตท กล่าวคือ พฤติกรรมมุ่งงาน และมุ่งคนของกลุ่มโอไฮโอสเตทมี ความสัมพันธ์กันแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่คนละแกน

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชชันมี 2 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำโปรดดูภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มมิชชัน

จุดนี้เป็นข้อแตกต่างข้อที่สองระหว่างกลุ่มมิชชันกับกลุ่มโอไฮโอสเตท (โปรดเปรียบเทียบภาพที่ 5 กับภาพที่ 3) กล่าวคือในขณะที่กลุ่มโอไฮโอสเตท พบแบบผู้นำ 4 แบบใหญ่ๆ กลุ่มมิชชันพบแบบผู้นำ 2 แบบใหญ่ๆ แบบผู้นำที่ กลุ่มโอไฮโอสเตทพบ แต่กลุ่มมิชชันไม่พบคือ ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง กับแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

โดยสรุปคือ กลุ่มมิชชันเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นผลจากการ ผสมผสานระหว่างแบบ พฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบที่ไม่ได้แยกจากกันเป็น อิสระจนเกิดเป็นผู้นำแบบต่างๆ ตามปริมาณมาก น้อยของแบบพฤติกรรม พื้นฐานแต่ละแบบ

2.3 กลุ่มมิชชันนารีสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำที่มี พฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูป ที่ว่าผู้นำแบบมุ่งคนส่งผลให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีผลงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและ การลาออก ลดน้อยลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้วความพึงพอใจของคนทำงาน จะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติ ไม่ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้นผลงาน จะลดลง ในที่สุด

3. ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

ใน ค.ศ. 1964 โรเบิร์ต เบลคกับเจน มูตัน (Robert Blake & Jane Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเทกซัสในสหรัฐอเมริกาได้ช่วยกันพัฒนาทฤษฎี ตาข่ายการบริหารขึ้น โดยใช้แนวความคิดหลักของกลุ่มไอโฮไอสเตทเป็น พื้นฐานในการสร้างทฤษฎี แต่เขาทั้งสองได้พัฒนาให้ทฤษฎีมีความละเอียดกว้างขวางขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนขึ้น ทฤษฎีตาข่ายการบริหารมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

3.1 มีแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบเช่นเดียวกัน เบลคกับ มูตันเรียกพฤติกรรมแบบมุ่งคนว่า “คำนึงถึงคน” (concern for people) และ เรียกพฤติกรรมแบบมุ่งงานว่า “คำนึงถึงผลผลิต” (concern for production) พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ ของกลุ่มโอไฮโอสเตท

3.2 พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติ 2 มิติที่แยกจากกันเป็น อิสระ ข้อนี้ก็ใกล้เคียงกับความคิดของกลุ่มโอไฮโอสเตต ผลก็คือ ในขั้นนี้ สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้ 4 แบบใหญ่ๆ เช่นเดียวกับของกลุ่ม โอไฮโอสเตต โปรตดภาพที่ 3

3.3 กำหนดระดับความยากน้อย 9 ระดับ บนแกนอิสระทั้งสอง ผลก็คือ ได้พฤติกรรม
ผู้นำ 81 แบบ แต่พฤติกรรมผู้นำหลักมี 5 แบบ โปรดดู ภาพที่ 6

9	1,9							9,9
8								
7								
6								
5				5,5				
4								
3								
2								
1	1, 1							9, 1



ภาพที่ 6 พฤติกรรมผู้นำหลัก

ที่มา: คัดแปลงจาก Robert R. Blake and Jane S. Mouton. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co., 1985, p. 12.

จากภาพที่ 6 จะเห็นได้ว่าระดับความมากน้อยของมิติมุ่งคนและ มุ่งงานมีอย่างละ 9 ระดับ ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรมผู้นำถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ (ช่องตารางละ 1 แบบ) แต่พฤติกรรมผู้นำหลักๆ มีอยู่ 5 แบบ คือ

- 1) แบบ 9, 1 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ เรียกว่าแบบ Authority - Obedience (นายเดชา)
- 2) แบบ 1, 9 คือ มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ เรียกว่าแบบ Country Club Management (นายอารี)
- 3) แบบ 1, 1 คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เรียกว่าแบบ Impoverished Management (นายสำราญ)
- 4) แบบ 9, 9 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เรียกว่าแบบ Team Management (นายบูรณา)
- 5) แบบ 5, 5 คือ มุ่งงานปานกลางและมุ่งคนปานกลาง เรียกว่า แบบ Organization Man Management (นายมัชฌิมา)

3.4 เบลคและมูตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำแบบ 9, 9 เพราะจากการศึกษาของเขาทั้งสองพบว่าผู้นำแบบ 9, 9 จะส่งผลให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานดีขึ้นสถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น เขาทั้งสองเรียกผู้นำแบบ 9, 9 ว่าแบบทีมงาน (team management) ผู้นำแบบนี้จะทำงานร่วมกับกลุ่มและ ใช้เสียงส่วนใหญ่หรือมติของกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ

ข้อวิจารณ์ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีข้อดีคือ

1. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารทำความเข้าใจและปรับพฤติกรรม ของตนให้เหมาะสม กล่าวคือ แนวการศึกษานี้ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำ แบบต่างๆ ซึ่งอาจมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมกรบริหารงานของ ตนเองได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้น ผู้บริหารอาจจะเลือกใช้แบบพฤติกรรมผู้นำ หรือปรับเปลี่ยนแบบพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานเช่น ถ้าหน่วยงานมีผลผลิตต่ำ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเพื่อช่วย กระตุ้นและควบคุมการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

2. ช่วยให้การเปรียบเทียบและทำความเข้าใจพฤติกรรมของ ผู้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น
กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำ ผู้นำหลายแบบที่ทฤษฎี ต่างๆ ได้ค้นพบนั้นสามารถนำมาเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของเราได้ ซึ่งมีส่วนช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของเราได้ดียิ่งขึ้น

แม้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจะมีคุณค่าต่อการศึกษาทำความเข้าใจ แต่แนวทางนี้ก็มีปัญหาบางประการคือ

1. แต่ละกลุ่มยังมีความเห็นไม่ลงรอยกันในเรื่องแบบพฤติกรรม ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด กล่าวคือ กลุ่มไอโฮโฮสเตทเห็นว่าไม่มีพฤติกรรม ผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุด กลุ่มมิชิแกนเสนอว่าผู้นำแบบมุ่งคนมี ประสิทธิผลที่สุด ส่วนเบลคกับมูตันกลับเห็นว่าผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบที่มีประสิทธิผลที่สุด การที่แต่ละกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันแสดงว่ายังหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดจนเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่มไม่ได้

2. ยังไม่ได้นำปัจจัยด้านสถานการณ์มาพิจารณาอย่างจริงจัง จะมีก็เพียงกลุ่มไอโฮโฮสเตทเท่านั้นที่นำปัจจัยด้านสถานการณ์มาพิจารณาจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผล ที่สุดในทุกสถานการณ์ ส่วนกลุ่มการศึกษาอื่นๆ ก็สนใจเพียงเฉพาะปัจจัย ด้านตัวผู้นำเท่านั้น

3. แบบพฤติกรรมผู้นำที่กลุ่มนี้เสนอนี้น้อยเกินไป เพราะใน ความเป็นจริงของการทำงานภายในหน่วยงานนั้นผู้นำมีพฤติกรรมอื่นๆ อีก หลายอย่างนอกจากพฤติกรรมแบบมุ่งคนและมุ่งงาน มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงจาก McGill University ในประเทศ แคนาดา ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีตำแหน่งที่เป็นทางการภายในหน่วยงานมีพฤติกรรมอื่นๆ อีกหลายอย่างนอกเหนือจากการแสดงพฤติกรรม ในการนำคนอื่น เช่น เป็นประธานในงานพิธี (figurehead) เป็นผู้แถลงข่าว (spokesperson) เป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ฯลฯ นอกจากนั้นยูกต์ (Yukl) ได้จัดแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นการกระทำต่างๆ มากมาย เช่น เป็นผู้ให้รางวัล ผู้แก้ไขปัญหา ผู้จัดความขัดแย้ง ผู้จูงใจ ผู้ให้คำปรึกษา ฯลฯ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2548: 210)

การประยุกต์ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

แม้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจะมีปัญหาบางประการ แต่ความคิดจาก ทฤษฎีนี้ก็ได้นำไปใช้ เรื่องการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้กับผู้บริหาร กล่าวคือเนื่องจากทฤษฎีนี้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เป็นเรื่อง ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแต่เป็นเรื่องของการกระทำหรือการประพฤติปฏิบัติซึ่งสามารถเรียนรู้และฝึกฝนพัฒนาให้ดีขึ้นได้ กล่าวโดยย่อก็คือภาวะผู้นำเป็นเรื่อง ที่เรียนรู้และ

พัฒนาได้ด้วยตัวเอง นี่คือข้อสนับสนุนในทางทฤษฎีของโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งมุ่งหวังที่จะปรับปรุงหรือเพิ่มพูนภาวะผู้นำให้กับพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

หลักสูตรฝึกอบรมหรือพัฒนาภาวะผู้นำหลายสูตรได้นำแบบ พฤติกรรมผู้นำซึ่งค้นพบโดยกลุ่มโอไฮโอสเตทและเบลคกับมุตันไปใช้เป็นแม่แบบในการฝึกอบรมหรือพัฒนาวิทยากรซึ่งศรัทธาในแนวทางนี้พยายามฝึกให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมของผู้นำแบบต่างๆ ตามที่ค้นพบเพราะพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

(ก) แบบมุ่งงาน มีจุดเน้นที่จะสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานเป็น

(ข) แบบมุ่งคน มีจุดเน้นที่จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ

(ค) แบบมุ่งงานและมุ่งคน มีจุดเน้นทั้งสร้างผลงานและความพอใจ

ดังนั้น การจะใช้แนวคิดนี้จึงขึ้นอยู่กับผู้นำว่าต้องการเน้นสร้างอะไร เป็นหลักให้แก่หน่วยงาน เช่นกัน ถ้าหน่วยงานมีผลงานตกต่ำมากจนผู้นำคน เดิมถูกปลดออก ผู้นำซึ่งมารับงานใหม่อาจต้องเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเพื่อเน้นการยกระดับผลงานของหน่วยงาน

**พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ คือ แบบมุ่งเน้นคน
และมุ่งเน้นงาน (9, 9)**

❖ ทฤษฎีด้านสถานการณ์

จากข้อจำกัดบางประการของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทำให้นักวิชาการ ในช่วงทศวรรษที่ 1960 เบนความสนใจมาศึกษาทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำ มากขึ้น ความคิดพื้นฐานของกลุ่มนี้มีว่าความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ การประพจน์ปฏิบัติของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ กล่าวอีกนัย หนึ่ง ก็คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง ความเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องศึกษาและประเมินสถานการณ์ต่างๆ ให้ถูกต้องและต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เหล่านั้นให้ได้จึงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือสามารถนำ ผู้อื่นได้ ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ใครก็ตามที่ประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องและรู้จัก ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ บุคคลนั้นก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้

เมื่อเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์นักวิชาการต่างๆ ใน กลุ่มนี้จึงพยายามศึกษาหาคำตอบว่ามีปัจจัยด้านสถานการณ์อะไรบ้างที่ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากันได้ผู้เขียนขอนำทฤษฎี 2 ทฤษฎี ของ นักวิชาการในกลุ่มนี้มาพิจารณาเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาถึงความเข้าใจในเบื้องต้น เพราะ 2 ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะและ แนวทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

พิตเลอร์ได้เริ่มต้นศึกษาค้นคว้าทฤษฎีตั้งแต่ ค.ศ. 1953 และใช้เวลา ศึกษาค้นคว้าอยู่นานนับสิบปีจนใน ค.ศ. 1967 เขาได้เขียนรายงานผลการ ศึกษาไว้ในหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่ง ชื่อ “ทฤษฎีผู้นำที่มีประสิทธิผล” (A Theory of Leadership Effectiveness) ผู้เขียนขอแยกอธิบาย ทฤษฎีของ พิตเลอร์ออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1.1 ส่วนที่เกี่ยวกับบุคลิกผู้นำ
- 1.2 ส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์
- 1.3 ตัวแบบของพิตเลอร์

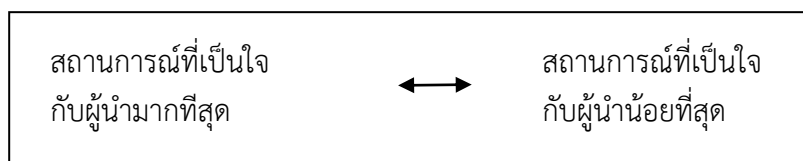
1.1 บุคลิกผู้นำ ทฤษฎีของพิตเลอร์เริ่มต้นจากการพยายามวัด ความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำ (the leadership orientation) ของแต่ละคนโดย ใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เขาเรียกว่า The Least Preferred Co Scale หรือเรียกย่อๆ ว่า LPC เข้าได้ทำการทดสอบกับผู้บริหารในหน่วยงาน ต่างๆ ผลจากการวิเคราะห์คำตอบในแบบทดสอบ เขาได้พบบุคลิกผู้นำที่ เด่นชัด 2 แบบ คือ

ก. บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (relationship motivated) ผู้นำที่บุคลิกแบบนี้จะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพยายามเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ให้สวัสดิการหรือคำตอบแทนที่พวกเขาพอใจสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเองให้ ความร่วมมือและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน บุคลิกแบบนี้อาจเรียกอีกอย่างว่า แบบมุ่งคน

ข. บุคลิกผู้นำแบบเน้นงาน (task motivated) ผู้นำที่มีบุคลิก แบบนี้จะเอาแต่ทำงานและคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยจะคำนึง ถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

โปรดสังเกตว่าบุคลิกผู้นำทั้ง 2 ประเภทมีลักษณะใกล้เคียงกับแบบ พฤติกรรม ผู้นำของกลุ่มไอโฮไอสเตทและกลุ่มมิซิแกน เพียงแต่พิตเลอร์เห็น ว่าลักษณะการมุ่งงานและมุ่งคนเป็น บุคลิกของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล ส่วนกลุ่มไอโฮไอสเตทและกลุ่มมิซิแกนเห็นว่า ลักษณะมุ่งงานและ มุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน

1.2 ปัจจัยสถานการณ์ ในทฤษฎีของเขา พิตเลอร์ได้กำหนด สถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นออกเป็นระดับต่างๆ (degrees of favorableness of situation to a leader) ตั้งแต่สถานการณ์ที่เป็นใจกับ ผู้นำมากที่สุดไปจนถึงสถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำน้อยที่สุด โปรดดูภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงระดับสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่น

สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด หมายถึง สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มากที่สุด ซึ่งหมายความว่าผู้นำสามารถ กำหนดภาระงาน ควบคุมผลงาน และตัดสินใจ แทนสมาชิกในหน่วยงานมาก ที่สุด สถานการณ์ที่ไม่เป็นใจให้กับผู้นำ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำไม่สามารถ ควบคุมผลงานและตัดสินใจแทนกลุ่มได้ สถานการณ์จะเป็นใจหรือไม่เป็นใจกับ ผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง คือ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง ระดับที่ผู้นำ ได้รับความเชื่อถือ ยอมรับ สนับสนุนและเข้ากันได้เพียงไรกับผู้ตาม ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับสนับสนุน และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม ผู้นำจะอยู่ใน สถานการณ์ที่สามารถควบคุมผู้ตามได้มากกว่าผู้นำที่ขาดการยอมรับและมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับผู้ตาม

ข. โครงสร้างของงาน หมายถึง ว่างานหนึ่งๆ มีเป้าหมาย วิธี ปฏิบัติงานและวิธีการควบคุมตรวจสอบที่ชัดเจนแน่นอนมากน้อยเพียงไร ถ้า งานหนึ่งๆ มีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่ระบุไว้เรียบร้อยแล้ว และงานนั้นสามารถตรวจสอบผลงานได้ง่าย งานนั้นจะมีโครงสร้างงานที่ชัดเจน แน่นนอน เช่น งานทะเบียนเกี่ยวกับการทำบัตรประชาชน การย้ายที่อยู่ งานพวกนี้จะมีโครงสร้างงานที่ชัดเจนแน่นอนเพราะมีระเบียบ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน การตรวจสอบผลงานก็กระทำได้ง่ายและเป้าหมายของงานก็ชัดเจนคือบริการประชาชนในเรื่องเกี่ยวกับทะเบียนราษฎร ในงานที่มีโครงสร้างแน่นอนชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานจะมีสิทธิใช้ดุลยพินิจหรือกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้ น้อยเพราะขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานและวิธีการตรวจสอบถูกผู้นำกำหนดงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คืออีกสถานการณ์เป็นใจให้ผู้นำควบคุม คนอื่นได้มากนั่นเอง แต่ถ้าโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน เช่น งานค้นคว้าวิจัย ผู้นำจะมีอำนาจควบคุมคน ผู้ปฏิบัติงานได้น้อย (สถานการณ์ไม่เป็นใจให้ผู้นำควบคุมคนอื่น) เพราะผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ดุลยพินิจกำหนดแนวทางในการ ทำงานค้นคว้าวิจัยได้มากกว่า

ค. อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ของตำแหน่งหนึ่งๆ กล่าวคือยิ่งผู้นำมีตำแหน่งสูง ขอบเขตอำนาจจะยิ่งมากซึ่ง จะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มากโดยสรุปแล้วสัดส่วนมากน้อยของปัจจัยทั้ง 3 จะเป็นการกำหนด ระดับของสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่น โปรดดูภาพที่ 8

1.3 ตัวแบบของฟิตเลอร์ เกิดจากความพยายามของเขาที่จะหา ว่าบุคลิกผู้นำ 2 แบบในข้อ 1.1 นั้น เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่เป็นใจ กับผู้นำที่ระดับไหนบ้างตามข้อ 1.2 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือฟิตเลอร์พยายามหาความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างบุคลิกของผู้นำกับ สถานการณ์นั่นเอง เขานำบุคลิกผู้นำในข้อ 1.1 และสถานการณ์ในข้อ 1.2 มาสร้างเป็นตัวแบบ สถานการณ์ต่างๆ 8 สถานการณ์ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้นำมาก ที่สุดไปจนถึง สถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้นำน้อยที่สุด และบุคลิกภาพของผู้นำก็ จะผันแปรตามสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้นโปรดดูภาพที่ 8

ปัจจัย สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ ดี ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจหน้าที่ใน ตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์ที่ เป็นใจกับผู้นำ มากที่สุด	←							→
บุคลิกผู้นำที่ เหมาะสม	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งคน	มุ่งคน	มุ่งคน	ได้ทั้งสอง	มุ่งงาน

สถานการณ์
ที่เป็นใจกับ
ผู้นำ น้อย
ที่สุด

ภาพที่ 8 แสดงตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ที่มา: คัดแปลงจาก Fred E. Fiedler. *A Theory of Leadership Effectiveness*.
New York: McGraw-Hill, 1967, p. 146.

จากภาพที่ 8 จะเห็นได้ว่าบุคลิกผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมที่สุดใน สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด (สถานการณ์ 1, 2, 3) และในสถานการณ์ ที่ไม่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด (สถานการณ์ ที่ 8) ส่วนบุคลิกผู้นำแบบมุ่งคน เหมาะที่สุดในสถานการณ์กลางๆ (สถานการณ์ที่ 4, 5, 6, 7) เมื่อผล การศึกษา วิจัยเป็นอย่างนี้ ฟิดเลอร์จึงสรุปว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพผลที่สุด ในทุกสถานการณ์ แต่ละอย่างต้องการบุคลิกผู้นำที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีหนทาง - เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory)

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้มาจากการศึกษาของมาร์ตินอีแวนส์ (Martin Evans) ใน ค.ศ. 1970 อีแวนส์เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถทำงานจน

บรรลุปเป้าหมายและคอยให้รางวัลตอบแทน เป็นกำลังใจ การกระทำของผู้นำเช่นนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจและเกิด ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ หน้าที่ของผู้นำที่ต้องคอยช่วยเหลือ และให้รางวัลปลอบใจดังกล่าวเรียกว่า “การชี้ทาง” (path clarification) ต่อมา โรเบิร์ต เฮาส์ และเทอเรนซ์ มิทเชล (Robert House & Terence Mitchell) ได้นำความคิดของอีแวนส์มาพัฒนาจนสร้างเป็นทฤษฎีหนทางเป้าหมายขึ้น กล่าวคือ เขาทั้งสองสามารถพัฒนาจนสร้างเป็นตัวแบบที่แสดงความสอดคล้อง ต้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ โดยสรุปมีว่าพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จก็คือการชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ และได้รางวัลตามที่ต้องการ

ผู้นำมีวิธีการชี้แนะและสร้างแรงจูงใจดังนี้

ก. สร้างความมั่นใจและคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การค่อยๆ เพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนค่อยๆ เพิ่มระดับความยากของงานจนผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจและรู้เทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง

ข. ช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น คอยดูแลเรื่องงบประมาณให้เพียงพอหรืออาจช่วยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นให้รางวัล หรือให้ความมั่นใจว่าเขาจะได้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

ผู้เขียนขอแยกอธิบายทฤษฎีของเฮาส์ออกเป็น 4 ส่วน คือ

- 1) ส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์
- 2) ส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์
- 3) แรงจูงใจของผู้ตาม
- 4) ตัวแบบของเฮาส์และแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับ

2.1 พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1) ผู้นำแบบชี้แนะ (directive leader) หมายถึง ผู้นำที่คอย กำหนดระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ตามปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่ตั้งไว้ ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าเขาหวังผลและต้องการอะไร และคาดหวังให้ ผู้ตามปฏิบัติตามนั้น

2) ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leader) หมายถึง ผู้นำที่ คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะคอยส่งเสริมความคิดริเริ่ม และพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ อันดี ความอบอุ่น และเป็นกันเองกับผู้ตาม

3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leader) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ประกอบการตัดสินใจผู้นำมักจะรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ตามเสมอ

4) ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (achievement oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายาม ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อย

ผู้นำแบบนี้ก็ได้เน้นในเรื่องงานเพียงอย่างเดียวเพราะผู้นำพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ด้วย

โปรดสังเกตว่าลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกมาเป็น การกระทำจริงๆ ไม่ใช่บุคลิกภาพของคนเหมือนอย่างทฤษฎี ของพิตเลอร์ เฮาส์ และมิทเชลเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน รายละเอียดจะยกไปกล่าวในข้อ 2.3 หลังจากที่ได้ กล่าวถึงปัจจัยสถานการณ์แล้ว

2.2 ปัจจัยสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้เสนอปัจจัยสถานการณ์ไว้ 2 ประเภท คือ

2.2.1 คุณลักษณะของผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามยังแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (*subordinates perception of their own ability*) ผู้ตามที่มีการรับรู้ในความสามารถของตนเอง มักจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและมีผลงานที่ดีกว่าผู้ตามที่ขาดการ รับรู้ ผลก็คือผู้นำไม่ต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือมากนัก

2) ผู้มีส่วนกำหนดความเป็นไป (*focus of control*) ผู้ตามคนใดที่เชื่อมั่นว่าตัวเองมีส่วนหรือมีความสามารถกำหนดบางสิ่งขึ้นได้ เช่น เชื่อมั่นว่าถ้าตนเองตั้งใจและพยายามแล้ว ก็มีโอกาสที่จะได้ 2 ชั้น ผู้ตามคนนั้นมักจะมีแรงจูงใจและผลงานมากกว่าผู้ตามที่เกียจคร้านและเห็นว่า สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่นอกเหนือความสามารถของตนโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้นำที่มีผู้ตามที่เชื่อมั่นว่าตัวเองมีส่วนกำหนดความเป็นไปมักจะเบาใจและไม่ต้องคอยควบคุมหรือเร่งรัดการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

3) ความต้องการของตน (*needs*) ข้อนี้หมายความว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความ ต้องการแตกต่างกัน บางคนต้องการงานติดต่อ ประสานงาน บางคนต้องการทำงานนั่งโต๊ะ ผลก็คือ ผู้นำต้องคอยตรวจสอบความ ต้องการของแต่ละคนและสนองตอบให้ถูกต้องตามสมควร ผู้ตามจึงจะมี กำลังใจทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 สภาพแวดล้อมที่ผู้ตามเผชิญ สภาพแวดล้อมที่ผู้ตามเผชิญแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ด้วงงาน ข้อนี้หมายถึงว่างานที่ทำนั้นถูกกำหนดให้ทำ เป็นขั้นตอนและมีวิธีการควบคุมตรวจสอบมากมายแค่ไหน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คืองานมีโครงสร้างแน่นอนชัดเจนมากมายแค่ไหนนั่นเอง ข้อนี้คล้ายๆ กับโครงสร้างของงานในทฤษฎีของพิตเลอร์

2) การเน้นกฎระเบียบภายในหน่วยงาน (*the formal authority system of the organization*) ข้อนี้หมายความว่าถ้าหน่วยงานเน้น การติดต่อสัมพันธ์ที่เป็นทางการหรือเน้น การทำงานซึ่งดำเนินไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดก็แสดงว่าหน่วยงานมีความเป็น ทางการสูง เช่น หน่วย งานราชการมักเน้นการทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมากกว่า หน่วยงานเอกชน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ถ้าหน่วยงานขาดความสามัคคี ความแตกแยกมาก ผู้ปฏิบัติงานมักจะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลก็คือ หน่วยงานอาจต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

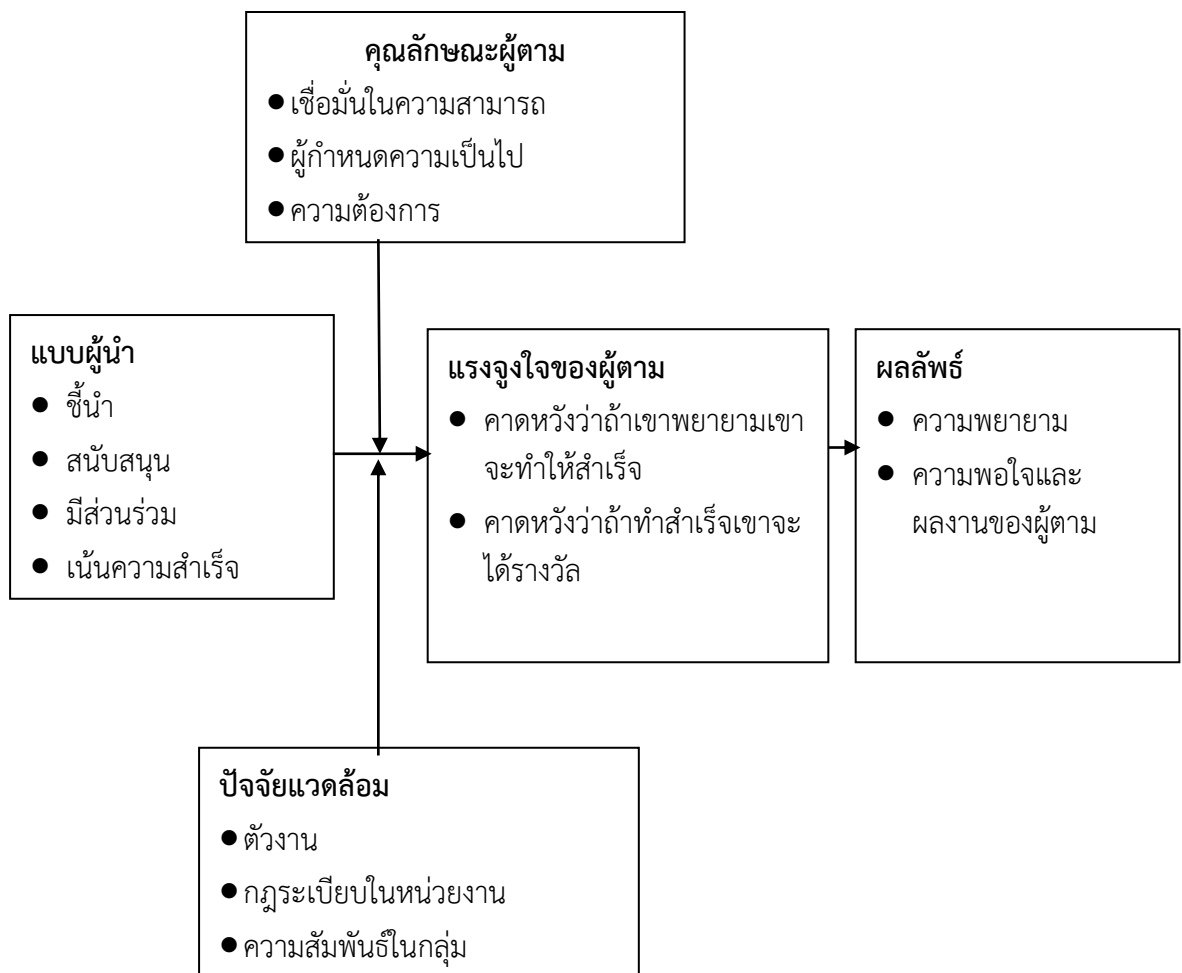
2.3 แรงจูงใจของผู้ตาม เนื่องจากเนื้อหาของทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรม ผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น ทฤษฎี นี้จึงได้นำปัจจัยด้านแรงจูงใจ มามาพิจารณาด้วย โดยเฮาส์และมิทเชลได้นำ แรงจูงใจ 2 ประเภทจากทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ วิคเตอร์ ฟรอม (Victor Vroom) มาใส่ไว้ในตัวแบบของเขาด้วย (โปรดดู ภาพที่ 9) แรงจูงใจทั้ง 2 ประเภทคือ การคาดหวังของผู้ตาม 2 ลักษณะ คือ

2.3.1 คาดหวังว่าถ้าเขาพยายาม เขจะมีโอกาสทำสำเร็จ ความคาดหวังนี้เรียกว่า Expectancy

2.3.2 คาดหวังว่าถ้าเขาทำสำเร็จ เขจะมีโอกาสได้รางวัลที่มีคุณค่า ความคาดหวังนี้เรียกว่า Valence

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดแรง จูงใจหรือ ความคาดหวังทั้ง 2 ประการ และหลังจากที่ผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือ ความคาดหวังทั้ง 2 ประการนี้ แล้ว จะส่งผลให้ผู้ตามลงมือทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 ตัวแบบของเฮาส์ และแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมใน สถานการณ์ต่างๆ
ตัวแบบของเฮาส์เกิดจากการรวมปัจจัยต่างๆ ในข้อ 2.1 - 2.3 เข้าด้วยกันโปรดดูภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงตัวแบบทฤษฎีหนทาง – เป้าหมายของเฮาส์และมิทเชล

ที่มา: คัดแปลงจาก James L. Gibson John M. Ivancevich and James H. Donnelly. *Organizations*. 1982. p. 394.

จากภาพที่ 9 จะเห็นได้ว่า จากการที่ผู้นำรู้จักปรับใช้แบบพฤติกรรม ให้เหมาะกับคุณลักษณะของผู้ตามและปัจจัยแวดล้อมจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรง จูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความ พอใจและลงมือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากเสนอตัวแบบดังกล่าวแล้ว เฮาส์และมิทเชล ยังได้เสนอแบบ พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

สถานการณ์	แบบผู้นำที่เหมาะสม
● งานซับซ้อน ● ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ ● ขาดกฎระเบียบชิ้นการทำงาน	แบบชี้แนะ
● งานซ้ำซากจำเจและงานที่มีความกดดันสูง ● ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ	แบบสนับสนุน
● โครงสร้างงานไม่ชัดเจนแน่นอน ● ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและประสบการณ์ ● ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วม	แบบให้มีส่วนร่วม
● โครงสร้างงานไม่ชัดเจนแน่นอน ● หน่วยงานไม่เน้นกฎระเบียบ ● ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งผลสำเร็จของงาน	แบบมุ่งความสำเร็จ

ข้อวิจารณ์ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีข้อดีดังนี้

1. มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรม ผู้นำ กล่าวคือทฤษฎีของพิตเลอร์มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะที่พิจารณาบุคลิกของผู้นำเพียงอย่างเดียว โดยพิตเลอร์พยายามวิเคราะห์หา บุคลิกของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ พิตเลอร์ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำ ต้องรู้จักใช้บุคลิกให้เหมาะกับสถานการณ์จึงจะประสบความสำเร็จ ส่วนทฤษฎี ของเฮาส์และมิทเชลก็มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ยังไม่ได้นำปัจจัยสถานการณ์ไปพิจารณาอย่างจริงจัง เขาทั้งสองจึงพยายามวิเคราะห์ พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และเขาทั้งสองได้ข้อสรุปว่า ผู้นำต้องรู้จักแสดงพฤติกรรมให้เหมาะกับสถานการณ์ต่างๆ จึงจะประสบผลสำเร็จ

2. สามารถสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้มากกว่า กล่าวคือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์สามารถสะท้อนถึงความซับซ้อนและยากลำบากของการเป็นผู้นำโดยได้นำปัจจัยด้านตัวผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะ และโครงสร้างของงานพิจารณาร่วมกัน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านเวลาและโอกาสต่างๆ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ และนำปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในลักษณะที่สอดคล้อง กลมกลืนกัน

ปัญหาของทฤษฎีด้านสถานการณ์คือ

1. **มีความยุ่งยากที่จะนำไปใช้** เพราะมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลาย ปัจจัย กล่าวคือ เนื่องจากทฤษฎีได้เสนอปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้และ ประเมินหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ปัจจัยต่างๆ ด้านตัวผู้นำเอง ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวงาน ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องจัดให้ปัจจัย ต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำจึงจะได้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งทำให้การนำแนวความคิดนี้ไปใช้นั้นยากยิ่งขึ้น ลำพังการวิเคราะห์ประเมินปัจจัยต่างๆ ออกมาให้เที่ยงตรงและชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ก็ยากเย็นมากพออยู่แล้ว ตัวทฤษฎีก็เป็นเพียงแนวทางกว้างๆ ที่ผู้บริหาร ยังต้องใช้ดุลยพินิจในการไปใช้เพราะตัวทฤษฎีไม่ได้เสนอวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย ต่างๆ ให้ชัดเจนเพียงพอเช่น ในตัวแบบของฟิเดลอร์ การวิเคราะห์ประเมิน ปัจจัยสถานการณ์ทั้ง 3 อย่างให้ชัดเจนเพียงพอที่จะรู้ว่าสถานการณ์เป็นใจแก่ผู้นำที่จะควบคุมคนอื่นหรือไม่ นั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

2. **มีข้อจำกัดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มคนอื่นๆ** นอกเหนือจากกลุ่มผู้ตาม กล่าวคือ ทฤษฎีต่างๆ ในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามในองค์การเป็นหลักเพราะมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำใช้เวลาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาวิจัย เกี่ยวกับผู้นำจึงมักกระทำภายในกลุ่มผู้ตามเป็นหลัก ผลการศึกษาที่ค้นพบจึงเป็นข้อสรุปที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มผู้ตาม แต่การศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า แม้ผู้นำจะเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับกลุ่มผู้ตามภายในองค์การของตนแต่ผู้นำก็ยังใช้เวลาอีกไม่น้อยในการติดต่อเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน เช่น ประชุมกับผู้บังคับบัญชาหรือติดต่อกับบุคคลต่างๆ ในหน่วย งานอื่นเพื่อขอความร่วมมือหรือประสานงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ทฤษฎีต่างๆ ในกลุ่มนี้จึงมีข้อจำกัดในการอธิบายและทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับกลุ่มคนอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มผู้ตาม

3. **ไม่ค่อยสนใจปัจจัยสถานการณ์ภายนอกหน่วยงาน** กล่าวคือทฤษฎี นี้มุ่งให้ความสนใจสถานการณ์ภายในองค์การเป็นหลัก เช่น งานที่ทำ ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ฯลฯ แต่จากการศึกษาค้นคว้าของพีเฟอร์ (Pfeffer) พบ ว่าสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การขัดแย้งในสังคม อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามภายในองค์การก็ได้ เช่น ในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมี รายได้น้อย สินค้าและบริการของบริษัทต่างๆ มักจะขายไม่ดี ทำให้รายได้หรือกำไรของบริษัทลดลงไปด้วยผลก็คืออาจทำให้ผู้นำต้องเพิ่มการควบคุมการทำงานหรือเร่งรัดการทำงานของผู้ตามเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นและอุดช่องทางรั่วไหลของรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ดังนั้น ในช่วงสภาพการณ์ดังกล่าว ผู้นำมักจะมีการขึ้นำและมีความเด็ดขาดมากขึ้น

แม้ทฤษฎีของพิตเลอร์และของเฮาส์จะเป็นทฤษฎีผู้นำตาม สถานการณ์เหมือนกัน แต่เนื้อหาของทฤษฎีทั้งสองมีข้อแตกต่างที่สำคัญข้อหนึ่งในด้านที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คือในทฤษฎีของ พิตเลอร์นั้นลักษณะผู้นำ 2 แบบนี้เป็นบุคลิกของบุคคล (ผู้นำ) ซึ่งเป็นลักษณะ ภายในในตัวคนที่ได้รับการถ่ายทอดตั้งแต่เล็กและสังคมเป็นบุคลิกลักษณะที่ติดตรึงประจำตัว บุคคลจนยากที่จะเปลี่ยนแปลง ส่วนลักษณะผู้นำ 4 แบบในทฤษฎีของเฮาส์เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้และแสดงออก เป็นการกระทำที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนและการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมก็ สามารถกระทำได้ง่ายกว่า โดยการเรียนรู้และฝึกฝน จากข้อแตกต่างอันส่งผล ให้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทั้งสองมีข้อแตกต่างกันบ้าง ดังจะได้กล่าวต่อไป

1. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของพิตเลอร์ ในการใช้ทฤษฎีของพิตเลอร์ นั้น ขั้นแรกผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้องว่า สถานการณ์ขณะ นั้นเอื้ออำนวยต่อผู้นำมากน้อยแค่ไหนในการที่จะใช้อิทธิพลควบคุมการทำงาน ของผู้อื่น หลังจากนั้นจึงเลือกใช้บุคลิกให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ แต่ถ้าผู้นำ รู้สึกว่าเป็นการยากหรือฝืนตัวเองที่จะปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำควรปรับสถานการณ์ให้เข้ากับบุคลิกของตนเองจะง่ายกว่า เพราะผู้นำ หลายคนมีบุคลิกโน้มเอียงไปแบบใดแบบหนึ่ง (มุ่งคนหรือมุ่งงาน) จนยากที่จะ ปรับเปลี่ยนไปใช้อีกแบบหนึ่ง พิตเลอร์ได้เสนอวิธีการปรับเปลี่ยนหรือควบคุมสถานการณ์ให้เอื้อต่อบุคลิกผู้นำโดยการปรับเปลี่ยนปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งใน 3 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสถานการณ์นั่นเอง เช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามไม่ดี (ปัจจัยสถานการณ์ข้อแรกในทฤษฎีของพิตเลอร์) ผู้นำก็ควรแวะเวียนไปพูดคุยสังสรรค์ทำความเข้าใจกับผู้ตามให้มากขึ้นเพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น หรือถ้าโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน (ปัจจัยสถานการณ์ข้อสอง) ผู้นำก็ ควรเรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนขึ้น เป็นต้น

2. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฮาส์และมิตเชล ในการใช้ทฤษฎี ของเฮาส์และมิตเชลนั้น ขั้นแรกผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนว่าสถานการณ์เป็นแบบใดตามที่ตัวทฤษฎีให้แนวทางไว้ หลังจากนั้นผู้บริหาร จึงควรปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามแนวทางที่วางไว้ เช่นกัน เช่น หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างๆ แล้วพบว่า ลักษณะ ของงานเป็นงานประจำวันที่มีความซ้ำซากและความกดดันในเรื่องเวลาสูง (งานเร่งด่วน) ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานยังใหม่และขาดประสบการณ์ ใน สถานการณ์เช่นนี้ผู้นำก็ควรมีพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์เพราะเขา ทั้ง สองเห็นว่าการปรับในลักษณะดังกล่าวกระทำได้ง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนบุคลิกให้เข้ากับ สถานการณ์

**สถานการณ์ต่างกันทำให้พฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ภาวะผู้นำที่ดีควรปรับเปลี่ยน
พฤติกรรม การบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์**

บทที่ 5 (Chapter 5)

เกียร์ 4 (Gear 4)

หมั่นฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำ
(Practicing Leadership)

❖ กลยุทธ์การพัฒนาคุณสมบัติภาวะผู้นำยุคใหม่

มีนักวิชาการได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีทั้งบารมี (power) อิทธิพล (influence) จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ กรณีที่เป็นผู้บริหารการที่จะเสริม สร้างภาวะผู้นำให้ได้มากขึ้น ควรพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ (authority) ให้ น้อยที่สุด ใครใช้มากย่อมเสื่อมมาก อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจจอมปลอมที่ไม่ จีรังยั่งยืน เมื่อไม่มีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ย่อมหมดสิ้นไปด้วย การเป็นผู้นำ อย่างแท้จริงต้องเป็นทั้งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่และไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ การเป็นผู้นำของตนเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการในการปฏิบัติที่สำคัญ ความเป็นผู้มี เหตุผล (reasonableness) การเดินสายกลาง (moderation) การตรงต่อเวลา (punctuality) การมีวิธีทำงาน (methodism) มีจิตใจสูง (noble mind) ให้ระวังความหลงระเหิร ความเผลอตัว จะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยิ่งใหญ่ ความซื่อตรง (honesty) เป็นสิ่งสำคัญ อย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยิ่งใหญ่ได้ การสร้างความดีและทำคุณประโยชน์ให้เป็นมรดกตกทอดแก่ คนรุ่นหลัง ผู้ยิ่งใหญ่ นั่นคือ “ผู้ที่นั่งอยู่ในหัวใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน” (หลวงวิจิตรวาทการ)

ในกรอบแนวคิดเดิมได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณลักษณะที่ดี (trait) อะไรบ้าง ใครที่ต้องการจะเป็นผู้นำต้องพัฒนาให้มีคุณลักษณะสอดคล้อง กับเกณฑ์คุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้ เช่น คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านสังคม และคุณลักษณะ ส่วนตัว ภาวะผู้นำที่ดีต้องมี พฤติกรรมที่ดีอะไรบ้าง ใครที่ต้องการเป็นผู้นำต้องพัฒนาปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ให้เหมาะสม เช่น พฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรมมุ่งเน้นคนและมุ่ง เน้นงาน เป็นต้น ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ (contingency) ใครที่ต้องการเป็น ผู้นำต้องศึกษาสถานการณ์ก่อนแล้วก็กำหนดกลไกการบริหารว่าจะใช้อย่างไร การบริหารงานแบบ หลากหลายสไตล์จึงเป็นปัจจัยเสริมสร้างความสำเร็จของผู้นำ ส่วนใหญ่จะอธิบายว่าเกิดจาก คุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นให้เรื่อง ความสำเร็จนั้น คือ ผู้ที่ทำงานด้านความศรัทธามุ่งมั่นและรักที่จะทำงานนั้น ในด้านทักษะ (skills) ของผู้นำที่ควรต้อง ฝึกฝนนั้นมี 3 ประการที่สำคัญคือ การวางแผน (planning) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) และการ ตัดสินใจ (decision making)

อย่างไรก็ตาม มุมมองในเรื่องภาวะผู้นำที่ตื้นเขินแตกต่างกัน บางท่านมุ่งเน้น กระบวนการ (process) ซึ่งได้แก่การวางแผน (planning) การนำ (leading) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งการนำ (leading) นั้นเป็นส่วนหนึ่งของ ภาวะผู้นำ

ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้น ภายในตัวบุคคล (personal/intrinsic) ถ้าบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ซึ่งมี 10 ประการดังนี้คือ

1. มีวิสัยทัศน์หรือขอบฝันจินตนาการใหม่ (visionary) การเป็นผู้นำที่ดีต้องมี วิสัยทัศน์หรือความฝันอยู่ตลอดเวลา ฝันที่อยากจะเห็นตัวเองในอนาคตเป็นอย่างไร ในชีวิตคนนั้นต้อง ฝันว่าตัวเองอยากเป็นอะไร อยากเป็นทหาร ตำรวจ นักธุรกิจ ครู พยาบาล หรือเกษตรกร หรืออื่นๆ การ ฝันจะทำให้เกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำให้เราก้าวสู่สิ่งที่เราฝันถึง ความฝันจะนำไปสู่การกำหนด จุดหมายปลายทาง (ends) และสร้างแนวทาง (means) เพื่อ มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น ความ กลัวว่าจะไม่สำเร็จเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ต่อการสร้างฝัน อย่างกลัวว่าจะเป็นไปได้ ความฝันนั้น บางครั้งเป็นการมอง การณ์ไกล การฉายภาพอนาคตที่บางคนอาจมองไปไม่ถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่แล้วจะมีความฝัน มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล การมองก่อน คิดก่อนคนอื่นย่อมจะ ทำให้สำเร็จก่อนคนอื่นได้

2. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (insightful) การเป็นผู้นำต้องมีสายตา แหลมคม มีความชาญ ฉลาดมองปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบด้าน สามารถ มองเห็นทะลุข้างในทุกอย่าง ความเข้าใจในงาน ตั้งแต่องานรากฐานจึงเป็นสิ่ง จำเป็นผู้นำต้องรู้จักทำเองทุกอย่างได้ เช่น งานทำความสะอาด งานแบก หาม งานใช้สมอง งานโครงการ คนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มจากงานเล็กๆ ที่ประสบ ความสำเร็จ ตั้งบริษัทเล็กๆ ตั้งโครงการเล็กๆ ความผิดพลาดจาก งานเล็กๆ โครงการเล็กๆ จะนำมา ซึ่งความสำเร็จในงานใหญ่ๆ โครงการใหญ่ๆ และบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จต่อไป การขลุก ปฏิบัติอยู่กับงานย่อม ทำให้เข้าใจปัญหาทุกปัญหาได้อย่างลึกซึ้งและดีพอ บางครั้งก่อนที่จะเป็น ผู้จัดการโรงแรมควรผ่านงานด้านห้องครัว แม่บ้านมาก่อน เพราะว่างาน เหล่านี้คือ หัวใจสำคัญของ งานโรงแรม

3. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (reliable/dependable) ความน่าเชื่อถือของ ผู้นำเกิดขึ้นจากตัวเราต้องมีความจริงใจอยู่เสมอ กระทำ สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่าเป็นคนใช้กุศโลบาย (manipulation) เพื่อประโยชน์ ตนเอง ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ เมื่อใดขาดความน่าเชื่อถือความศรัทธาจะลดลงไปทันที ความน่าเชื่อถือนั้นสร้างได้ตั้งแต่ เริ่มต้นโดย สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับตนเองก่อน ไปสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับผู้อื่นแล้วหลังจากนั้นจึงจะไปสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับผู้อื่น

4. มีอารมณ์ที่มั่นคง (emotionally balanced) ภาวะผู้นำที่ดีต้องไม่มี อารมณ์ที่ ฉุนเฉียว โกรธง่ายห่อเหี่ยว และแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา การรู้จัก ควบคุมอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่จะต้อง และสำคัญอย่างยิ่ง คนบางคนเก่งมาก แต่ ไม่รู้จักควบคุมอารมณ์จะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมงานได้ การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี นักการทูตทุกท่านพยายามที่จะต้องฝึกฝนการ รู้จัก ควบคุมอารมณ์เพื่องานการทูตระหว่างประเทศ คำพูด กิริยาท่าทางและ การแสดงออก บ่งบอกถึง

การควบคุมอารมณ์มีมากน้อยเพียงใด ปัจจุบันนี้บาง ท่านใช้คำว่า “EQ” (Emotional Quotient) แทน “IQ” (Intelligence Quotient) ซึ่งหมายถึงว่า ความเฉลียวฉลาดแต่เพียงอย่างเดียวในโลกยุคก้าวหน้าไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ แต่ต้องมีความฉลาดภายใต้การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้ เหมาะสมด้วย (emotional intelligence)

5. มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (adaptable/open to change)

ภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็ เปิดรับ เปิดประตูรับสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ในโลกยุคใหม่นั้นมุ่งเน้นเทคโนโลยี สารสนเทศ ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องติดตามสอบถาม และเรียนรู้ อย่าทำตัวเป็น ผู้เก่งแล้ว ผู้รู้แล้ว ควรจะทำตัวในลักษณะที่ว่า “เรายังไม่ดีพอ เราต้องปรับปรุง” เมื่อไรเราดีพอแล้วเราก็ไม่ปรับปรุงและยอมรับสิ่งแปลกใหม่ ในแง่ของผู้นำจะ ต้องติดตาม อยู่ตลอดเวลาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้ามีโอกาสวิเคราะห์ตนเองว่า เราควรที่จะเพิ่มพูนพัฒนาอะไรบ้างเกี่ยวกับเรื่อง นี้ เช่น อินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารและการค้นคว้าใน โลกยุคใหม่ การจัดการ ฐานข้อมูลยุคใหม่การประมวลผลสถิติและการวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้สื่อ ประสมเพื่อการสอนและฝึกอบรมในระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น การเปิดโลกทัศน์เพื่อเรียนรู้ และรับสิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศนับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งและจะเป็นเครื่องมือ (instrumental) ของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

6. มีความเพียรพยายาม (persistent) ภาวะผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นคนที่ เอาจริงเอาจัง ยึดมั่นในหลักการ ถ้าเชื่อว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง จะพยายาม ทำสิ่งนั้นให้ได้ แม้ว่าจะมีอุปสรรคมาก น้อยเพียงใดก็ตาม คนบางคนพอจะ ทำอะไรนิดหน่อย พอมีอุปสรรคมาขวางกั้นกับหยุดยอมเฉยๆ ไม่ต่อสู้ดิ้นรน ไม่มีใครได้อะไรมาโดยง่าย ไม่มีปัญหาความก้าวหน้าไม่มี (no problem no progress)

7. มีการมองโลกในแง่ดี (optimistic) ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีความ สนุกสนานเบิกบานใจ อย่าเป็นคนที่เครียดอยู่ทั้งวัน ทำจิตใจให้สบายๆ ให้รู้จัก เป็นคนแปรสภาพปัญหาอุปสรรคเป็นโอกาส แห่งความสำเร็จ ในทางจิตวิทยา เชื่อว่าถ้ามีจิตใจที่ถูกตนเอง มองตนเองในแง่ลบอยู่ตลอดเวลา (negative mental attitude) จะส่งผลให้เกิดความท้อแท้ ท้อถอย ไม่กล้าที่จะทำ ไม่กล้า ที่จะนำ ฉะนั้นคนที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเปลี่ยนทัศนคติหรือเจตคติของตนเอง เสียใหม่ ให้มองว่าเราก็มีดี เหมือนกัน คนทุกคนมีทั้งดีและไม่ดี ในดีมีเสีย ในเสียมีดี การมองโลกในแง่ดีมักจะมุ่งเน้นการมอง ตนเองในแง่บวก (positive mental attitude) พยายามที่จะมีการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) และ จุดอ่อน (weakness) ของตนเอง แล้วพัฒนาในสิ่งที่ยังบกพร่อง เสริมจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น กำหนด เป้าหมายที่จะก้าวไปสร้างฝันแล้วหาทางสู่ฝันให้เป็นจริงให้ได้ การมอง โลกในแง่ดีจะทำให้จิตใจดี ส่งผลต่อกายที่มีความสุข ใบหน้ายิ้มแย้มอímเอิบไว้ ความกังวล การฝึกให้รู้จักมองโลกในแง่ดีนั้นเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

8. มีความรับผิดชอบ (accountable) ภาวะผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ต่อ งาน ต่อองค์กร ความรับผิดชอบนี้หมายถึงความผูกพันต่อ การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ด้วย ความกระตือรือร้น และเต็มใจอย่างยิ่ง ผู้นำต้องกล้าที่จะยอมรับทั้งผิดและชอบ พอมีความผิดก็ ปิดไปให้ระดับล่าง หมดสมัยแล้วที่จะกระทำอย่างนั้น เหนือสิ่งอื่นใดนอกจากจะ รับผิดชอบต่อองค์กร ต่องานแล้ว ก็ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง หรือมีวินัย ตนเอง (self discipline)

ผู้นำหลายคนที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ การ มีวินัยต่อตนเอง วินัยจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้ไปสู่ความสำเร็จได้ ความรับผิดชอบนอกจากจะมีต่อตนเองแล้ว ก็ควรจะมองไปถึงความรับผิดชอบต่อ ครอบครัว และสังคมด้วย การสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นได้ทั้งสามส่วน อันได้แก่ ครอบครัว สังคม และตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำ

9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (confident acceptance of self) ภาวะผู้นำที่ดีต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองให้ได้ เพราะว่าความเชื่อมั่น ในตนเองเป็นประตูบานแรกไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้ เกิดขึ้นภายในใจเสียก่อน คิดว่าความรู้ความสามารถเราก็มีพอ เชื่อว่าเราจะ เป็นผู้นำได้ เราจะยืนนำหน้าผู้อื่นได้ ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสร้างได้ โดยพยายามอย่าอ่อนน้อมถ่อมตัวเกินไปนัก อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ พยายามเรียนรู้งานทุกอย่างและพยายามเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าตัวเรามีความรู้พอก็จะนำผู้อื่นได้และสามารถลิขิตชีวิตตัวเองได้ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำยิ่งมีมากเท่าไรยิ่งดี แต่ไม่ควรใช้ความเชื่อมั่นในตนเองไปทำลายหรือดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพลังกระตุ้นตัวเองให้ไปสู่ความ สำเร็จในการเป็นผู้นำได้

10. มีความคิดริเริ่ม (initiating) ภาวะผู้นำต้องกล้าที่จะคิดสิ่งแปลกใหม่ ด้วยตนเอง ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้วิธีการคิดแบบประยุกต์มากกว่าแบบทางตรง มีกรณีตัวอย่างเรื่องเล่าว่า ในสมัยก่อนเมื่อครั้งมีกฎว่าคนที่ไม่มีเงินใช้นี้จะต้องถูกจับเข้าคุกนั้น พ่อค้าผู้โชคร้ายคนหนึ่งติดหนี้ก้อนใหญ่ไว้กับเจ้าหนี้ที่แก่ และนำเกลียดคนหนึ่ง แต่เจ้าหนี้บังเอิญชอบพอในตัวลูกสาวของพ่อค้า จึงให้ ข้อเสนอว่า ถ้าพ่อค้ายกลูกสาวให้พ่อค้าจะได้รับการยกหนี้ให้ทั้งหมด

เจ้าหนี้ก็ใช้อุบายว่าให้ลูกสาวพ่อค้ามีทางเลือกโดยเขาจะใส่กรวดสีดำและขาวไว้ใน กระเป๋า แล้วให้ลูกสาวพ่อค้าหยิบ ถ้าเป็นสีขาวเธอจะได้อยู่ กับพ่อค้าและหนียกเลิก ถ้าเป็นสีดำเธอต้องเป็นภรรยาของเขา เจ้าหนี้หยิบกรวดสีดำขึ้นมา 2 ก้อน ซึ่งลูกสาวพ่อค้าเห็นพอดี ถ้าเป็นวิธีคิดทางตรงจะมี ทางเลือกอยู่ 3 ทางคือ

- 1) เด็กสาวปฏิเสธที่จะหยิบก้อนกรวด
- 2) เด็กสาวจะต้องแสดงให้เห็นถึงกลโกงของเจ้าหนี้
- 3) เด็กสาวจะหยิบก้อนกรวดขึ้นมาเพื่อช่วยพ่อของเธอ

ไม่มีทางใดใน 3 ทางที่จะช่วยพวกเขาได้ แต่เด็กสาวในเรื่องนี้จะ หย่อนมือลงไปใน กระเป๋าโดยไม่มองและจะคลำหาอย่างเงอะๆ งะๆ และทำ กรวดหล่นลงบนพื้น ซึ่งแน่นอนมันก็จะลง ไปกองกับก้อนกรวดอื่นๆ ซึ่งมีทั้ง สีขาวและดำ และไม่สามารถรู้ได้ว่าก้อนไหนเป็นก้อนที่เธอหยิบ แล้วเธอก็ กล่าวขึ้นว่า ไม่เป็นไรหลอกท่านลองดูในกระเป๋าซิว่ามีกรวดสีอะไรเหลืออยู่กรวดที่ข้าเลือก จะต้องเป็นอีกสีหนึ่งนั่นแหละ

จากกรณีข้างต้น วิธีคิดแบบประยุกต์หรือทางอ้อมจะช่วยแก้ปัญหาก็ได้ ภาวะผู้นำในยุคหน้าต้องฝึกการคิดริเริ่มด้วยตนเอง พยายามคิดแบบประยุกต์ สร้าง ความคิดใหม่ๆ ลด

การครอบงำความคิดดั้งเดิม พยายามคิดแบบปราศจากหลัก เกณฑ์ การฝึกใช้สมองซีกขวาให้มากขึ้น จะทำให้เรามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มากขึ้น คิดก่อนทำก่อนยอมสำเร็จก่อนผู้อื่น

**ภาวะผู้นำที่ดี ควรพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำยุคใหม่
กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน**

❖ กลยุทธ์การพัฒนาระบบการภาวะผู้นำยุคใหม่

นอกจากคุณสมบัติที่จำเป็นทั้ง 10 ประการที่ผู้นำต้องมีไว้ในตนเองแล้ว ภาวะผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการ (process) อีก 9 ประการ ซึ่งเป็น ปัจจัยภายนอก (extrinsic) ที่จะช่วยให้ภาวะผู้นำมีความสำเร็จได้

1. การสร้างเครือข่าย (Networking) ภาวะผู้นำในยุคหน้าต้องสร้าง ตัวเองให้เป็นคนของทุกวงการทุกสาขาวิชาชีพ อย่าพยายามทำตัวอยู่ในวงแคบ รู้เฉพาะเกี่ยวกับศาสตร์ตนเองเท่านั้น ยิ่งในปัจจุบันความเป็นศาสตร์เฉพาะ (specialization) เริ่มจะหมดไป ความเป็นสหสาขาวิชา (interdisciplinary) มีมากขึ้น ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เครือข่ายโยงใยด้าน ข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างข่ายงานที่กว้าง พร้อมทั้งจะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วน หรือพันธมิตร พยายามอย่าทำคนเดียว

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้นำในยุคใหม่หนีไม่พ้น พลังของการติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง (listening) การพูด (oral) และการ เขียน (writing) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่งถึงจะ เป็นผู้นำในยุคหน้าได้ เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาติ (International ization) นั้นจะต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร และในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นอีกด้วยภาษาสมองกลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้นำต้องเรียนรู้ ผู้นำบางคนมีเทคโนโลยีสมัยใหม่แต่ไม่รู้จะใช้อย่างไร เพราะไม่มีภาษาสมองกล จึงมีลักษณะเป็นผู้นำทันสมัยแต่ไม่พัฒนา (modernization without development)

3. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้าง และสถาปนิกองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอซึ่งในยุคหน้าผู้นำต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องนำเอาโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตเข้ามาใช้ให้มากขึ้นมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวอยู่เสมอ (restructuring) มีการ รื้อปรับระบบ (reengineering) ซึ่งในบางครั้งก็เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะผู้นำใน ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ อาจนำเอาความคิดใหม่หรือแนวทางใหม่มาประยุกต์ใช้ (reinventing government)

4. การจูงใจ (Motivating others) ภาวะผู้นำต้องใส่ใจ สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องเปลี่ยนไปจากระบบการจ้างงานเป็นระบบเหมาเป็นรายเดือน รายปีนั้น บางงาน บางตำแหน่งอาจต้องยกเลิกไปเพราะว่า

ไม่คุ้มค่าที่จะจ้าง ไว้ตลอดทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วทำงานเพียงไม่กี่ชิ้น การจ่ายเพิ่มเพื่อให้คนทำงานเพิ่มก็น่าจะใช้ได้ในทางเป็นจริง เพิ่มเงินเดือนเพื่อให้คนทำงานเพิ่มนั้นเป็นไปได้ เพราะคนที่ทำได้ดีเท่ากับคนที่ทำไม่ดี ทำแบบเช้าชามเย็นชาม การจ่าย ค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามผลงาน ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย (equal pay for equal work) ในระบบราชการ ถ้าอยากจะให้งานมีประสิทธิภาพมาก บั้ม จ่ายให้สำหรับคนที่ทำงานมากขึ้น ไม่ควรจ่ายสำหรับคนที่ไม่ทำงานการใช้ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันกับหน่วยงานอื่นก็น่าจะลดต้นทุนและเพิ่มแรง จูงใจได้มากขึ้น เช่น ไม่ต้องจ้างอาจารย์มาสอนเป็นอาจารย์ประจำ แต่จ้าง อาจารย์มาสอนพิเศษเฉพาะรายชั่วโมงที่สอนน่าจะคุ้มค่ากว่าและก็เป็น การ จูงใจอาจารย์พิเศษนั้นด้วย เพราะท่านไม่ต้องการสอนประจำ แต่ต้องการสอนเพื่อเป็นเครดิตเท่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ ต้องมีการปรับระบบค่าตอบแทน แบบใหม่ให้มีลักษณะ จูงใจมากขึ้นจะส่งผลต่อการทำงานมากขึ้น ผู้นำยุคหน้า ต้องกล้าคิดกล้าทำในเรื่องนี้ โดยเริ่มทำจากโครงการเล็กๆ ที่เลี้ยงตัวเองได้ ก่อน (pilot project) แล้วแพร่ขยายไปยังโครงการอื่นๆ ต่อไป

5. การมอบหมายงาน (Delegating) ภาวะผู้นำที่ดีต้องกระจายมอบ หมายงานให้ทีมงานทำ อย่าลงไปทำเองทุกอย่าง อย่าให้เหมือนกับผู้จัดการ แต่นิสัยยังเป็นเสมียน ผู้นำต้องทำเฉพาะสิ่งที่แตกต่าง (management by exception) อะไรที่เป็นงานประจำ งานปกติให้ระดับรองๆ ทำไป และยัง เป็นโลกสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรทุกคนคือศูนย์กลางแห่งการตัดสินใจ ฉะนั้น การควบคุมงานตามลำดับชั้นจึงล้าสมัยไม่ทันต่อ เหตุการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีต้องพิจารณาว่าควรจะมีมอบหมายงานบ้าง ควรมอบหมาย ให้ใคร อธิบายผลสำเร็จที่คาดหวังว่าจะได้รับ เห็นพ้องต้องกันถึงผลสำเร็จ ที่คาดหวังว่าจะได้รับ เห็นพ้องต้องกันในกำหนดเวลา เห็นพ้องต้องกันเรื่อง อำนาจในการดำเนินงานและแหล่งทรัพยากร สร้างการควบคุมและรายงาน ตรวจสอบเพื่อความเข้าใจแจ้งชัด ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เห็น คุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาฝีมือ

6. การสร้างทีมงาน (Team building) ภาวะผู้นำยุคหน้าต้องสร้าง ทีมงานให้ได้เห็น ว่าเราจะมีความคิดกว้างไกลแต่ความคิดฝันจะสำเร็จได้นั้นจะ ต้องทำให้คนอื่น ๆ เห็นคล้อยตามและร่วมมือทำงานกับเราด้วย การสร้างทีมงานจึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้นำต้องเอาใจใส่ บางครั้งยอมรับฟังคนอื่นบ้างเพื่อ เป็นผู้นำที่ดีใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) ทักษะในการสร้างทีมงานที่ดีนั้นจำแนกได้เป็น 2 ประการ คือ ทักษะส่วนบุคคล ได้แก่ ทักษะในการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะใน การมีปฏิสัมพันธ์ และทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะของกลุ่ม ได้แก่ ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน ทักษะ ในการประชุมและระดมสมอง

การสร้างทีมงานจะเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และวางแผนต่อไป แนวคิดของการสร้างทีมงานสำหรับผู้นำยุคหน้าคือ ทีมงานต่างวิชาชีพ (Outsourcing) ซึ่งจะทำให้เกิดพลังที่ดีที่สุด (synergy) ผู้นำยุคหน้าต้องเน้นทั้ง networking และ outsourcing ควบคู่กันไป

7. การสอนงาน (Coaching) ภาวะผู้นำยุคหน้านอกจากมอบหมายงาน ให้กับทีมงาน แล้ว ต้องทำงานที่เป็นผู้สอนงานได้อีกด้วย トラバドที่ยังหาคนที่ ดีแทนคุณไม่ได้ คุณก็ไม่ควรจะเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้นไป นี่สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำ จะยิ่งใหญ่ได้ต้องสอนแนะทีมงานได้ การสอนงานนั้นโดย หลักการแล้วมุ่งเน้น 3 เรื่องใหญ่ที่สำคัญ เรื่องความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (attitude) ภาวะผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้ กับทีมงาน ตนเอง เป็นตัวแบบ (modeling) ที่ดีได้ด้วย การสอนแนะต้องมุ่งเน้นทั้งกระบวนการตั้งแต่เตรียมการปฏิบัติ ประเมินทบทวนเป็นระยะๆ และปฏิบัติโดยอัตโนมัติ ผู้นำยุคหน้าต้องคอยดูอยู่ห่างๆ คอยแนะนำเมื่อ เขามีปัญหา

8. การตัดสินใจ (decision making) ภาวะผู้นำยุคหน้าต้องพัฒนาการ ตัดสินใจให้มี ข้อมูลถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักการใช้ ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการตัดสินใจของผู้นำต้องใช้หลักการแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific method) และหลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (cost-benefit analysis) ภาวะผู้นำยุคหน้าต้องตัดสินใจหลายๆ เรื่องทั้งบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และอื่นๆ ภาวะผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical) มากกว่า ตัดสินใจโดยใช้ปทัสถาน หรือค่านิยมของตัวเอง (normative)

9. การวางแผน (planning) ภาวะผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักวางแผนไวล่วงหน้า ต้องมีการ คิดอย่างมีเหตุผล มีการพยากรณ์ล่วงหน้า กำหนดทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำต้องจัดทำ ยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ในทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติงาน กระบวนการในการวางแผนก็มุ่งเน้นทั้ง 3 กระบวนการ อันได้แก่ การจัดทำแผน (plan formulation) การปฏิบัติตามแผน (plan implementation) และการประเมินผลแผน (plan evaluation) ซึ่งเทคนิคที่ใช้ ในการวางแผนที่สำคัญคือ สวอท (SWOT) โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ องค์กรต่อไป

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	โอกาส (O)	สิ่งคุกคาม (T)
	จุดแข็ง (S)	รुक (SO) ป้องกัน (ST)

จุดอ่อน (W)	พัฒนา (WO)	วิกฤติ (WT)
-------------	------------	-------------

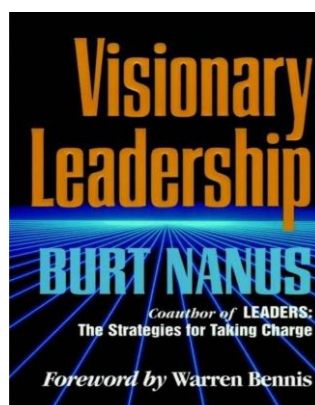
- กรณีแรก** ถ้ามีจุดแข็ง (Strength) มีโอกาส (Opportunity) ให้ดำเนินการได้ทันที
- กรณีที่สอง** ถ้ามีจุดแข็ง (Strength) แต่มีสิ่งคุกคาม (Threat) ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการเน้นป้องกัน
- กรณีที่สาม** ถ้ามีจุดอ่อน (Weakness) มีโอกาส (Opportunity) ให้เร่งพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนภายใน
- กรณีที่สี่** ถ้ามีจุดอ่อน (Weakness) มีสิ่งคุกคาม (Threat) ให้รีบอยุ่ทันทีเพื่อเตรียมแก้ไขวิกฤติ

ในเทคนิคดังกล่าว (ผู้นำยุคหน้าต้องมีไว้ในความคิดอยู่ตลอดเวลา ที่เรียกว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”)

**กระบวนการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ ต้องเริ่มต้นที่การสร้าง
และบริหารเครือข่าย (Networking)**

❖ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ในงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้กับผู้นำโดยระบุว่า คุณลักษณะและความสามารถ ทางผู้นำในองค์กรธุรกิจมีดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต 2549: 30)



1. คุณลักษณะ

ผู้นำ มีดังนี้

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ร้อยละ
1	สร้างและสื่อวิสัยทัศน์	98
2	โยงผลการปฏิบัติงานกับการให้คำตอบแทน	91
3	สื่อสารกับพนักงานบ่อยครั้ง	89

4	เน้นย้ำจริยธรรม	85
5	วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	85

2. ความสามารถของผู้นำ มีดังนี้

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ร้อยละ
1	การกำหนดกลยุทธ์	78
2	การบริหารการจัดการทรัพยากร	53
3	การตลาดและการขาย	48
4	การเจรจาต่อรอง	24
5	การบัญชีและการเงิน	24

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์กร ยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญก็คือ วิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำจะหมายถึงตัวแปรของผู้นำ ซึ่งหมายถึง การสังเคราะห์ (Synthesis) ความคิดด้วยการฉายภาพอนาคต (scenario) การสร้างภาพในสมองเพื่อบอกอนาคต การสร้างภาพอนาคตที่สะท้อนเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร เป็นภาพที่ฟังประสงค์อย่าง ชัดเจน เมื่อนำความคิดออกมาเขียนให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เราก็มักเรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หรือสานฝัน ในองค์กรหลาย แห่ง ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มคิดวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการคิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งต่อไปนี้เป็นตัวอย่างวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ของธนาคารกรุงเทพจำกัด

...is two fold...to continue to be a quality full service bank and to become one of the leading international banks in Asia, providing world class services to all customers

To attain this vision, three factors are in focus human resources, technology and operational efficiency"

วิสัยทัศน์ของบริษัทหรือควอเตอร์

เป็นผู้นำในการจัดซื้อจัดหาที่มีคุณภาพ มาตรฐานและความปลอดภัยสูงสุด

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ (SMILE School) เป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่ออนาคตของเมือง เพื่อบรรลุสังคมเทคโนโลยีทัดเทียมนานาชาติในศตวรรษที่ 21

S = Student achievement and Productive Citizen

M = Modern Management

I = Integrate technology into all subjects

L = Life-long learning

E = Excellent educator

วิสัยทัศน์ของประเทศสิงคโปร์

...จะสร้างประเทศสิงคโปร์เกาะเล็กๆ ที่มีพลเมืองเพียง 3.8 ล้าน คน ให้เป็นประเทศเศรษฐกิจในโลกที่ 1 (first world economy) และ ให้ประชาชนมีความเป็นอยู่แบบพลเมืองชั้นนำของโลก (world class home)

.....การจะก้าวไปสู่ฐานะประเทศที่จะพัฒนาแล้วจะต้องดำเนิน การด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และคิดค้นให้เกิดผลิตภัณฑ์ของสิงคโปร์เอง เพื่อที่จะนำออกไปขายยังตลาดทั่วโลก ไม่ใช่แค่ซื้อมาขายไปด้วยผลิตภัณฑ์ของคนอื่น

การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับผู้นำจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนให้เกิดการคิด (thinking) อยู่เสมอโดยการฝึกคิดใน 7 วิธีดังนี้

- 1) การคิดแบบสังเคราะห์เทียบแข่ง (benchmarking)
- 2) การคิดแบบมีแผนที่ในสมอง (mind mapping)
- 3) การคิดแล้วเขียนแลกเปลี่ยนกัน (brain writing) 4) การคิดแบบแตกต่าง (differentiation) 5) การคิดแบบองค์รวมและระบบ (total/system) 6) การคิดแบบสร้างภาพอนาคต (scenario) 7) การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategy) ในงานวิจัยของเบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง Visionary Leadership ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (successful visionary leadership)
 = วิสัยทัศน์ (Vision) + การสื่อสาร (communication)
 + เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empower people)
 + การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational changes)
 + การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic thinking)

**คุณสมบัติภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย
 คุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นสำคัญ**

กฎหมายของภาวะผู้นำ 21 ข้อ รู้ได้ทำได้ทำสำเร็จ ของ John C Maxwell
 (The 21 Irrefutable Laws of Leadership) สรุปภาวะผู้นำไว้ดังนี้

กฎข้อที่ 1

กฎแห่งเพดาน (Law of the Lid)

	● พัฒนาสมรรถนะสู่มืออาชีพ
กฎข้อที่ 2	กฎแห่งอิทธิพล (Law of Influence) ● สร้างอุดมการณ์กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
กฎข้อที่ 3	กฎแห่งกระบวนการ (Law of Process) ● ฝึกฝนอบรมลับเลื่อยให้คม
กฎข้อที่ 4	กฎแห่งการนำทาง (Law of Navigation) ● คิดแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นยานพาหนะเดินทาง
กฎข้อที่ 5	กฎแห่งการเพิ่มเติม (Law of Addition) ● อำนวยบริการที่ทีมงานรับใช้ลูกค้า
กฎข้อที่ 6	กฎแห่งรากฐานอันมั่นคง (Law of Solid Ground) ● มีความเชื่อถือไว้วางใจได้
กฎข้อที่ 7	กฎแห่งการนับถือ (Law of Respect) ● มีความกล้าหาญกล้านำ
กฎข้อที่ 8	กฎแห่งสัญชาตญาณ (Law of Intuition) ● ใช้ปัญญาจิตหยั่งรู้
กฎข้อที่ 9	กฎแห่งการดึงดูด (Law of Magnetism) ● ต้นแบบดึงดูดคนดีฉลาดคล่องว่องไว
กฎข้อที่ 10	กฎแห่งการเข้าใจ (Law of Connecting) ● ใช้หัวใจผนึกกำลังร่วม
กฎข้อที่ 11	กฎแห่งคนวงใน (Law of Inner Circle) ● สร้างทีมที่ใกล้ชิดเป็นแกนนำการเปลี่ยนแปลง

กฎข้อที่ 12	กฎแห่งการมอบอำนาจ (Law of Empowerment) ● มอบคนบ้วนน้ำมีทักษะและเต็มใจ
กฎข้อที่ 13	กฎแห่งภาพ (Law of Picture) ● คิดภาพอนาคตจินตนาการใหม่
กฎข้อที่ 14	กฎแห่งการยอมรับ (Law of Buy - in) ● ทำเป็นแบบอย่างกล้าทำ
กฎข้อที่ 15	กฎแห่งชัยชนะ (Law of Victory) ● คิดและยุทธ์ของกลวิธีเพื่อแชมป์
กฎข้อที่ 16	กฎแห่งแรงส่งอันยิ่งใหญ่ (Law of Momentum Big) ● คนเพื่อนที่ดีที่สุดช่วยเป็นแรงส่งให้เราประสบความสำเร็จ
กฎข้อที่ 17	กฎแห่งการจัดลำดับความสำคัญ (Law of Priority) ● ทำงานสำคัญและเร่งด่วนก่อนเสมอ
กฎข้อที่ 18	กฎแห่งการยินดีที่จะสละ (Law of Sacrifice) ● สละตำแหน่งสร้างตัวแทนให้เราก้าวไปให้สูงขึ้น
กฎข้อที่ 19	กฎแห่งจังหวะ (Law of Timing) ● ทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสิ่งที่จะต้องทำและเป้าหมาย
กฎข้อที่ 20	กฎแห่งการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Law of Explosive Growth) ● กล้านำกล้าเปลี่ยนแปลงบทวิฤต
กฎข้อที่ 21	กฎแห่งมรดก (Law of Legacy) ● สร้างมรดกที่สืบทอดคุณค่าที่ยั่งยืน



บทที่ 6 (Chapter 6)

เกียร์ 5 (Gear 5)

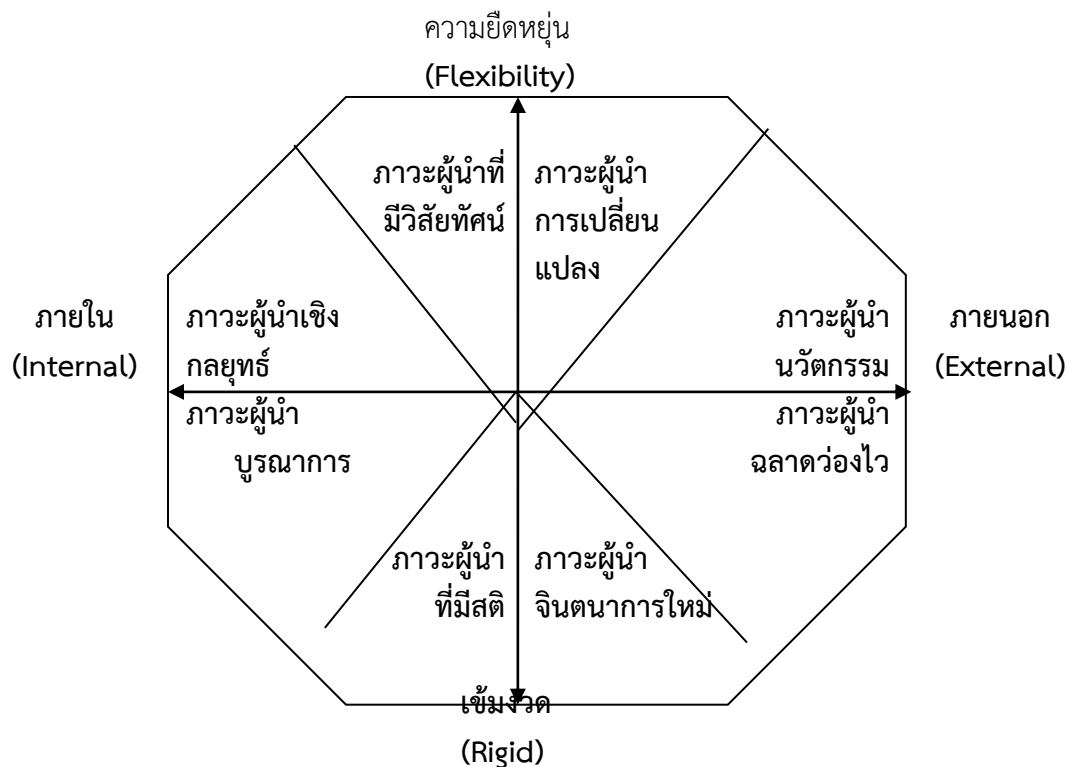


เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

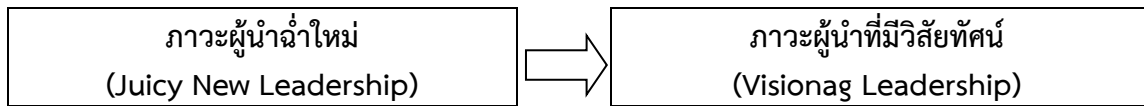
(On Becoming a Visionary Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการเสริมสร้าง (Build) และพัฒนา (Develop) ผู้นำให้มีอำนาจบารมีเหนือผู้อื่น และให้ผู้อื่นให้การยอมรับ (Acceptance) เพื่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จเป็นเลิศ (excellence) ต่อไป

ภาวะผู้นำใหม่ (Juicy New Leadership : JNL) คือ ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งเน้นกระบวนการเสริมสร้างอย่างมากมายทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ กระบวนการใหม่ การบริหารใหม่ นโยบายใหม่ ระบบใหม่ ธุรกิจใหม่ แนวคิดใหม่ ทฤษฎีใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำใหม่ มี 8 ตัวแบบ (Eight Juicy New Leadership Model) ดังนี้



- I ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- II ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- III ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- IV ภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leadership)
- V ภาวะผู้นำจินตนาการใหม่ (New Imagination Leadership)
- VI ภาวะผู้นำบูรณาการ (Integrated Leadership)
- VII ภาวะผู้นำที่มีสติ (Mindful Leadership)
- VIII ภาวะผู้นำฉลาดว่องไว (Agile Leadership)



ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้กับทีม โดยพวกเขาจะให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการกำกับคนทำตามเป้าหมาย

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 6 ประการ

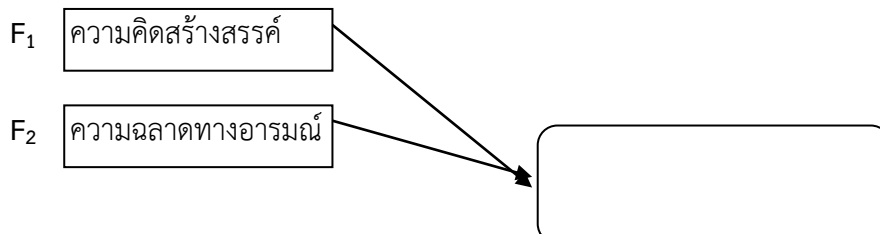
- เข้าใจภาพรวมองค์การ (Holistic)
- เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์องค์การ (Interactive)
- วิเคราะห์ช่องว่างความแตกต่าง (Insightful)
- จัดการปัญหาความไม่แน่นอน (Speculative)
- จินตนาการผลลัพธ์ (Imaginative)

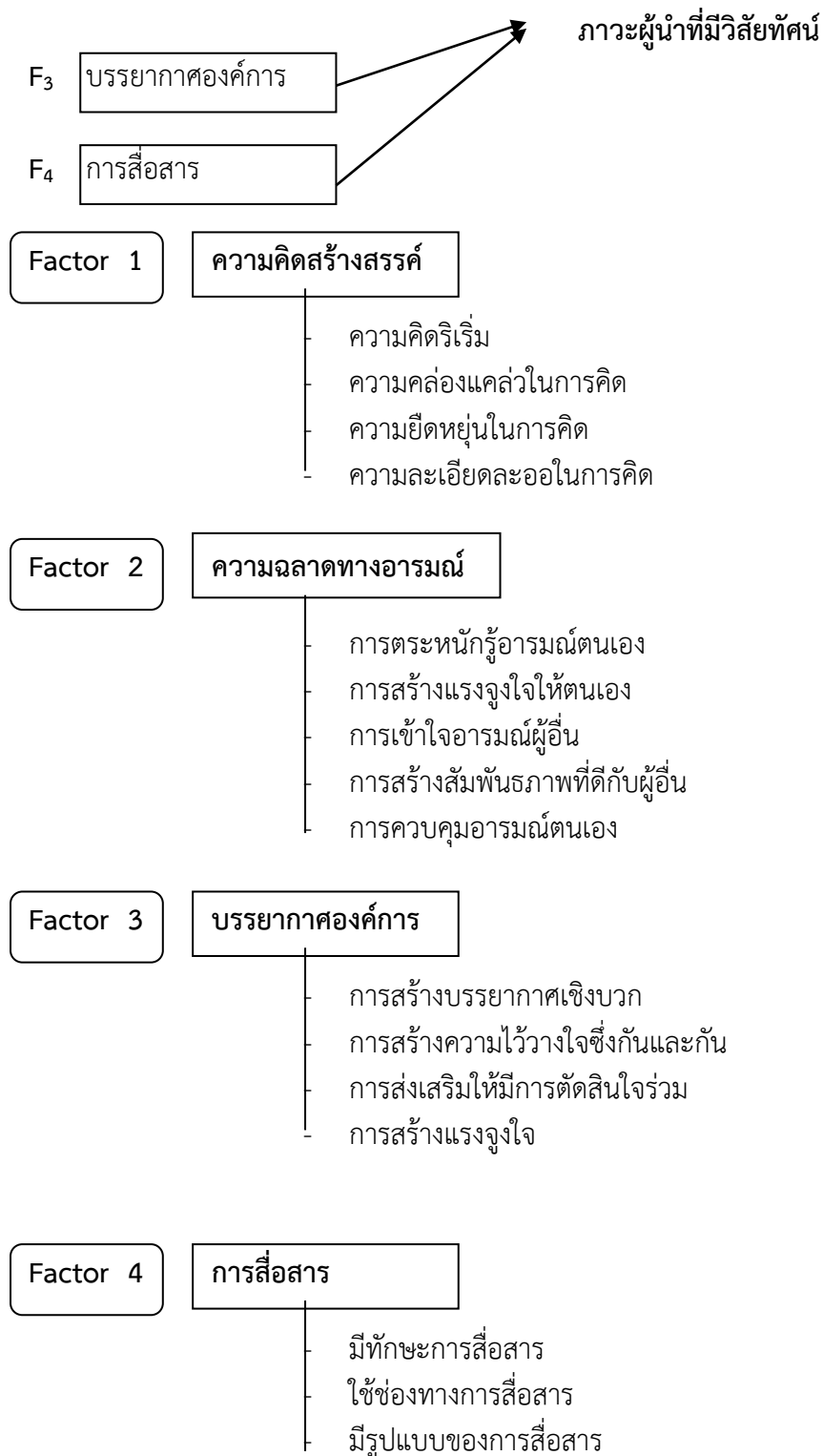
Model การสร้างภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

A ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

= การสร้างวิสัยทัศน์ + การเผยแพร่วิสัยทัศน์ +
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ + การเป็นแบบอย่างที่ดี

B ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)





สูตรภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Formula)
(Nanus, 1992)

Visionary Leadership

= Vision + Communication
 + Empowerment People
 + Appropriate Organizational Changes
 + Strategic Thinking

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ **เท่ากับ** วิสัยทัศน์ + การสื่อสาร + กระจายอำนาจให้คน + เปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม + การคิดเชิงกลยุทธ์

❖ **ความหมายของวิสัยทัศน์**

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นไกล ใน Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary ได้อธิบายคำว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง อำนาจการหยั่งรู้ด้วยสายตา อำนาจการคาดการณ์ในอนาคต บางสิ่งที่มองเห็นในอนาคต จินตนาการในอนาคต และภาพอนาคต (scenario)

ผู้เขียนได้สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ในทัศนะนักวิชาการไว้ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต 2541: 50 - 52)

1. เบิร์น เนนุส (Burn Nanus, 1992: 7 - 10) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยสมอง (mental journey) จากที่ๆ เรา รู้ไปสู่ที่ๆ เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Hickman & Silva, 1984: 32) **วิสัยทัศน์** คือ ภาพลักษณ์ทางสมอง (mental image) ของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้อาจคลุมเครือเหมือนความฝัน หรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความใน วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นคุณภาพที่จำเป็นยิ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (road map) ที่จะไปสู่อนาคตที่ดีกว่า **วิสัยทัศน์** คือภาพในใจ (mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติ และการตัดสินใจ ของบุคคล ภาพในใจนี้เราไม่สามารถเห็นด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตา **วิสัยทัศน์**เปรียบเหมือนกับ พิมพ์เขียว (blueprint) ของสถานะที่พึงปรารถนา

เป็นเหมือนกับภาพลักษณ์ ของสภาพการณ์ที่ชื่นชอบ ซึ่งเราช่วยกันทำให้บรรลุถึงในอนาคต **วิสัยทัศน์** หมายถึง หน้าต่างของโลกในวันพรุ่งนี้หน้าต่างที่มองเห็นภาพใหญ่ของ อนาคตที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ **วิสัยทัศน์** คือ เค้าโครงหรือ โครงสร้างที่เสนอแนะทางเลือกของธรรมชาติ และทิศทางขององค์การ เป็น สิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็น **วิสัยทัศน์**เป็นความสามารถที่มองเห็นความไม่ตรงกัน หรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ควรจะเป็น แล้ว รวมพลังผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ดำเนินการเพื่อบรรลุสิ่งที่ควรจะเป็น **วิสัยทัศน์** คือ สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลไปสู่ความหวัง ความฝัน **วิสัยทัศน์**จะดลใจให้ เกิดการกระทำและช่วยกำหนดทิศทางในอนาคต **วิสัยทัศน์**เป็นเรื่องของความจริง (realistic) น่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจเพื่อสร้างองค์การในอนาคต **วิสัยทัศน์** ถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตโดยเริ่มตั้งแต่วันพรุ่งนี้เป็นต้นไป เกี่ยวข้อง กับกรอบแนวความคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และ การปฏิบัติการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจินตนาการ (imagination) อาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและจินตนาการองค์การ ในอนาคต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณเตือนภัยให้เราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

วิสัยทัศน์คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการ การคิดการรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคตเป็นการสร้างภาพของสมมติที่มุ่งมองอนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความ หวัง ค่านิยม ความเชื่อขององค์การ เป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน **วิสัยทัศน์**เป็นผลมาจากความคิดอ่านมีรากฐานมาจากพาราไดม์ (paradigm) เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่สมมติบุคคลรับรู้ สร้างภาพ (a mental image) **วิสัยทัศน์**เป็นผลผลิตของจินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตา ชนิดที่ว่า เป็นสิ่งที่ผู้คนไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแส การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดไปข้างหน้า (foresight) คิดไปข้างหลัง (backsight) มองเข้าไปข้างในตน (insight) เรียนรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์รู้เท่าทัน แนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจรณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างหนึ่ง ขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร จินตนาการ ความฝันดังกล่าวนี้เกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่มี ไม่ปรากฏ ยังไม่เกิด แต่ก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต **วิสัยทัศน์**ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เพ้อฝัน แต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอนาคตแต่ไม่ใช่ ทำนาย ไม่ใช่แผนปฏิบัติการหรือภารกิจที่มีเป้าหมายประสงค์ แต่เป็นเครื่องมือที่บอก ทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ **วิสัยทัศน์**ไม่ใช่ความจริงหรือข้อเท็จจริง แต่เป็นการคาดคะเนถึงภาวะที่พึงประสงค์ ที่เป็นไปได้เป็นความคิดความเชื่อ มีค่านิยมปรัชญาแฝงอยู่ ไม่มีความถูกต้องต้องพิจารณา ร่วมกับตัวแปรอื่นๆ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากหลายๆ อย่างมากกว่าที่จะเป็นความคิดอย่างเดียวล้วนๆ **วิสัยทัศน์**เป็นผลมาจากการรู้คุณค่าของอดีตในบทเรียน (lessons learned) เห็นและเข้าใจสภาพ

ปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคต **วิสัยทัศน์** จึงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีลักษณะเป็นพลวัตรอยู่ตลอดเวลา **วิสัยทัศน์** ไม่ใช่เป็นตัวบีบคั้นการกระทำแต่เป็นตัวเร่งท้าทายให้เกิดพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นการมองเห็นความแตกต่างระหว่างการรับรู้ กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นที่ปรากฏอยู่ พลิกผันความฝันให้เป็นความจริง มุ่งหาอนาคตที่ดีกว่าซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) **วิสัยทัศน์** ที่แท้จริงจะไม่ใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดมี และอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็น **วิสัยทัศน์** ร่วมกัน (shared vision) เผยให้คนอื่นได้ทราบและนำไปปฏิบัติได้

2. ไทชี และเดวันนา (N Tichy and M.A. Devanna, 1986: 50) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** ในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการคือ เป็นการสร้างกรอบแนวความคิด (Conceptual framework) หรือพาราไดม์ ของความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ (paradigm of understanding) **วิสัยทัศน์** จะบรรจุแผนที่นำทาง (road map) และองค์ประกอบที่สองอธิบาย ว่า **วิสัยทัศน์** เป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ที่จะสร้างแรงกระตุ้นให้แต่ละบุคคลสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง

3. โรเช จีเบเกอร์ และโรส (J. Roueche G. Baker and R. Rose, 1989: 45) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** เป็นเพียงรากฐานที่นำไปสู่ความ จริงและจะเป็นจริงได้ก็ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงและสร้างโอกาสจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีม

4. จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1990: 58) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** มีใช้สิ่งลึกลับหรือว่ามองไม่เห็นแต่หมายถึง คำพรรณนาที่เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างในระยะไกล และอะไรบางอย่างที่ควรเปลี่ยนแปลงในอนาคตและความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมี **วิสัยทัศน์** และกลยุทธ์ประกอบกัน

5. โคเซ และพอร์นเนอร์ (J. Kouzes and B. Porner, 1988: 78) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** เกี่ยวข้องกับทิศทางในอนาคต มาตรฐานของความเป็นเลิศ จินตนาการที่มองเห็นซึ่งควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน **วิสัยทัศน์** เหมือน อุดมคติและจินตนาการที่มีเอกภาพในอนาคต

6. ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge, 1990: 108) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** เปรียบเสมือนกับสิ่งเบิกบานใจและเป็นพลังแห่งอำนาจ เป็นสิ่งที่ เห็นได้ชัดเจน เป็นการตอบคำถามที่ว่า เราต้องการอะไร และจะสร้างอะไร ต่อไปในอนาคต

7. บาร์ธ (Barth, 1988: 29) ได้อธิบายว่า **วิสัยทัศน์** เหมือนกับ แนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น สิ่งที่จะเป็นและสิ่งที่สามารถจะเกิดขึ้น

8. วิจิตร ศรีสอาน (2539: 1 - 5) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องเป็นคนที่มี **วิสัยทัศน์** ที่จะมองไปข้างหน้าด้วยสายตาที่ ยาวไกลที่สามารถวิเคราะห์เห็นกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดเป็นทิศทางของการพัฒนาการบริหารได้ ลำพังคนที่มี **วิสัยทัศน์** อย่างเดียวคงไม่เพียงพอ จะต้องทำตัวเป็นผู้เรียนรู้และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent) และเป็นผู้เผยแพร่ถ่ายทอดให้คนอื่นคล้อยตามได้เข้าใจ ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตไว้ชัดเจน โดยอาศัยจินตนาการ (imagination) และข้อมูลข่าวสาร (information) เพื่อกำหนดภาพอนาคต (scenario) ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในอนาคตมีสี่ประการคือ ประการแรก คุณภาพ ของประชากรกับคุณภาพกำลังคน ประการที่สอง ชีตความสามารถทางการ จัดการ ประการที่สาม ระบบ

สารสนเทศ และประการที่สี่ เทคโนโลยี ค่านิยม ที่ควรคำนึงถึง 3 ประการคือ ความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน และ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

9. ปีเตอร์ (T. Peter, 1988: 16) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญ อยู่ที่มีการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและ ประสบการณ์ที่ทำหยาเป็นเลิศ
- 2) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 3) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ตลาด การออกแบบที่ยืดหยุ่น และปรับตัวถูกทำหยา
- 4) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ต้องคงที่ไม่แปรเปลี่ยน
- 5) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์มีจุดหมายปลายทางที่มีการกระจาย ความรับผิดชอบสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก
- 6) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์เป็นเครื่องเตือนและเป็นสิ่งที่คอย ควบคุมในเวลาที่ย่งเหิงขาดระเบียบวินัย
- 7) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์เป็นการเตรียมพร้อมในอนาคต แต่ก็ยังให้ความสำคัญในอดีตด้วย
- 8) ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์มุ่งสู่การกำหนดในรายละเอียด มากกว่าเน้นสิ่งกว้างๆทั่วไป

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำตามบทบาท 4 ประการ คือ ประการแรก ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ ดึงดูดใจกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิด ความมุ่งมั่น พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อปรับปรุงพัฒนา เพื่อความก้าวหน้า ประการที่สอง ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการ การมีส่วนร่วมให้ผ่านการ เพิ่มอำนาจ (empowerment) ประการที่สาม ช่วยกำหนดมาตรฐานของความ เป็นเลิศที่โดดเด่น ประการที่สี่เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีตโดยเฉพาะปัจจุบันเข้ากับอนาคตกาลขององค์กร

วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

- 1) มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยม และประวัติศาสตร์
- 2) เป็นอุดมคติบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ
- 3) ช่วยทำให้เป้าหมายและทิศทางของการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนขึ้น น่าเชื่อถือ โนมน้าวจิตใจให้ปฏิบัติกัน
- 4) ดลใจให้เกิดความผูกพันเกิดความเพียรพยายาม
- 5) แสดงออกอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ
- 6) สะท้อนถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร
- 7) มีลักษณะมุ่งสู่ความทะเยอทะยาน มุ่งสู่ความสำเร็จ

10. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538: 21 - 22) ได้อธิบายว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยการบรรลุถึงได้ (attainable or achievable) เห็นได้ในเชิงพฤติกรรม

(behavioral) น่าท้าทาย (challenging) พึงปรารถนา (desirable) เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า (proactive) ความเป็น กลยุทธ์ (Strategic) และคุ้มค่า (worthwhile) และในการวางแผนกลยุทธ์ จะไม่มี ความหมายใดๆ หากปราศจาก **วิสัยทัศน์** ที่เป็นกลยุทธ์ **วิสัยทัศน์**จะสื่อค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐาน รวมทั้งปรัชญาของการปฏิบัติงาน จะช่วยตอบคำถามต่างๆ ต่อไปนี้ได้ เช่น เราเป็นใคร ลูกค้าของเราคือใคร เป้าหมายขององค์กรคืออะไร เราจะให้ความสำคัญในเรื่องใด ในปัจจุบันเราสามารถทำอะไรได้บ้าง ใน อนาคตเพื่อความสำเร็จของเรา สิ่งที่เราต้องทำอีก 5 - 10 ปีข้างหน้าคืออะไร และ เราจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างไรทิศทางที่เป็นกลยุทธ์มักจะตอบคำถามต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อไปนี้

ประเด็น	คำถาม
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม (environment scanning) 2. ค่านิยม (values) 3. เป้าหมาย (goals) 4. ภารกิจหรือพันธกิจ (missions) 5. กลยุทธ์ (Strategies)	1. เราทราบได้อย่างไรว่าเดินไปในทางที่ถูก ต้องหรือไม่ 2. เราเชื่อมั่นศรัทธาเชื่อในสิ่งใดปฏิบัติต่อ อย่างไร 3. สิ่งที่เราต้องทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวคืออะไรแบ่งจุดสนใจเกี่ยวกับอะไร 4. งานในหน้าที่ขององค์กรเราคืออะไร 5. เราจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร

จากค่านิยมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของนักวิชาการข้างต้นผู้เขียนสามารถ สรุปลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ 2 ประการ ดังนี้

1. เป็นการคิดฉายภาพในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการคิด (thinking) เกี่ยวกับการบริหารองค์กรในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) ซึ่งประกอบ ด้วยการคิดอนาคตที่ดีกว่า (rethinking the future) ใน 6 ด้านดังนี้ (Gibson, 1999)

1.1 คิดใหม่ต่อหลักการ (rethinking principle) โดยค้นหา ความหมายในความไม่แน่นอน กล่าวคือ ยุคนี้จะมีแต่ความสับสนวุ่นวายและความไม่แน่นอน แต่ถ้าเราพยายาม ค้นหาอย่างจริงจัง จะพบโครงสร้างอยู่ เบื้องหลังความสับสนวุ่นวายและความไม่แน่นอนซึ่งเปิดโอกาสให้คนจำนวนมากเลือกวิถีชีวิตตนเองและโลกได้

1.2 คิดใหม่ต่อการแข่งขัน (rethinking competition) โดยการ สร้างความได้เปรียบในวันหน้า (creating tomorrow's advantages) เป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันวันข้างหน้า บริษัทที่มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเท่านั้นจึงจะอยู่รอด หัวใจของกลยุทธ์อยู่ที่ความมีเอกลักษณ์ต้องเสนอขายสินค้าและบริการที่แตกต่างกับผู้อื่นต่อลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกวัน

1.3 คิดใหม่ต่อการควบคุมและความสลับซับซ้อน (rethinking control and complexity) โดยมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับยุคที่ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า มีการค้นหาจุดอ่อนของบริษัทให้ พบ คิดให้ทะลุปรุโปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนอย่างไร หรือสร้างอะไรขึ้นมาทดแทนจุดอ่อนนั้นเป็นการคิดนอกกรอบจะมีประโยชน์มาก และทำอย่างไรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.4 คิดใหม่ต่อภาวะผู้นำ (rethinking leadership) โดยผู้นำต้อง สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำที่ดีต้องมีปัญญา ความสามารถและความเป็นตัวของตัวเองสูง

1.5 คิดใหม่ต่อตลาด (rethinking markets) โดยจับจุดเด่นให้ มั่นในโลกที่ฝ้ามัว (focused in a fuzzy world) โลยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ตลาด เปิดกว้างอย่างรวดเร็ว การแข่งขันนับวันจะยิ่ง เข้มข้น และข่าวสารข้อมูล เพิ่มพูนขึ้นมาก จนยากแก่การสังเคราะห์ ทำให้บรรยากาศของตลาดสลับ ซับซ้อนและฝ้ามัว บริษัทหรือองค์การมีวิธหาจุดเด่นเป็นของตัวเอง 2 แนวทาง คือ แนวทางแรกย้อนกลับไปทำเฉพาะสิ่งที่ตนเคยทำมาจนเป็นที่รู้จักและ แนวทางที่สองแยกสิ่งที่ทำใหม่ ออกไปจากของเก่าอย่างสิ้นเชิง

1.6 คิดใหม่ต่อโลก (rethinking the world) โดยการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว รุนแรงที่ไม่เคยมีมาก่อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สารสนเทศจะมีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โลกใหม่จะเป็นโลกแห่งการ เรียนรู้ (learning world) และโลกแห่งนาโนเทคโนโลยี (nanotechnology) คำ ว่านาโนเป็นหน่วยวัดซึ่งมีค่าเท่ากับเศษหนึ่งส่วนพันล้าน เป็นเทคนิคการผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กมาก เช่น ประเทศญี่ปุ่นสามารถสร้างรถยนต์ที่มีกลไกเหมือน รถยนต์จริงในขนาดเท่ากับเมล็ดข้าวได้ ในอนาคตพยาบาลอาจนำนาโนที่มีขนาดไวรัสถูกส่งเข้าร่างกายเพื่อค้นหาโรคภายในเซลล์ร่างกายและจัดส่งยาในระดับโมเลกุลได้

2. การจินตนาการใหม่ในอนาคต เป็นการจินตนาการคิดฝันภาพ ในอนาคต โทมัส เจ ปีเตอร์ (Thomas J. Peter, 2003) ได้เขียนตำราเรื่อง Re-imagine โดยกำหนดให้ผู้นำองค์การต้องสร้างจินตนาการใหม่ขึ้นมา คิด ให้กว้างไกล ให้เหนือกว่าคนอื่น ถึงแม้ความคิดนั้นจะเป็นไปไม่ได้พยายาม ให้คิดแบบประหลาดๆ (think weird) เพราะสิ่งที่ท่านคิดว่าประหลาดแล้วโลก มันประหลาดไปมากกว่าที่ท่านคิด สิ่งที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตัวขับเคลื่อนมีหลายตัว แต่ที่แน่นอนคือ ICT (Information Communication and Technology) ต้องคิดประหลาดเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ บริบทใหม่ เทคโนโลยีใหม่ มูลค่าใหม่ ยี่ห้อใหม่ ตลาดใหม่ งานใหม่ คนใหม่ วิถีทางใหม่ จำเป็นต้องมีการบริหารอย่างยอดเยี่ยมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการ สร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์การต้องสร้างจินตนาการใหม่ตลอดเวลา

วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพ มองภาพ คิดจินตนาการในอนาคต

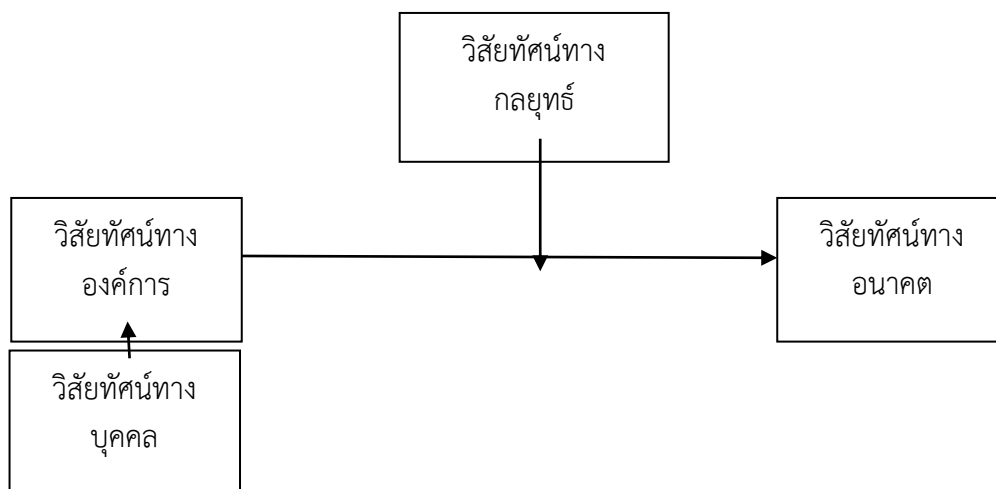
❖ องค์ประกอบและมิติของวิสัยทัศน์ผู้นำ

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538: 8 - 9) ได้จำแนกองค์ประกอบ วิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. **วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational vision)** เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั้นคือ วิสัยทัศน์องค์การเป็นการมององค์การปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย
2. **วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision)** เป็นการสร้างภาพของ ระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งใน อนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคต ควรจะเป็นอย่างไร
3. **วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision)** เป็นวิสัยทัศน์ที่ เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เป็น การพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้นำกับองค์การ เป็นความ สามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากร ต่างๆ
4. **วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic vision)** เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่ง อยู่บนพื้นฐานของ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง สิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (organization vision) กับความเป็นไปได้ใน อนาคต (future vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ และจะต้องทำให้ วิสัยทัศน์ทางบุคคลวิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 องค์ประกอบวิสัยทัศน์

จากภาพที่ 10 จะเห็นได้ว่าการจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์การ มีความกระจ่างและชัดเจน

มิติของวิสัยทัศน์

เจ บราอัน (J. Braun, 1991 : 26) ได้จัดแบ่งวิสัยทัศน์ทางบุคคลออกเป็น 3 มิติที่สำคัญ ดังนี้

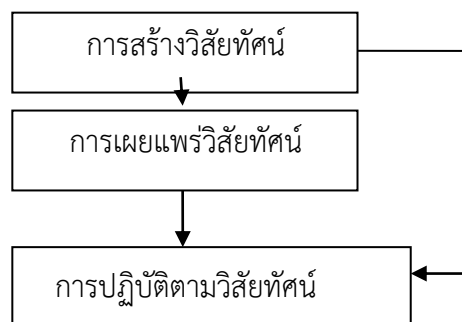
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating vision) เป็นการสร้างความ ฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blueprint) ขององค์การที่มีความ เป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มี ข้อมูลอย่างชัดเจน เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมหรือ สานฝัน (shared vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating vision) เมื่อสร้าง วิสัยทัศน์ขึ้นแล้วจำเป็นต้องเผยแพร่ บรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกของ องค์การได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้

ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ก็คือการให้สมาชิกองค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operationalizing vision) เป็นการ นำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือทุ่มเทกำลัง กาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนาซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

มิติของวิสัยทัศน์สามารถเขียนเป็นภาพที่ 11 ได้ดังนี้



ภาพที่ 11 มิติของวิสัยทัศน์

จากภาพที่ 11 จะเห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึง เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์การได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์การเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจเมื่อสมาชิก ในองค์การยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่างๆ เพื่อการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ในขณะเดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดย การทำตนเป็นต้นแบบของบทบาท (role model) ของสมาชิกภายในองค์การ ในมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้นผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2538: 21 - 23) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มี 2 ประการคือ ประการแรก เป็นปัจจัย ภายนอก ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมโลก นับตั้งแต่การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ในยุโรป ส่งผลให้แนวความคิดของระบบ เศรษฐกิจเสรีมีความเด่นชัดขึ้น หลายฝ่ายเห็นความสำคัญที่จะลดบทบาทภาครัฐลงและส่งเสริมภาคเอกชนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเสรีทั้งระบบเศรษฐกิจและการค้าให้มีการแข่งขันอย่างเปิดกว้างเพื่อบรรลุประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ในขณะเดียวกันการแสวงหาความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน เพื่อสร้างอำนาจต่อรองระหว่างประเทศอันจะนำไปสู่พลังอำนาจทางเศรษฐกิจให้เข้มแข็งเป็นการเพิ่มพูน ศักยภาพและโอกาสในการพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมของประเทศคือแนวทางที่รัฐบาลจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญเพื่อรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของระบบการบริหาร และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทั้งเป้าหมาย กระบวนการและเนื้อหาโดยตระหนัก ถึงการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวด้วย การเปลี่ยนแปลงแหล่งงานมีการอพยพย้ายถิ่นของประชาชนในประเทศเพื่อประกอบอาชีพก็เป็นปัจจัยภายนอกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องรูปแบบโครงสร้างขององค์การจากองค์การ แบบสูง (tall organization) เป็นองค์การแนวนราบ (flat organization) และ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทั้งในด้านเนื้อหาและ วิธีการ ประการที่สองปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ ทักษะและความ สามารถในการวิเคราะห์ปัญหา มีญาณหยั่งรู้ปัญหาและมูลเหตุแห่งปัญหา เข้าใจการโยงสัมพันธ์ของปัญหากับระบบอื่นๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาทุกรูปแบบ ความสามารถในการ เสี่ยงอุปนิสัยชอบเสี่ยงและชอบการเปลี่ยนแปลงคือ ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง เป็นนิสัยของผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ที่มีความสำคัญอย่างมากในสังคมที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการคิดเป็นระบบสามารถแสดง ความคิดหรือขายความคิดให้บุคคลอื่นๆ ได้เข้าใจสิ่งที่คิด ปรับปรุงแนวคิดออกมาเป็นรูปธรรม ยอมรับความคิดและประยุกต์แนวคิดออกไปเป็นแนวปฏิบัติ ความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้จากประสบการณ์ ศึกษาประสบการณ์และ นำประสบการณ์มาเป็นปัจจัยฉายภาพในอนาคต ยึดมั่นความดีงามและความถูกต้อง ปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อตนเองและส่วนรวม ต่อปัจจุบันและอนาคต เพราะวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องวางอยู่บนรากฐานของความดีและถูกต้อง

**มิติของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์**

❖ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำ

วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อ วิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จกล่าวคือที่ใดมีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่นั่นคือการจัดการภาครัฐแนว ใหม่ ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำใน 4 ประการดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางองค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนด เป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการ

กำหนดทิศทางขององค์กรให้ ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถ ในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์กร ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริหาร เป็นผู้ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้ ถ้าผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะ สร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมหรือสานฝัน (shard vision) ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer: CEO)

2. ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการ กระตุ้นและให้เกิด การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจาย อำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change Officer: CCO)

3. ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูด และเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กร ภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถ ในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วยเป็น ผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้าง สัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกด้วย การใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร วิสัยทัศน์ ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงองค์กรใน อนาคต ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer: CIO)

4. ช่วยฝึกสอนทีมงาน เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงาน สู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็น ความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ให้การ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคน เกิดการเรียนรู้และ มีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมี ความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคน พัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้ ปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการฝึกอบรม หรือซีทีโอ (Chief Training Officer: CTO)

ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนเป็น ผู้นำซีอีโอ (CEO) โดยนำกรณีศึกษา (case study) ของผู้นำทางธุรกิจมาใช้ในภาครัฐ ซึ่งมีผู้นำซีอีโอ 7 คนที่ควรนำมาศึกษาจากหนังสือ What the Best CEO Know (Jeffrey A. Krames, 2003) ดังนี้

1) บิลล์ เกตส์ (Bill Gates) ผู้ก่อตั้งและ CEO ของบริษัท ไมโครซอฟต์ เป็นคนฉลาดมีอำนาจขับเคลื่อนความคิดริเริ่ม มุ่งสร้างบริษัทให้ เป็นองค์กรแห่งปัญญา

2) แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) ของบริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก (General Electric หรือ GE) เป็นคนที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า ความปรารถนา และความสามารถขององค์กรที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจากแหล่งใดก็ได้ และ นำความรู้นั้นไปใช้คือความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันสูงสุด การสร้างบริษัท ให้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

3) หลุยส์ เกรียร์สตันเนอร์ (Louis Gertner) CEO ของบริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) เป็นคนที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมบริษัทจะผลิตและ ขายเครื่องจักรเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมองว่า สิ่งแวดล้อมในวงการธุรกิจได้ เปลี่ยนไปแล้ว เพราะลูกค้าไม่ต้องการแต่เฉพาะเครื่องจักร แต่ต้องการ ทางแก้ปัญหาแบบครบวงจร เราต้องเริ่มต้นที่ปัญหาของลูกค้า แล้วย้อนกลับเพื่อหา ทางแก้ที่เหมาะสมให้ลูกค้า

4) ไมเคิล เดลล์ (Michael Dell) ผู้ก่อตั้งและ CEO ของบริษัท เดลล์คอมพิวเตอร์ เป็นคนที่เน้นตัวแบบธุรกิจกล่าวคือ การทำธุรกิจจะต้องทำ ครบทุกด้านตั้งแต่การออกแบบการผลิต จนกระทั่งถึงการขาย และจะต้องตั้งอยู่ บนฐานของการฟังและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันในการตอบ สนองลูกค้าของเดลล์มี 2 อย่างที่แตกต่างกับบริษัทอื่นอย่างเด่นอีกคือ

ประการแรก พยายามให้พนักงานของบริษัททุกแผนกมีโอกาสสัมผัสกับลูกค้า โดยตรง

ประการที่สอง การจัดโครงสร้างขององค์กรตามลักษณะของ ลูกค้าแทนการจัด ตามลักษณะผลิตภัณฑ์และหน้าที่

5) แอนดี้ ไกรฟ (Andy Grove) ผู้เริ่มก่อตั้งและ CEO ของ บริษัทอินเทล (Intel) เป็นคนที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติกล่าวคือ ผู้หวาดระแวงเท่านั้นที่รอดชีวิต ความสำเร็จ นำไปสู่ความพึงพอใจ ความพึง พอใจนำไปสู่ความล้มเหลว ส่วนความคิดที่โดดเด่นที่สุดคือ การอ่าน เหตุการณ์ ที่สร้างปัญหาให้แก่องค์การของตนนั้นว่าเป็นจุดเปลี่ยนแบบถอนรากถอนโคน (strategic inflection point) หรือไม่ ถ้าใช่ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง แบบถอนรากถอนโคนด้วย

6) เฮิร์บ เคลเลอร์ (Herb Kelleher) CEO ของสายการบิน เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ (Southwest Airlines) เป็นคนที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน มากที่สุด พนักงานคือความสำเร็จของ บริษัท ส่วนลูกค้าสำคัญรองลงมาเป็น อันดับสอง บริษัททำทุกอย่างเพื่อให้ลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจ สูงสุดและทำงาน ด้วยความสุข จ่ายผู้บริหารให้น้อยแต่จ่ายพนักงานให้มากขึ้นและผู้ชนะการ แข่งขัน คือ ผู้ที่มีข้อมูลและใช้มันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง

7) แซม วอลตัน (Sam Walton) ผู้ก่อตั้งและ CEO ของห้าง สรรพสินค้าขนาดใหญ่ วอลมาร์ต (Wal Mart) เป็นอดีตเศรษฐีหมายเลขหนึ่งของโลก โดยเสนอแนวคิดที่ว่า เกือบทุกอย่างที่ผม

ทำ ผมลอกมาจากคนอื่นและ ลูกค้าคือเจ้านายที่แท้จริงเพราะลูกค้าสามารถไล่ผมและทุกคนออกจากตำแหน่งได้โดยการไปซื้อของจากร้านอื่น

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารของผู้นำซีอีโอของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้ง 7 ราย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาค รัฐได้ ซึ่งการฝึกอบรมผู้นำซีอีโอ หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ได้ นำแนวคิดและกลยุทธ์ของผู้นำ CEO มาใช้ประกอบการฝึกอบรมด้วย

ผู้นำที่สร้างภูมิปัญญาให้แก่พนักงาน
คือ บิลเกต (Bill Gates)

❖ ภาวะผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์องค์กร

ความหมายวิสัยทัศน์องค์กร

ผู้นำ (leader) หรือผู้บริหาร ซีอีโอ (Chief Executive Officer) จำเป็น ที่จะต้องจัดทำแผนธุรกิจ (business plan) หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเสนอต่อ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) โดยทั่วไปแผนธุรกิจมักประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังนี้

- 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
- 2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and mission)
- 3) โอกาส (Opportunity)
- 4) กลยุทธ์การตลาด (Market strategy)
- 5) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)
- 6) องค์กรและการดำเนินงาน (Organization and Operations)
- 7) การจัดการ (Management)
- 8) ความสามารถหลักและความท้าทาย (Core competencies and Challenges)
- 9) การเงิน (Financial)

อย่างไรก็ตามแผนธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นเสมือนแผนที่นำทาง ซึ่งผู้นำทุกคนจะต้องคิดและต้องเขียนเพื่อนำ เสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกาศเป็นพันธสัญญาที่ต้องบริหารจัดการตามที่ได้นำเสนอไว้

การเขียนวิสัยทัศน์องค์กร

การเขียนข้อความวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ในแผนธุรกิจควร บ่งบอกถึง ความฝัน ในการดำเนินธุรกิจ (ultimate dream) ความคิดความฝัน จะเป็นแนวทางในการเขียนข้อความ วิสัยทัศน์ เมื่ออ่านข้อความวิสัยทัศน์แล้ว ผู้อ่านจะต้องรู้ได้ทันทีว่าองค์กรนี้จะเป็นอย่างไรมาก่อน

หลักเกณฑ์การกำหนด Vision Statement ที่ดีมีดังนี้

- 1) ต้องแสดงความมุ่งมั่นแรงกล้าที่จะเป็นอะไรในอนาคต (Expectation) ซึ่งได้แก่ เป็น ผู้นำ เป็นองค์กรชั้นนำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ เป็นต้น
- 2) ต้องบอกถึงพันธกิจหรือขอบข่ายการดำเนินธุรกิจ (Mission) ซึ่งได้แก่ การผลิตสินค้า หรือบริการอะไร
- 3) ต้องระบุค่านิยมหลัก (Core value) ที่ส่งเสริมให้พันธกิจ และความมุ่งมั่นประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับ คุณภาพ คุณภาพ บริการ มาตรฐาน การเรียนรู้ นวัตกรรม ความเร็ว สะอาด ประหยัด จริงใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความกตัญญู เป็นต้น

สรุปการเขียนวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้เป็นสูตรดังนี้ (สเนห์ จูโยโต 2547: 30)

$$\text{Vision Statement} = \text{Expectation} + \text{Mission} + \text{Core Value}$$

$$(VS = E + M + CV)$$

ตัวอย่างเช่น

วิสัยทัศน์ประเทศสิงคโปร์

(Singapore's Manufacturing to 30 Vision)

E M₁ M₂ M₃

“เป็นศูนย์กลาง ระดับโลก ใน สาขาวิศวกรรมขั้นสูง นวัตกรรม และ แรงงานทักษะที่มีฝีมือ”

วิสัยทัศน์บริษัทไมโครซอฟท์

E M

“ผู้นำระดับโลกด้านเทคโนโลยี”

ภายใต้กระบวนการ 4 มิติ

- มิติการโต้ตอบและสื่อสารกับลูกค้า (Engage your customers)
- มิติการเสริมศักยภาพให้กับพนักงาน (Empower your employees)
- มิติการยกระดับประสิทธิภาพของธุรกิจ (Optimize your business)
- มิติการผลิกรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจ (Transform your product/business)

วิสัยทัศน์ธนาคารไทยพาณิชย์

“Digital Bank with Human Touch”

E

M

CV

“ดิจิทัลแบงก์ที่เป็นอันหนึ่งด้านการบริหารความมั่งคั่ง พร้อมมอบบริการให้บริการที่เชื่อมถึงกันอย่างไร้รอยต่อในทุกช่องทางให้กับลูกค้า”

วิสัยทัศน์กระทรวงการต่างประเทศ

E

M

CV₁

“องค์กรนำในการขับเคลื่อนการต่างประเทศไทย อย่างมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทย

CV₂

CV₃

มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก”

วิสัยทัศน์กรมสรรพากร

E

M

CV₁

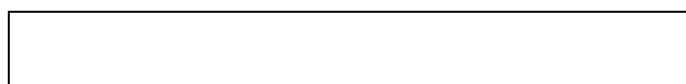
CV₂

CV₃

“องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรม และบุคลากร

CV₄

คุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพของเศรษฐกิจ”



วิทยาลัยโรงเรียนมหิตลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)

E M

“เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำระดับนานาชาติ จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนระดับ

มัธยมศึกษาที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ให้สามารถเป็นนักวิจัยและ

CV₁ CV₂ CV₃

นักประดิษฐ์คิดค้น ที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นผู้นำ และมุ่งมั่นพัฒนา

ประเทศชาติ”

วิทยาลัยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (องค์การในกำกับภาครัฐ)

E M₁

“เป็นองค์การธรรมรัฐ เป็นแหล่งเรียนรู้

M₂ V₁

เป็นหลักในถิ่น เป็นเลิศสู่สากล”

วิทยาลัยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (รัฐวิสาหกิจ)

E

“เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค

M₁ M₂

มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

CV₁ CV₂

อย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้

CV₃

เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน”

วิทยาลัยศัลยกรรมกระดูก

M

CV₁ CV₂ CV₃

“อำนวยความสะดวกทางกระดูก ด้วยความเป็นธรรม รวดเร็ว ทันสมัย

E

เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสังคม และเป็นศาลแห่งความเป็นเลิศ”

วิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น)

M E

“มหานครแห่งเอเชีย”

มหานคร

- มหานครแห่งความปลอดภัย
- มหานครแห่งสีเขียว สะดวกสบาย
- มหานครสำหรับทุกคน
- มหานครกระชับ
- มหานครประชาธิปไตย
- มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้

ข้อความวิสัยทัศน์ = ความคาดหวัง + พันธกิจ + ค่านิยมหลัก
(VS = E + M + CV)

บทที่ 7 (Chapter 7)

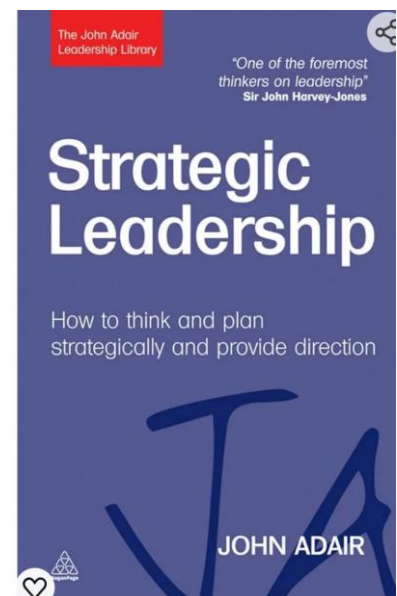
เกียร์ 6 (Gear 6)

👉 เทียบแข่งด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
(Benchmarking with Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการตัดสินใจ โดยสมัครใจเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยยังคงรักษาความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว แนวทางการคิดกลยุทธ์ บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร มีทักษะและเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน เป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่ล่วงรู้ทิศทางอนาคต สร้างความเป็นเจ้าของ และการจัดตำแหน่งภายในกลุ่มงาน เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6 ประการ

- Ⓐ ปรับปรุงความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า
(to improve your ability to anticipate)
- Ⓑ ปรับปรุงความสามารถในการท้าทาย
(to improve your ability to challenge)
- Ⓒ ปรับปรุงความสามารถในการแปลความหมาย
(to improve your ability to interpret)
- Ⓓ ปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจ
(to improve your ability to decide)
- Ⓔ ปรับปรุงความสามารถในการบูรณาการหนึ่งเดียว
(to improve your ability to align)
- Ⓕ ปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้
(to improve your ability to learn)



ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Model of Strategic Leadership)

หน้าที่ 7 ประการ (Seven Functions)

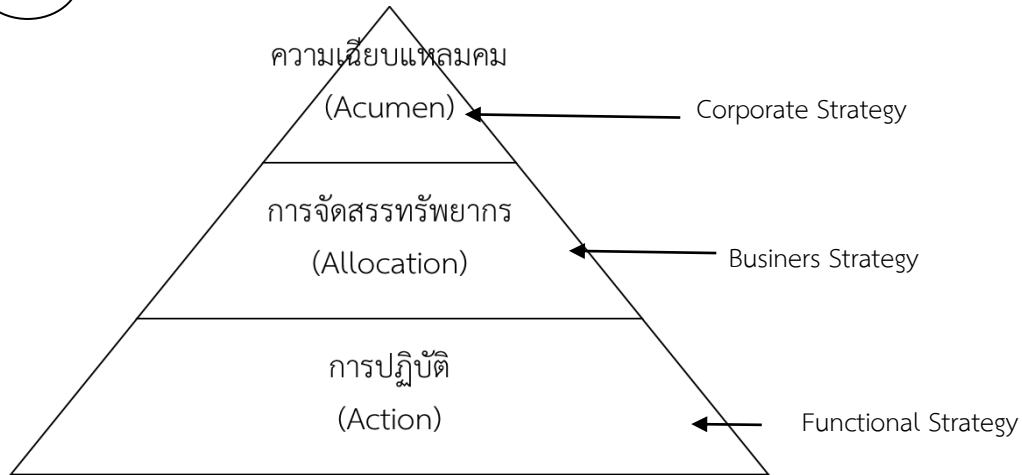
- Ⓐ กำหนดทิศทาง (Giving Direction)
- Ⓑ คิดเชิงกลยุทธ์และคิดวางแผนยุทธ (Strategic Thinking and Planning)
- Ⓒ ทำให้เกิดขึ้นจริง (Making it Happen)
- Ⓓ บูรณาการเอกภาพหนึ่งเดียว (Relating the Parts to the Whole)
- Ⓔ สร้างหุ้นส่วนเจ้าของ (Building Partnerships)
- Ⓕ ปลดปล่อยเสริมสร้างจิตวิญญาณองค์กร (Releasing the Corporate Spirit)
- Ⓖ ผู้นำวันนี้และพรุ่งนี้ (Developing today's and tomorrow's Leaders)

9 ขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

Step ❶	รวบรวมความฉลาดกลยุทธ์ (Gather Strategic Intelligence)
Step ❷	ทำการประเมินกลยุทธ์ (Make Strategic Assessment)
Step ❸	สร้างความรู้กลยุทธ์ (Create Strategic Knowledge)
Step ❹	ทำนายกลยุทธ์ (Make Strategic Predictions)
Step ❺	พัฒนาวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Develop Strategic Vision)
Step ❻	สร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Create Strategic Options)
Step ❼	ตัดสินใจหลักกลยุทธ์ (Take Strategic Decisions)
Step ❽	สร้างและสื่อสารกลยุทธ์ ผู้นำทางการตลาด (Create and Communicate the Market-led Strategy)
Step ❾	วางแผนและจัดการโครงการให้สำเร็จเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Plan and Manage Projects to Implement the Changes)

3 หลักการของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Principles of Strategic Thinking)

3A



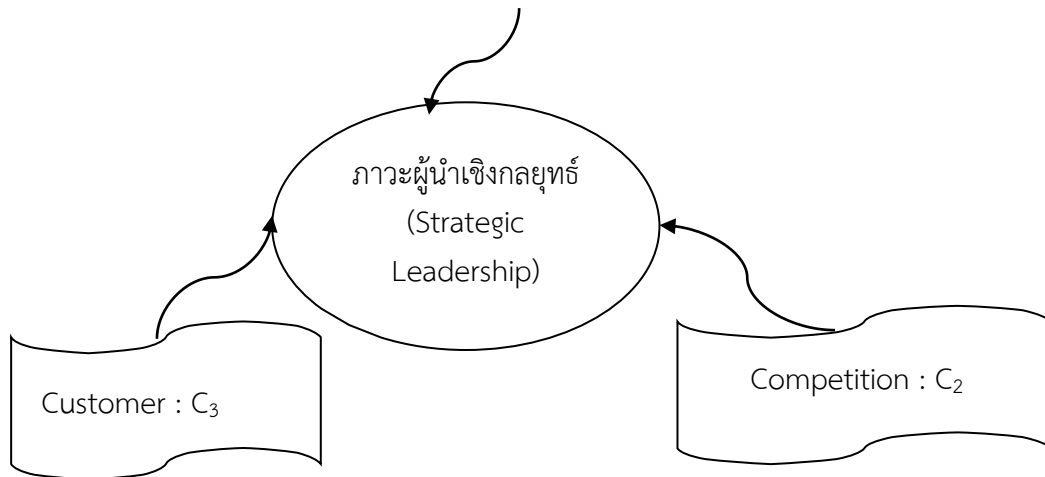
สูตรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
(Formula of Strategic Leadership)

Articulate (จัดเชิงกลยุทธ์)	1	Strategy
Build (สร้างเค้าโครงกลยุทธ์)	2	Images Metaphors Experiences
Create (คิดค้นกลยุทธ์)	3	Dialogues - conversations Cognitive/mental map Shared understanding
Define (กำหนดกลยุทธ์)	4	strategic perspective Outcome orientation Formal plans

ABCD Model

พลัง 3C ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Change : C₁



1. พลังแห่งการเปลี่ยนแปลง (Competition: C₁)

มีการคาดการณ์แนวโน้มโลกในอนาคตว่าความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างส่วนต่างๆ ของโลกทั้งหมดจะทวีความเข้มข้นยิ่งขึ้น ความสามารถในการย่นย่อเวลาและสถานที่ในระดับโลกให้แคบลง ทำให้การดำเนินกิจกรรม ด้านการค้าและการลงทุน ตลอดจนบริการด้านต่างๆ สามารถกระทำได้อย่าง รวดเร็ว ในอัตราความเร็วสูงสามารถขยายขอบเขตไปได้ครอบคลุม กว้างไกลทั่วโลก โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีโทรคมนาคมสมัยใหม่เป็นเครื่องมือที่สำคัญ

1.1 เทคโนโลยีใหม่ (new technology)

การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ของทุกประเทศในอนาคต ประเทศใดหรือองค์กรใดที่สามารถครอบครองวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำหน้าเหนือกว่าที่อื่นก็ย่อมมีโอกาสของความได้เปรียบในการแข่งขันสูงกว่า จากการศึกษาแนวโน้มของการนำเทคโนโลยีและระบบการผลิตพบว่าภายใต้การแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการแสวงหาแนวทางกลยุทธ์ใหม่ในการผลิตเพื่อตอบสนอง ต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรมการผลิตรูปแบบใหม่ๆ เช่น Just – in - Time (JIT) Total Quality Management (TQM) Com- Integrated Manufacturing (CIM) a Cellular Manufacturing (CM) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีความพยายามพัฒนาโรงงานระบบอัตโนมัติ สมบูรณ์แบบที่ไร้มนุษย์ (the fully automated un-manned factory) นอกจากนี้แนวโน้มการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เช่น การใช้ระบบ Internet Intranet VR (Virtual Reality) Teleconference Distance Learning เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความ จำเป็นขององค์กรยุคสมัยใหม่ที่ต้องสามารถเรียนรู้ สื่อสารและแพร่กระจาย ข้อมูล ข่าวสารที่สดใหม่ในขอบเขตระดับโลก ได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถนำเอาข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นไปใช้ประกอบการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในตำราเรื่องเมื่ออนาคตไล่ล่าคุณ (As the Future Cathes you) ของฮวน เอนริเก้ (Juan Enriquez, 2001) ได้พยากรณ์ว่าในอนาคต เป็นโลกของยุคดิจิทัล (digital technology) ที่ภาษามีอักษรเพียง 2 ตัว คือ 0 และ 1 แต่ก็สามารถบรรจุและส่งข่าวสารได้ด้วยความเร็วและแม่นยำเหลือเชื่อและกลายเป็นภาษาหลักของโลกในการติดต่อเป็นโลกจีโนมิกส์ (genomics) ที่สามารถถ่ายทอดรหัสทางพันธุกรรมของโมเลกุลต่างๆ และสลับตำแหน่ง ขององค์ประกอบ DNA ทั้ง 4 ประการได้ซึ่งประกอบด้วย A (Adanine) T (Thymine) C (Cytosine) และ G (Guanine) ดังนั้น เราอาจสามารถป้องกัน และรักษาโรคร้ายแรงได้ช่วยยืดอายุมนุษย์หรือปรับปรุงพันธุ์พืชพันธุ์สัตว์ได้

1.2 โลกการทำงานใหม่ (new world of work)

การปรับเปลี่ยนของเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในอนาคตก่อให้เกิดลักษณะของสังคมและองค์การรูปแบบใหม่ๆ ที่เรียกว่าสังคมสารสนเทศ (the information society) หรือองค์การสารสนเทศ (the information - based organization) ซึ่งข้อมูลข่าวสารความรู้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่จะสร้าง ผลกำไรได้มากกว่าปัจจัยแรงงาน (labour) เดิม ในองค์การสารสนเทศได้กลายเป็นสินค้า (a commodity) ที่สามารถซื้อขายทำกำไรได้ในตลาด องค์การสมัยใหม่จะนำเอาเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้าง กระบวนการเผยแพร่สารสนเทศที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ให้คนใน องค์การได้เรียนรู้แล้วสั่งสมเป็นความรู้และภูมิปัญญาขององค์การ

โลกแห่งการทำงานในระดับโลกและสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

อนาคตภาพโลก
การทำงานคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ จะทำงานแทนคน มากขึ้น การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สถานที่ทำงาน จะเล็กลง บุคลากรทุกระดับจะต้องตัดสินใจเองมากขึ้น การประเมินผลงานการให้รางวัลเปิดเผยชัดเจนตามกติกาที่วางไว้ คุณวุฒิ ประสบการณ์เหนือพรรคพวก คนจะเปลี่ยนงาน หลายครั้ง จะฝึกคนในตลาดแรงงานยุคอนุภาคอิเล็กทรอนิกส์ (microelectronic age)

อนาคตภาพสังคมไทย
ใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น จำนวนคนน้อยลง ประสิทธิภาพการทำงานจะสูงขึ้น สถานที่ใช้ใช้น้อยลง อาคารชุดและอาคารสูง มากขึ้น การประเมินผลงานจะเปิดเผยมีกฎเกณฑ์มากขึ้น คุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์จะสำคัญมากกว่าพรรค พวกและอาวุโส คนจะเปลี่ยนงานหลายครั้ง และมีการอบรม ความรู้ใหม่ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2. พลังแห่งการแข่งขัน (Competition. C₂)

มีลักษณะในการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการแข่งขันที่ไร้พรมแดน จะเข้าสู่ยุคที่ไม่อาจจำแนกความแตกต่างระหว่างคู่แข่งภายในประเทศ และ คู่แข่งขันต่างประเทศได้ เพราะบริบทของโลกไร้พรมแดนนั้น การข้ามแดนใน ฐานะของพันธมิตร (alliance) หรือการร่วมลงทุน หรือการไปจัดตั้งสาขาหรือ ตัวแทนในต่างประเทศถือเป็นปรากฏการณ์ปกติ เหมือนขยายกิจการไปยังต่างจังหวัด องค์การธุรกิจไม่ว่าจะเป็นประเภทใดหรืออยู่ในที่ใดจะต้องเผชิญกับการ แข่งขันจากทุกจุดของโลกที่มองหาแหล่งที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และ เป็นยุคการแข่งขันระดับโลก (global competition) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ที่ใดมีการแข่งขันที่นั่นย่อมมีผู้นำซึ่งคุณภาพ ที่ดีมีคุณภาพที่นั่นย่อมมีผู้นำซึ่ง มาตราฐาน มาตราฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานและต้องมุ่งสู่มาตรฐานสากล

3. พลังแห่งลูกค้า (Customer : C₃)

ในอนาคตต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้ามากขึ้น ลักษณะลูกค้าจะมีการ เปลี่ยนแปลงเป็นลูกค้าที่มีโอกาสและคนเลือกมากขึ้น ประกอบกับการศึกษา และการเรียนรู้มีมากขึ้น โทรคมนาคมและสื่อมวลชน ลูกค้ายุคใหม่เป็นลูกค้า ที่มีการศึกษาสูงขึ้นและพิถีพิถันเรียกร้องมากขึ้น ธุรกิจและองค์การต้องปรับตัว ตอบสนองต่อลูกค้าลักษณะดังกล่าวมากขึ้น การบริหารยุคก่อนเป็นการบริหารเพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่อหน่วย แต่ยุคใหม่เป็นการบริหารโดย มุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) เป็นการบริหารเพื่อการตลาด และเพื่อ ขายของให้ได้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีทางเลือกและมี รายละเอียดมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าส่งผลให้ธุรกิจและองค์การมีการ บริหารเข้าถึงลูกค้าหรือตลาด (market driver) มิใช่เป็นการบริหารเพื่อการผลิต (production driver) ดังเช่นยุคเดิม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องคิดค้นยุทธศาสตร์ใหม่หากกลวิธีที่ดีกว่าเพื่อนำไปสู่การปรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต่อสลับการแข่งขันที่รุนแรง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุค Digital Technology

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ที่เรียกว่า VUCA World.

- Volatility (ผกผัน)
- Uncertainty (ไม่แน่นอน)
- Complexity (สลับซับซ้อน)

- Ambiguity (คลุมเครือ)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่ง สังคมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Information Society) สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Environmental Changes) ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ในทางการเมืองได้มีการปกครอง แบบประชาธิปไตยและมีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจไปยังชุมชน และท้องถิ่นมากขึ้น ในทางเศรษฐกิจนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการผลิต สินค้าและบริการในระบบผูกขาดมาสู่การผลิตสินค้าและบริการในระบบการ แข่งขันเสรี ผู้บริโภคสินค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดการบริหารองค์การจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ในทางสังคมก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งไปสู่ ความเป็นนานาชาติมากขึ้น เป็นสังคมที่สื่อสารกันโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสารจะมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

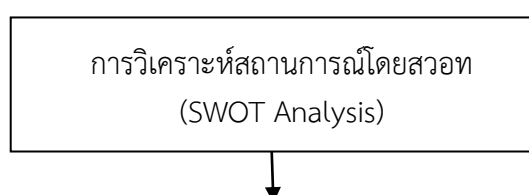
ในทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง และสังคม โดย เฉพาะพลัง 3C ซึ่งได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และ การเปลี่ยนแปลง (Change) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็น อย่างมาก กล่าวคือ ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าเพราะว่าลูกค้าเป็นผู้ชี้ขาดความอยู่รอดขององค์การลูกค้าแต่ละคนมีความหมาย รายอื่นจะมีทางปรากฏขึ้นมาเองโดยไม่ต้องทำอะไรการสูญเสียลูกค้าไปรายหนึ่งในวันนี้ไม่ใช่ว่าลูกค้า การแข่งขันในอดีตเป็นสิ่งที่ ไม่รุนแรงมากนัก แต่ในปัจจุบันการแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงยิ่งขึ้น คู่แข่งที่เจาะ ตลาดจำเพาะ (niche market) ที่เรียกว่า “กลยุทธ์ทะเลสีคราม” (Blue Ocean) ทำให้ตลาดแทบทุกตลาดเปลี่ยนโฉมหน้าไปหมดสินค้าประเภทเดียวกันวางขายในตลาดคนละตลาดใช้ฐานการแข่งขันที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในตลาดหนึ่งจะสู้ด้วยราคา ในอีกที่หนึ่งจะสู้ด้วยรูปลักษณ์ที่แตกต่าง กัน อีกที่หนึ่งจะสู้ด้วยคุณภาพ และในอีกที่หนึ่งจะต่อสู้ด้วยการมีบริการ ก่อน ระหว่าง และบริการหลังการขาย พลังการเปลี่ยนแปลงได้มีความเร็วสูง ขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีคู่แข่งมากมาย ซึ่งแต่ละรายสามารถ นำเสนอนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ออกสู่ตลาดเมื่อใดก็ได้ การ เปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคโนโลยียังเป็นตัวหนุนเสริมให้เกิดนวัตกรรมทำให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หดสั้นลงจากปีเป็นเดือน จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การส่งผลทำให้องค์การมีความหลากหลายและสลับซับซ้อนมากขึ้น เพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงานอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความ ยุ่งยากมากขึ้นตามลำดับ

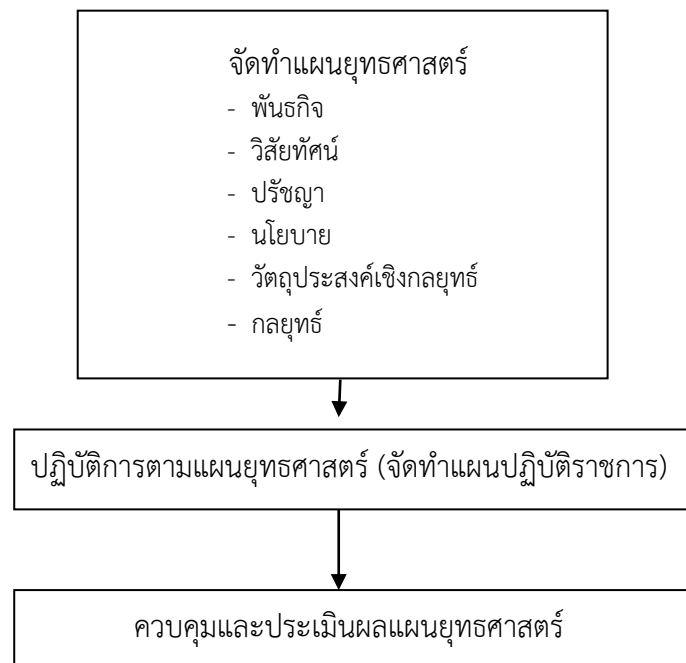
จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1988: 15) ได้อธิบายว่าปัจจัยเกี่ยว กับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของ องค์การในปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับ เปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่ง เป็นการบริหารเชิงรวมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป (General management) ของทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เป็นการวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน หลัต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เป็นการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือทิศทางที่วางไว้หรือไม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือจัดการ องค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบาย ให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร อย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 12





ภาพที่ 12 อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 12 อธิบายได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามขององค์กร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอก ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งคุกคาม (Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กรโดยพิจารณา จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์กรซึ่งทำให้องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ในขั้นตอนที่สองเป็นการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญา และนโยบายด้วย กล่าวคือ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายธุรกิจที่องค์กร จะผลิตสินค้าและบริการในอนาคต พันธกิจจะคู่กับองค์การ วิสัยทัศน์ (Vision) จะคู่กับผู้นำองค์กร พันธกิจเป็นเรื่องเกี่ยวกับทิศทางในการผลิตสินค้าและ บริการขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่ เกี่ยวกับผู้นำฉายภาพองค์การในอนาคตควรเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ของการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมอง ไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน

แต่เป็นการประเมิน ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันจะมีผลเป็นทั้งโอกาส และสิ่งคุกคามต่อองค์กร

วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝัน เป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดีมักจะเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ **ประเภทแรก**เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการได้เห็นโลกกว้าง **ประเภทที่สอง**เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานของข้อมูลสารสนเทศ (information) สนับสนุนบุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้วยังจะทำให้วิสัยทัศน์มีความลุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น องค์กรที่ดีนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นพันธกิจขององค์กร อันตรายขององค์กรที่ไม่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์กร สั้นผู้นำก็จะกลายเป็นองค์กรที่ขาดชีวิตและวิญญาณและขาดทิศทาง

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) ซึ่ง หมายถึง ผลสำเร็จที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ผลสำเร็จนี้สามารถใช้วัดความก้าวหน้าขององค์กรได้

การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง หนทางที่ จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งมีความหมายว่า หลักร่างๆ หรือ ศิลปะแห่งหลักกว้างๆ (the art of the general) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันกลยุทธ์ หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลด ผลกระทบของความเสียหาย (the art and science of direction resources to optimize the chances of victory and resources to optimize the chances of victory and reduce the effects)

การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (Implement) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียระบบนิเวศกำลังร่วม (synergism) ของ ทุกแผนงานของทุกคนภายในองค์กรเพื่อประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัย ผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอจึงจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และในขั้นตอนสุดท้ายเป็นการควบคุมประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มาจากการ บริหารยุทธศาสตร์ของทหาร ซึ่งจะเห็นว่าคำศัพท์กลยุทธ์หรือ strategy มา จากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ

Stratos ⇒ กองทัพ

Legei ⇒ การนำหรือผู้นำ

Strategy	=	Stratos + Legei
----------	---	-----------------

แปลว่า การวางยุทธศาสตร์การรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายศัตรู โดยใช้สรรพกำลัง และกลอุบายอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

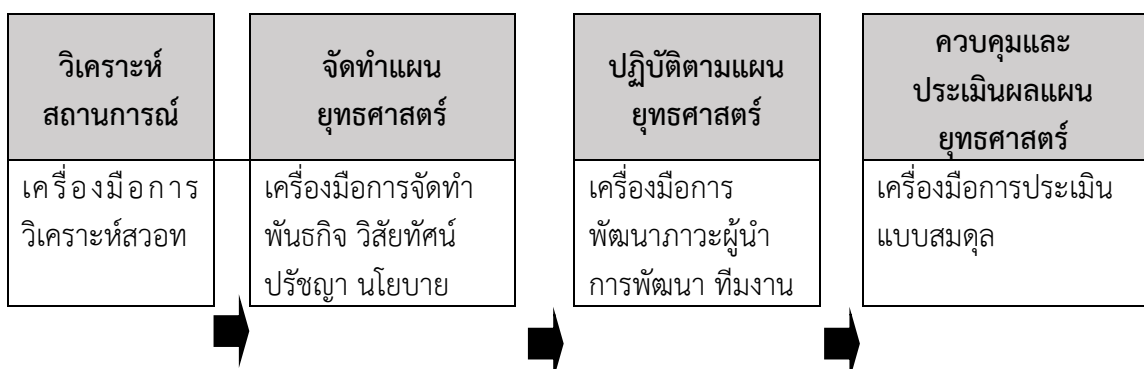
การบริหารเชิงกลยุทธ์จุดกำเนิดมาจากตำราพิชัยสงคราม

❖ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการคิดเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวท SWOT
2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การพัฒนา เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุม ทรัพยากร การควบคุม กระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมิน กลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard

การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรเกี่ยวข้องกับเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 4 ประการดังภาพที่ 13



	วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร	การจัดองค์การสมัยใหม่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	
--	------------------------------	---	--

ภาพที่ 13 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 13 อธิบายได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อนำเป็นแนวทางใน การกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

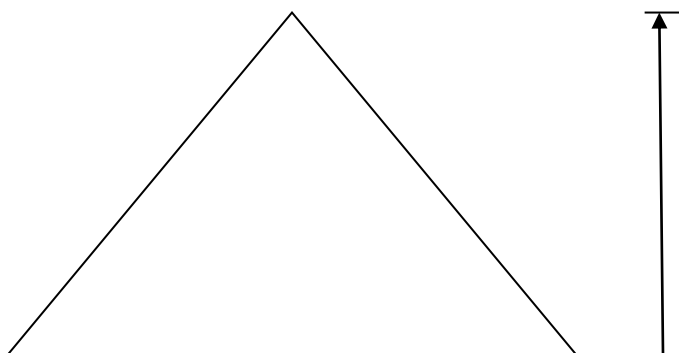
S = Strength หมายถึง จุดแข็ง
W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน
O = Opportunity หมายถึง โอกาส
T = Threat หมายถึง สิ่งคุกคาม

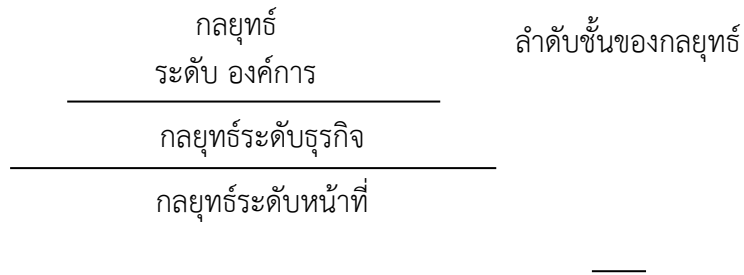
2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนด กลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงานและการผนึกกำลังร่วมทุกฝ่าย การจัดองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไป ประยุกต์ใช้ในภาครัฐ และเอกชนอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้การประเมิน แบบสมดุลไปใช้ในภาครัฐ และภาคเอกชน

นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับ กลยุทธ์สามารถพิจารณาจากลำดับชั้นของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) มีดังภาพที่ 14





ภาพที่ 14 อธิบายลำดับชั้นของกลยุทธ์

ในองค์กรทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์ตัดทอน และกลยุทธ์ผสม

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม กลยุทธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขนส่ง กลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และบริหารองค์การ กลยุทธ์บัญชีการเงิน เป็นต้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจใส่ใจและฝึก คิดค้นและสร้างจินตนาการใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อบริหารองค์การสู่ความเป็นหนึ่งต่อไป

**การคิดเชิงกลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร
กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่**

❖ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่

การบริหารนวัตกรรมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อการคิดใหม่ (rethinking) และการประดิษฐ์ (reinventing) ซึ่งจุดเริ่มต้นที่สำคัญอยู่ที่การ คิดเป็นสำคัญ ดังนั้น การคิดคือรากฐานสำคัญของนวัตกรรม และการคิดคือ อำนาจ (thinking is power) ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมและบริหารองค์การ เพื่อ ความสำเร็จต่อไป

การคิดคืออะไร (What)

การคิด (thinking) คือ การใช้สมองวิเคราะห์พิจารณาไตร่ตรอง และ สังเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การคิดยิ่งฝึกฝน มากเท่าใดจะก่อให้เกิดปัญญา (Wisdom) และความเฉลียวฉลาดมากขึ้นเท่านั้น ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Society) ให้ ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การคิด ยิ่งมีการคิดของบุคคล ของกลุ่มบุคคล และองค์การมากขึ้นเท่าใด จะ

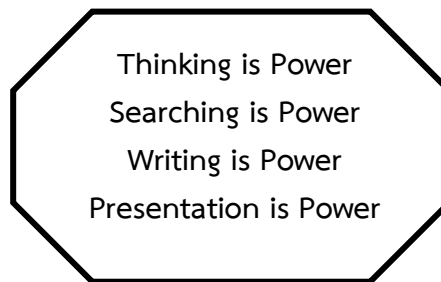
ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเรียกองค์กรดังกล่าวว่า องค์กรแห่งสติปัญญาหรือองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)

การคิดเพื่ออะไร (Why)

การคิดสำคัญต่อบุคคลกลุ่มและองค์กร ยิ่งมีการพัฒนาการคิดให้ มากขึ้นจะส่งผลให้ องค์กรมีการพัฒนามากขึ้น ประมวลผลความสำคัญได้ 5 ประการ คือ

1. การคิดก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value added creation) ซึ่ง สอดคล้องต่อแนวคิด แปลงสินทรัพย์ที่มีมูลค่าเพิ่ม ตัวอย่างเช่น สินค้าหนึ่ง ตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นตัวอย่างหนึ่ง ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม

2. การคิดก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) เมื่อมีการคิดก็ต้องมี การเขียน มีการพูด มีการฟังและมีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความคิดระหว่าง บุคคล ดังนั้น จึงก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น การคิดที่ไม่คล่องไม่เร็วไม่ดี พอก็จำเป็นต้องอ่านค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม ดังนั้น การคิดจึงเป็น จุดเริ่มต้น ที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้ที่เรียกว่า “TSWP Model” ซึ่งประกอบด้วย



คิด - ค้น - เขียน - พูด (นำเสนอ) คือ ตัวแบบสำคัญของการเรียนรู้ เมื่อใดที่ต้องการให้ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เมื่อ นั้นก็ควรจะใช้ TSWP Model

3. การคิดก่อให้เกิดการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในยุคการบริหารจัดการสมัยใหม่ มุ่งสู่การแข่งขันแบบเสรี การคิดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสู่ความสำเร็จ มุ่งสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันถือว่าสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะแนวคิดที่ว่า “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์” ที่ทุกองค์กรต้องมี ทำอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความ ได้เปรียบคู่แข่งขัน ซึ่งเรียกว่ามีกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด มีการมองเห็นไกลด้วย วิสัยทัศน์ ในอนาคตยังต้องมองไกลถึงแนวคิดที่ว่า การสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) โดยมุ่งเน้น การบริหารองค์การสู่การเน้นลูกค้า (customer oriented) ความรับผิดชอบต่อ สังคม (social responsibility) และสิ่งแวดล้อม (environment oriented) แทนที่ จะมุ่งเน้น กำไรแต่อย่างเดียว โดยไม่ใส่ใจลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. การคิดก่อให้เกิดการธุรกิจใหม่ (New Business) ในยุคที่ลูกค้า คือพระเจ้า ลูกค้าสำคัญที่สุดสำหรับเรา ปราศจากลูกค้า ปราศจากธุรกิจชีวิต หหมดการทำงาน การคิดถือว่าจำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะพัฒนา สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product/new service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการกระจายธุรกิจใหม่ๆ มากขึ้น แนวคิดในการ สร้างธุรกิจใหม่ จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งเพื่อดำรงรักษาบริษัทองค์กรให้อยู่รอดและ พัฒนาจากการให้เจริญเติบโต (growth) ต่อไป การคิดในรูปแบบธุรกิจใหม่ให้ คิดแบบสงครามอเมริกากับอริที่ต่อสู้กันทุกรูปแบบ ไม่แน่วเสมอไปที่องค์กร ขนาดใหญ่จะชนะองค์กรขนาดเล็ก องค์กรที่มีสมรรถนะ (Competency) เท่านั้นที่จะสู้องค์กรอื่นได้ การคิดแบบดังกล่าวเรียกว่า New War Business and New Strategy

5. การคิดก่อให้เกิดคุณภาพและการกำหนดมาตรฐาน (Quality and Standardization) ในยุคหน้าเชื่อมั่นว่า การบริหารองค์กรมุ่งสู่องค์กรแห่งคุณภาพ (quality organization) ที่มุ่งเน้นคุณภาพใน 4 จุดเน้น ได้แก่

5.1 Product Focused ให้ความสำคัญที่ผลผลิต วัดผลสำเร็จที่ ผลลัพธ์ (result) เป็นสำคัญ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (management by objective)

5.2 Process Focused ให้ความสำคัญที่กระบวนการ วัดผล สำเร็จที่กระบวนการ (process) เป็นสำคัญ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM-Total Quality Management) ระบบมาตรฐานสากล (ISO-International Organization for Standardization) และ Reengineering, Reinventing Government

5.3 Leader Focused ให้ความสำคัญที่ผู้นำ วัดผลสำเร็จที่ผู้นำ (leader) เป็นสำคัญ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การกระจายอำนาจตัดสินใจสู่พนักงาน (empowerment people) และ ผู้นำแบบ CEO (Chief Executive Officer)

5.4 Staff Focused ให้ความสำคัญที่พนักงาน วัดผลสำเร็จที่ ตัวพนักงาน (staff) เป็นสำคัญ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวใหม่เชิงกลยุทธ์ (Strategic human Resource Management) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm Human Resource Development)

การคิดต้องทำอย่างไร (How)

ผู้เขียนได้ศึกษาวิธีการคิดมาจากหลายตำรา และประมวลสรุปได้เป็น 11 วิธีการ ดังนี้

- 1) การคิดแบบวิจารณ์ (critical thinking)
- 2) การคิดแบบริเริ่ม (initiative thinking)
- 3) การคิดแบบสร้างสรรค์ (creative thinking)
- 4) การคิดเชิงระบบ (system thinking)
- 5) การคิดแบบบูรณาการ (integrative thinking)
- 6) การคิดแบบประยุกต์ (application thinking)
- 7) การคิดแบบสังเคราะห์ (synthesis thinking)
- 8) การคิดเชิงเปรียบเทียบ (comparative thinking)
- 9) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

- 10) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 11) การคิดแบบแผนที่ความคิด (mind map thinking)

ซึ่งการคิดทั้ง 11 วิธีนี้ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและ พนักงานทุกคน ในองค์กร โดยเฉพาะที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษในปัจจุบัน คือ การคิดแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการคิดที่เชื่อมประสานสอดคล้องสัมพันธ์ กันอย่างดีที่เรียกว่า เป็นห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) และการคิดแบบแผนที่ความคิด ซึ่งเรียกชื่อต่างๆ กันว่า Concept Thinking หรือ The Road Map Thinking เป็นต้น

นอกจากนี้ Edward De Bono ปราชญ์ด้านการคิดได้เสนอวิธีการ คิดแบบหมวกหกใบ (six hats thinking) ซึ่งนำเอาจิตวิทยาเรื่องสีมาเปรียบ เทียบกับหมวกและวิธีคิด ดังนี้

The White Hat	- การคิดหมวกสีขาว (วิทยาศาสตร์)
The Black Hat	- การคิดหมวกสีดำ (มองโลกในแง่ป้องกันความเสี่ยง)
The Yellow Hat	- การคิดหมวกสีเหลือง (มองโลกในแง่วิกฤติเป็นโอกาส)

The Red Hat	- การคิดหมวกสีแดง (คิดแตกต่างและนวัตกรรม)
The Green Hat	- การคิดหมวกสีเขียว (คิดแบบสร้างสรรค์พัฒนา)
The Blue Hat	- การคิดหมวกสีน้ำเงิน (คิดวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล)

ผู้นำที่ดีต้องฝึกคิดแบบหมวก 6 สี นำไปประยุกต์ใช้
ให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

❖ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การคิดแบบวิจารณ์ญาณ

การคิดแบบวิจารณ์ญาณคืออะไร (What)

การคิดแบบวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) เป็นวิธีการคิดชนิดหนึ่ง ที่ใช้กันมากในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นวิธีการคิดค้นโดยใช้วิธี การทางวิทยาศาสตร์เป็นสำคัญ ซึ่งในตำราบางเล่มใช้คำว่า “การคิดแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific thinking)” ในอดีตวิธีการคิดให้มุ่งสู่การค้นหาวีธี ที่ดีที่สุดหนึ่งวิธี (one best way) ซึ่งจะทำให้การทำงานเหน็ดเหนื่อยลง และก่อให้เกิดการประหยัดและมีประสิทธิภาพได้

ในปัจจุบันมุ่งสู่แนวคิดที่เรียกว่า การค้นหาวีธีที่ดีกว่าเดิม ยุคใหม่ เปลี่ยนไปก็จะทำให้วิธีการเปลี่ยนไป การคิดค้นเพื่อหาวีธีการทำงานที่ดีกว่า จึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

การคิดแบบวิจารณ์ญาณเพื่ออะไร (Why)

เป็นการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหา (Problem) ให้ได้ก่อน และนำไปสู่แนวทางแก้ไข (Solution) ซึ่งกรอบแนวคิดในการมองปัญหา ในการบริหารองค์การมีดังนี้

1. กรอบการมองปัญหา (problems)

กรอบแนวคิด 7'S

Structure	- โครงสร้าง
Strategy	- กลยุทธ์
Staff	- พนักงาน
Style	- ลีลาผู้นำ
Skill	- ทักษะ
System	- ระบบ

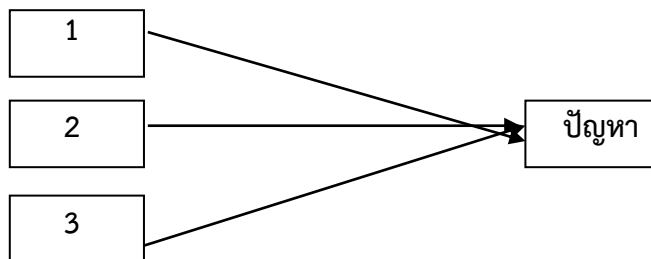
Shared Value

- คำนึงร่วมกัน

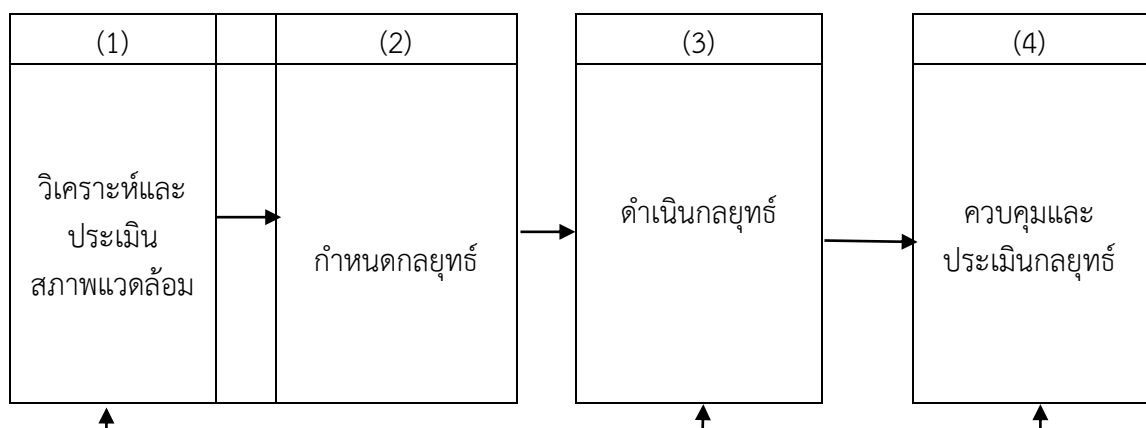
กรอบแนวคิดสาเหตุและผล (cause - effect)

สาเหตุ

ผล

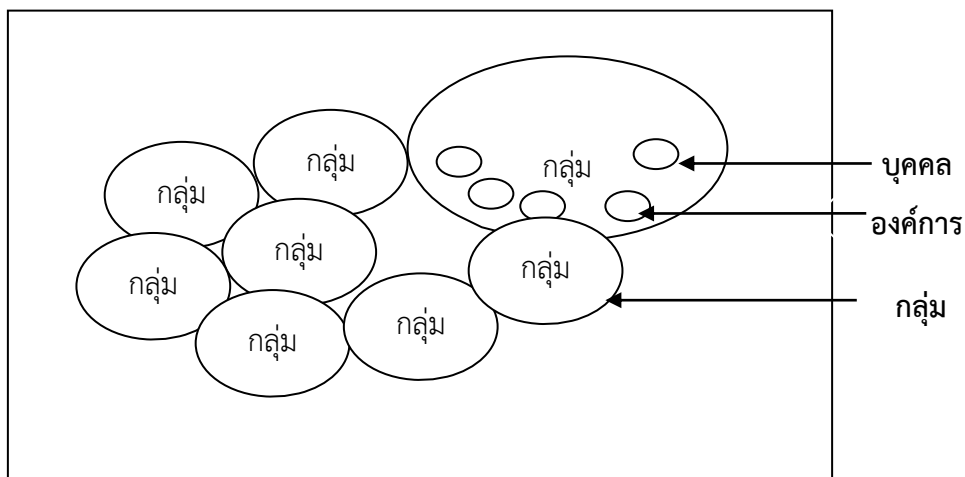
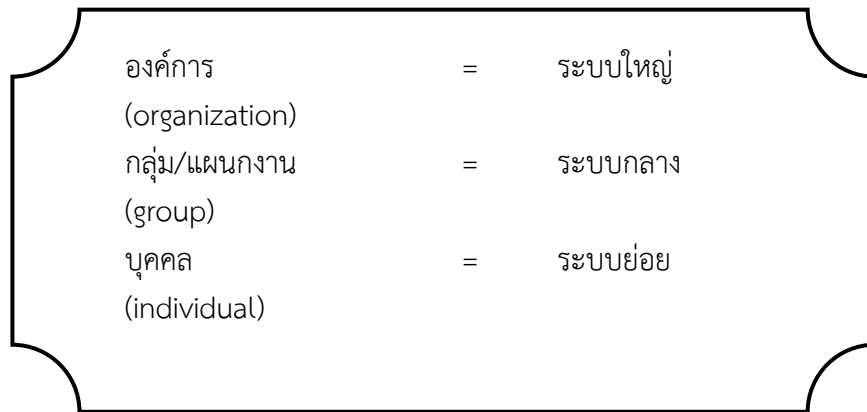


กรอบแนวคิดภายในและภายนอก (inside - outside) ประกอบด้วยการมองปัญหาจากคนใน (inside) และคนนอก (outside) ซึ่งปัจจุบันควร พิจารณาจากภายนอกสู่ภายในด้วย (outsidein) ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน องค์กร (internal) และปัจจัยภายนอกองค์กร (external) ซึ่งปัจจุบันควรพิจารณาจาก



ภาพที่ 15 แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดระบบใหญ่และระบบย่อย (system and subsystem) นำแนวคิดการวิเคราะห์ระบบมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย



กรอบแนวคิดปัญหามนุษย์และมิใช่มนุษย์ (human resource and nonhuman resource) ซึ่งเป็นการมองปัญหาที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่หมายถึงผู้จัดการและพนักงานกับปัญหาอื่นที่มีมิใช่มนุษย์ อาทิ โครงสร้าง ระบบงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ซึ่งในตำราบางเล่ม ใช้คำว่า Software คือ ชี้นุ่มเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับคนต้องแก้ที่คน

2. กรอบการมองแนวทางแก้ไขปัญหา (solutions)

ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหามันต้องคำนึงถึงปัญหาใน 3 ลักษณะ ที่สำคัญ คือ

ประการแรก ปัญหาข้อขัดข้อง ต้องดำเนินการปฏิรูปปฏิบัติเพื่อ แก้ไขต้นตอหรือรากของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น แนวคิดที่ว่าด้วยการปฏิรูป การปฏิบัติ หรือการคิดใหม่ทำใหม่จึงจะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งตำรา ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ reengineering, reinventing government, work improvement เป็นต้น

ประการที่สอง ปัญหาป้องกัน ต้องดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาที่ รู้ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รู้สาเหตุแล้ว การวางแผนป้องกันถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น แนวคิดที่ว่าด้วยข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero defect และ six sigma) ซึ่งให้มีโอกาสพลาดได้ ร้อยละ 0.002 เท่านั้น

ประการที่สาม ปัญหาเชิงพัฒนา ต้องดำเนินการเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น แนวคิดที่ว่าด้วยการจัดอันดับ (ranking) การ เทียบแข่ง (benchmarking) แผนที่กลยุทธ์ (strategy map)

การคิดแบบวิจารณ์ญาณต้องทำอย่างไร (How)

1. **วิธีวิจัยตลาด (market research)** เป็นวิธีที่นิยมมากในปัจจุบัน ซึ่งใช้ในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (satisfaction) วิธี นี้ถือว่าแม่นยำแน่นอน และคลาดเคลื่อนไม่มากนัก เป็นการนำเอาหลักการ วิจัยเชิงสำรวจมาประยุกต์ใช้ (Survey research) ดังนั้น การบริหารจัดการ องค์การจำเป็นต้องใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ทั้งองค์การทางการเมืองใช้สำรวจคะแนนนิยม (goodwill) องค์การภาครัฐใช้สำรวจความพึงพอใจของประชาชน (satisfaction) องค์การเอกชนใช้สำรวจความต้องการของลูกค้า (customer needs)

2. **วิธีคิดโดยใช้องค์ความรู้ศาสตร์นั้น (knowledge based thinking)** วิธีนี้ถือว่าการทำงานในทุกเรื่องต้องอาศัยความรู้ (body of knowledge) ในศาสตร์นั้นๆ และเป็นความรู้ที่ทันสมัยถูกต้อง และสอดคล้อง ต่อการแก้ไขปัญหานั้นสถานการณ์นั้น อาทิ องค์ความรู้ในศาสตร์การจัดการ (management science) และองค์ความรู้ใน ศาสตร์ธรรมชาติ (natural science) ได้แก่ วิทยาศาสตร์ ชีววิทยา เคมี ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์

วิธีคิดที่ใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ มุ่งสู่การคิดที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย และสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างดี ซึ่งได้แก่ แนวคิด on - line, real - time และ update เป็นต้น

**การคิดแบบวิจารณ์ญาณ คือ การวิจัยทดลองพิสูจน์ได้
เช่น การวิจัยตลาด เป็นต้น**

❖ วิสัยทัศน์ผู้นำกับการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์

การคิดริเริ่มคืออะไร (What)

การคิดริเริ่ม (initiative thinking) เป็นการคิดที่เริ่มต้นก่อนคนอื่น (proactive) เป็นเจ้าแรกเป็นการคิดนอกกรอบ (lateral thinking) เป็นการคิด ที่มีใช้ความคิดเดิม (rethinking) ซึ่งผู้นำและพนักงานจำเป็นที่จะต้องมีการ คิดริเริ่มคือ การคิดใหม่ในสิ่งต่างๆ โดยพยายามตั้งคำถามใช้หลักการ 5W + 1H ดังนี้

What	- ผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร - สามารถผลิตสินค้าหรือบริการอื่นอีกได้หรือไม่
Why	- ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่ออะไร ทำไมต้องดำเนินการ เช่นนั้น
When	- ผลิตสินค้าหรือบริการเมื่อไร - สามารถผลิตสินค้าหรือบริการในเวลาอื่นๆ นอกจาก จันทร์ถึงศุกร์ 08.30 - 16.30 น. ได้หรือไม่ - สามารถให้บริการ 24 ชั่วโมง ตลอดวันได้หรือไม่
Where	- ผลิตสินค้าหรือบริการได้ที่ไหน ที่ Office หรือที่ทำงาน เสมือนจริง (virtual office) ซึ่งได้แก่ ธนาคารเสมือนจริง (virtual bank) มหาวิทยาลัยเสมือนจริง (virtual university) รวมทั้งหน่วยบริการเคลื่อนที่ (mobile unit) เป็นต้น
Who	- ผลิตสินค้าหรือบริการโดยใคร อาจผลิตเองจ้างผู้อื่น ผลิต หรือร่วมลงทุนเป็นพันธมิตร (alliance) หรือหุ้นส่วน (partnership) หรือร่วมลงทุน (joint venture)
How	- ผลิตสินค้าหรือบริการอย่างไร พยายามคิดหาวิธีการที่ดี กว่า เพื่อก่อให้เกิดการลดต้นทุนในการผลิต อาทิ การ ผลิตทันเวลา (just-in-time) การผลิตที่ได้คุณภาพ (quality central) การผลิตตามมาตรฐานสากล (ISO) การเพิ่มพลังแห่งความเร็ว (hi-speed) การ เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าเหนือความคาดหวังและรักนิรันดร์ (customer love)

การคิดริเริ่มเพื่ออะไร (Why)

การคิดริเริ่มเป็นไปเพื่อเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. แก้ปัญหาท่วมท้น เป็นการใช้ความคิดเพื่อแก้ปัญหาที่นับว่าจะทวีคูณมากขึ้นทุกขณะปัญหาดังกล่าวต้องคิดค้นด้วยวิธีคิดใหม่ (rethinking) และการคิดนอกกรอบจึงจะแก้ปัญหาได้

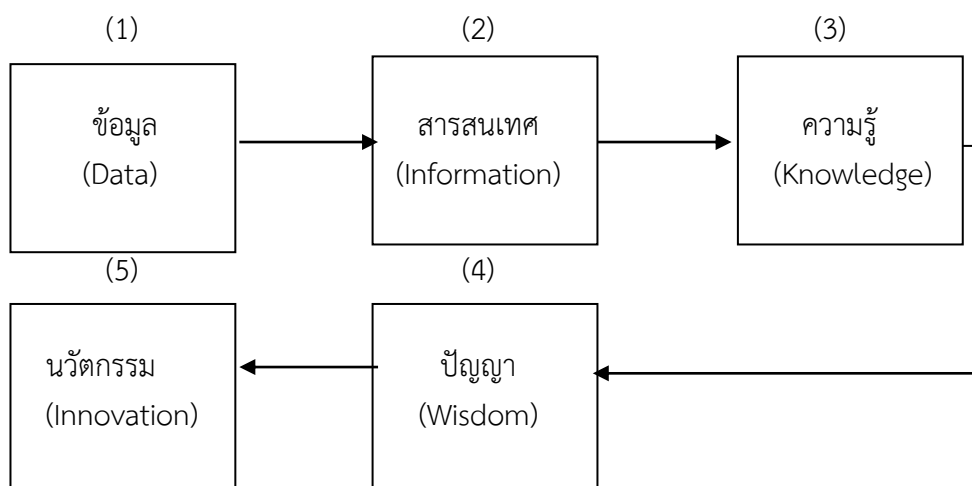
การคิดดังกล่าวจะมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและ ไม่เห็นด้วย มีคนชอบครึ่งหนึ่ง ไม่ชอบครึ่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะการคิดแบบหมวกสีแดง (the red hat)

2. ทำหายความแปลกใหม่ เป็นการใช้ความคิดเพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพชีวิตประจำวันมากขึ้นง่ายขึ้น ก็คือประดิษฐ์สิ่งอำนวยความสะดวกสบายให้กับมนุษย์ โดยการตอบสนองความต้องการที่มนุษย์ต้องการสิ่งแปลกใหม่ อยู่ตลอดเวลา ใครก็ตามที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ก่อน ก็จะทำให้ได้เปรียบใน การแข่งขันมากขึ้น อาทิ การวิจัยและพัฒนา (research and development) ผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ในงาน Motor Expo ซึ่งทุกปีจะมีนวัตกรรมแห่งยานยนต์ มาโชว์ สนองความต้องการให้ซื้ออยู่ตลอดเวลา

3. สร้างจินตนาการใหม่ เป็นการใช้การคิดด้วยการจินตนาการ (reimagine) อาทิ ฝันว่ามนุษย์ไปดวงจันทร์ได้ ปรากฏว่าสามารถไป ดวงจันทร์ได้ ความฝัน (dream) หรือจินตนาการจะเป็นแรงส่งให้มนุษย์ ริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา การสร้างจินตนาการเกิดจากการคิดแบบสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยโดยมุ่งเน้นศิลปะ ดนตรี กีฬา เพื่อสนับสนุนใน ตำราการบริหารยุคเดิม มุ่งเน้นการทำงานที่ใช้สำนักงานหรือ Office ถ้าไม่มี Office ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ ความคิดใหม่มุ่งเน้นการใช้ Office เคลื่อนที่เปรียบเสมือนกองโจรที่ซ่อนตัวกำลังโดยหาหลักแหล่งไม่เจอการจัดการพวกกองโจรต้องใช้ความคิดที่เหนือกว่ากองโจร ซึ่งเรียกว่า เป็น ผู้กำหนดเกมการเล่นและใช้กลยุทธ์อันชาญฉลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การคิดริเริ่มต้องดำเนินการอย่างไร (How)

การคิดริเริ่มสร้างได้ด้วยการใช้ภูมิปัญญา (wisdom) หรือพลังสติปัญญา (intelligence) ซึ่งสามารถทำได้ด้วยตัวแบบ DIKWI (DIKWI Model) ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ตัวแบบ DIKWI

จากตัวแบบภาพที่ 16 ตัวแบบ DIKWI อธิบายได้ว่าการคิดริเริ่มได้ดี นั้นต้องเรียนรู้จากข้อมูลดิบที่เกิดจาก ความเป็นจริง มีการจัดประมวลผลข้อมูลดิบ เป็นสารสนเทศ ที่เรียกว่า Data -

Based ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้ สารสนเทศที่ตีความซึ่งองค์ความรู้ การรู้จักนำความรู้ มาประยุกต์ใช้เรียกว่าปัญญา ยิ่งใช้ปัญญามากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรม มากขึ้นเท่านั้น นวัตกรรมใหม่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ถ้าเรารู้จักใช้การคิดริเริ่ม โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (think locally, act globally)

การคิดสร้างสรรค์คืออะไร (What)

การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) เป็นการคิดโดยดัดแปลง ต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น มิใช่เป็นการคิดเจ้าแรก คนแรก แต่ได้มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีกว่าเจ้าแรกคนแรก ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้อ่าน ได้ฟัง ได้รู้ ได้เห็น มากขึ้นก็จะทำให้มีการคิดสร้างสรรค์ที่ดีใช้ในการคิดแบบเทียบแข่งคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น (benchmarking) ดังนี้

“Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์-บริการ และวิธีปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่омุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ”

“เป็นกระบวนการวัดหรือค้นหา Benchmark เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่ง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ที่จะนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง องค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใคร ที่เป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและเขามีวิธีปฏิบัติอย่างไร”

Best Practice คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือการปฏิบัติที่ทำให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ การคิดสร้างสรรค์จึงเป็นการคิด พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปรับแต่ง เลียนแบบ ดัดแปลง ประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตน

การคิดสร้างสรรค์เพื่ออะไร (Why)

การคิดสร้างสรรค์เป็นแนวคิดของญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยนำมา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า “Kaizen วัตถุประสงค์สำคัญของการคิดสร้างสรรค์มีดังนี้

1. คิดเพื่อทำให้ดีกว่าเจ้าแรก เนื่องจากมีการแข่งขันที่รุนแรง การ ที่จะสามารถชนะ คู่แข่งขันได้ จำเป็นต้องคิดแตกต่าง (difference) หรือคิดให้ ดีกว่าเดิมซึ่งหมายถึง เจ้าแรก เช่น ผลิตภัณฑ์ OTOP ซึ่งเดิมเกิดขึ้นที่ญี่ปุ่น แต่ไทยได้นำมาดัดแปลงเป็น OTOP ในรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร ซึ่งถือว่าประสบ ความสำเร็จมากทีเดียว

2. คิดเพื่อเปรียบเทียบ โดยการใช้ Benchmarking เพื่อทำให้เกิด การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม การปรับปรุงองค์กรให้ผลที่ รวดเร็วก่อให้เกิดการประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ใน องค์กรอยู่ตลอดเวลาและทันท่วงที Benchmarking มีหลักการคล้ายกับสุภาษิต จีนที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” การทำ Benchmarking ทำให้ สามารถตอบคำถามได้ดังนี้

เราอยู่ที่ตำแหน่งไหนในธุรกิจ (where are we?)
ใครเป็นผู้ที่ดีที่สุด (who is the best?)
คนที่ดีที่สุด เขาทำอย่างไร (how do they do it?)
และเราจะทำอย่างไรให้ดีกว่าเขา (how can we do it better?)

การคิดสร้างสรรค์ต้องทำอย่างไร (How)

การคิดสร้างสรรค์ นอกจากต้องมีการฝึกฝนและเสริมสร้างประสบการณ์ด้วยการเยี่ยมชม ดูงาน การลอกเลียนแบบแล้ว การคิดสร้างสรรค์ด้วย Benchmarking เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผยเป็นระบบ ได้เรียนรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตัวเราเอง การทำ Benchmarking มี 8 วิธี ดังนี้

1. Performance Benchmarking a Result Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน
2. Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการหรือ วิธีการปฏิบัติงาน
3. Product Benchmarking a Customer Satisfaction Bench-marking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า มีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้าเช่น คุณภาพ บริการ หรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
4. Strategy Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่าง เรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์
5. Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความสามารถใน การปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกัน
6. Competitive Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นการศึกษาคู่แข่งมากกว่าค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากคู่แข่งย่อมไม่ให้ข้อมูลง่ายๆ
7. Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบในผู้ที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งโดยตรง
8. Generic Benchmarking a Functional Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกับ เราโดยสิ้นเชิง เป็นการมุ่งหวังที่จะค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (best practices) จริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด

**การเสริมประสบการณ์งานประยุกต์ใช้ คือ
กิจกรรมฝึกคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างดีเยี่ยม (benchmarking)**

❖ **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การคิดบูรณาการด้วยสมองสองซีก**

ศาสตราจารย์ประเวศ วะสี ได้อธิบายไว้ในหนังสือ ยุทธศาสตร์ทาง ปัญญาแห่งชาติ: ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดทั้งหมดร่วมกัน ผู้เขียนขอแนะนำเนื้อหา บางส่วนมาเสนอซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าปัญญาเกิดจากการบูรณาการของ การใช้สมองซีกซ้ายและซีกขวา นั่นเอง

การบูรณาการสมองซีกซ้ายและซีกขวาคืออะไร (What)

เป็นการคิดโดยใช้สมองซีกซ้ายซึ่งมีความชำนาญทางด้านคณิตศาสตร์ สถิติ วิจัย ภาษา ชีวะเคมี ฟิสิกส์ ซึ่งเรียกว่า การคิดแบบวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) หรือการคิดแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific thinking) มาผนึก กำลัง (synergize) กับสมองซีกขวาซึ่งมีความชำนาญทางด้านศิลปะ ดนตรีสุนทรีภาพ จินตนาการ ความฝัน วิสัยทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเรียกว่า การคิดแบบริเริ่ม (Intiative thinking) การคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative thinking)

ตัวอย่างเช่น

$$\text{สมองซีกซ้าย} = \boxed{2+2 = 4} \quad \text{วิชาคณิตศาสตร์}$$

$$\text{สมองซีกขวา} = \boxed{2+2 = 5} \quad \text{วิชาพลังทีมงาน}$$

ถ้ามีการผนึกกำลังทีมงานอย่างดีเยี่ยมแล้ว เชื่อว่าคน 4 คนสามารถ ทำงานได้เป็น 5 หน่วยได้ หรืออาจอธิบายได้ว่า คน 4 คน ทำงานได้มากกว่า 5 คน เป็นต้น

Synergy the system's output in which the total effect is greater than or superior to the effects obtained through the part functioning independently often represented by $2 + 2 = 5$

บูรณาการสมองซีกซ้ายและซีกขวาเพื่ออะไร (Why)

การคิดโดยใช้สมองสองซีกเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางปัญญา ความเข้มแข็งทางปัญญาแห่งชาติในความคิดของศาสตราจารย์ประเวศ วะสี มี 5 ประการ ดังนี้

1. สติปัญญาของคนทั้งหมด การที่ชาติจะก้าวหน้าต้องใช้ปัญญา ของคนทุกคน ทุกกลุ่ม สติปัญญาของชาติเป็นส่วนรวมขึ้นกับสติปัญญา ของคนทั้งหมด การศึกษาต้องครอบคลุมถึงคนทั้งหมด (education for all)

2. โครงสร้างของสมอง ถ้าโครงสร้างสมองไม่ดีก็จะโง่เพราะเรียน รู้ได้ยาก โครงสร้างสมองประกอบด้วย พันธุกรรม ปัจจัยทางชีววิทยา ซึ่ง ได้แก่ การขาดโปรตีน การขาดธาตุเหล็ก การขาดไอโอดีน การเป็นโรคติดเชื้อที่สมอง เช่น เป็นโรคหัดที่มีอาการแทรกซ้อนทางสมอง การเป็นไข้สมองอักเสบ การซ้ำ ๆ เช่น เป็นลมบ้าหมู การได้รับสารพิษบางอย่างเช่น ตะกั่ว จะทำลายโครงสร้างทางสมองอย่างถาวรทำให้โง่ตลอดไป ปัจจัยบางส่วน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม การอบรมเลี้ยงดูในวัย 0 - 6 ขวบ มีผลต่อโครงสร้างของสมอง ถ้าเด็กได้รับความเอาใจใส่และได้รับการสัมผัสทางประสาทสัมผัสต่างๆ การ สัมผัสจะส่งกระแสไปกระตุ้นเซลล์สมองให้มีฝอยใยเซลล์สมอง (dendrites) ออกมามาก ทำให้ไปเชื่อมโยง (synaps) เป็นวงจรสมองจำนวนมากทำให้ฉลาด ถ้ามีการกระตุ้นน้อยจะมีฝอยใยเซลล์สมองน้อยทำให้โง่ สิ่งแวดล้อมและการเลี้ยงดูในวัยเด็กจึงไปกำหนดโครงสร้างและโปรแกรมในสมองที่จะกำหนดว่าใครฉลาดเป็นคนดีและมีความสุขหรือไม่

3. กระบวนการเรียนรู้ที่สร้างความเข้มแข็งทางสติปัญญา ถ้า สมองดี แต่กระบวนการเรียนรู้ไม่ดีก็ไม่ฉลาด การเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาของเราทุกระดับตั้งแต่อนุบาลจนถึงมหาวิทยาลัยไม่ทำให้เกิดความเข้มแข็งทาง สติปัญญา จำเป็นต้องปฏิรูปการเรียนรู้โดยเร่งด่วน ซึ่งในปัจจุบัน กระบวนการ เรียนรู้แนวใหม่มี 5 ทฤษฎี ได้แก่

ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย
 (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย
 (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

4. การเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ในสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความรู้ สำเร็จรูปที่เคยเรียนมาครั้งหนึ่งแล้วจะใช้ตลอดไปเป็นไป ไม่ได้อีกต่อไป ฉะนั้น ทุกคนต้องมีฉันทะ มีความสามารถและมีโอกาสที่จะเรียน รู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

5. ความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่ ในความเป็นไปของชีวิต และสังคม จะมีความต้องการความรู้ใหม่ เพราะไม่มีความรู้ชนิดนี้อยู่หรือมีแต่ ไม่เหมาะแก่การใช้ จำเป็นต้องสร้างความรู้ขึ้นใหม่นี้ คือ ความเข้มแข็งในการวิจัยหรือความสามารถในการทำวิจัยแห่งชาตินั้นเอง

บูรณาการนวัตกรรมด้วยสมองซีกซ้ายและซีกขวาต้องทำอะไร (How)

ในหนังสือ ยุทธศาสตร์ทางปัญญาแห่งชาติของ ศาสตราจารย์ประเวศ วะสี ได้กำหนดยุทธศาสตร์ทางปัญญาไว้ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ญาณวิทยา การเรียนรู้ควรจะไปให้ถึง 3 ระดับ

- 1) เกิดความรู้ที่รู้ความจริง
- 2) เกิดปัญญาที่เชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ได้
- 3) เกิดจิตสำนึก เพราะความเข้าใจตัวเองที่สัมพันธ์กับสรรพสิ่งทั้งหลาย

ปัญญาอย่างบูรณาการ (integrative wisdom) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่สุด มนุษย์ได้พัฒนาปัญญาด้านต่างๆ มามากถึงเวลาที่จะบูรณาการปัญญา เหล่านี้เข้าด้วยกันที่เรียกว่า ปัญญา 4 หรือจตุรปัญญา

- 1) ความรู้ธรรมชาติที่เป็นวัตถุ (วิทยาศาสตร์กายภาพ)
- 2) ความรู้ทางสังคม (วิทยาศาสตร์สังคม)
- 3) ความรู้ทางศาสนา (วิทยาศาสตร์ข้างใน - inner science)
- 4) ความรู้เรื่องการจัดการ (วิทยาการจัดการ)

2. ยุทธศาสตร์ครอบครัว ถ้าเด็กมีชีวิตขึ้นมาโดยมีอาหารและธาตุ อาหารที่สมบูรณ์และได้รับการเลี้ยงดูอย่างถูกต้อง ก็จะเป็นพลเมืองที่ฉลาด เป็นคนดีและมีความสุข นอกจากนั้น ถ้าครอบครัวเป็นปึกแผ่นก็เป็นโครงสร้าง ของสังคมที่ให้ความสุข ความสร้างสรรค์แก่มนุษย์และเป็นโครงสร้างทางศีลธรรมของสังคม ฉะนั้น

ครอบครัวจึงเป็นฐานทางสติปัญญาของชาติ
ครอบครัวเป็นฐานทางศีลธรรมของสังคม

3. ยุทธศาสตร์เครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน ชุมชนหมายถึง การ รวมตัวของกลุ่มชนที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจเป็นการรวมตัวกันตามพื้นที่ หรือไม่ใช่พื้นที่ก็ได้ สมาชิกของชุมชนมีการติดต่อสื่อสารกัน มีความเอื้ออาทร

4. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา การศึกษาที่ดีควรจะสร้างคนให้ฉลาด เป็นคนดีและมีความสุข หลักการปฏิรูปการเรียนรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย ความรู้และปัญญา ต้องเข้าใจว่าความรู้และปัญญา คืออะไร กระบวนการเรียนรู้ ต้องลดการถ่ายทอดเนื้อหาในห้องเรียนลงให้มากที่สุด แล้วใช้กระบวนการการเรียนรู้ที่จะพัฒนาทางกาย สังคม จิต และปัญญาให้เข้มแข็งครบทุกด้านพร้อมกันไป

วิธีการเรียนรู้ปรับมาจากวิธีการที่พระพุทธเจ้าสอน คือ

1. สุตมยปัญญา (ปัญญาที่ได้จากการฟัง = การรับรู้)
2. จินตมยปัญญา (ปัญญาที่เกิดจากการคิด)
3. ภาวนามยปัญญา (ปัญญาที่เกิดจากการภาวนา) ซึ่งปรับมาเป็น 3 วิธีการดังนี้

1) การศึกษาจากการสัมผัสความจริง ได้แก่ สัมผัสความจริง ทางธรรมชาติ ความจริงทางสังคมวัฒนธรรม ความจริงโดยการทำงานและ กิจกรรม ความจริงที่เป็นสุนทรีย์ และความจริงทางข้อมูลข่าวสาร

2) การศึกษาจากการคิด ประกอบด้วย ฝึกการสังเกต ฝึกการ บันทึก ฝึกการนำเสนอ ในการประชุมกลุ่ม ฝึกการฟัง ฝึกการบูชา วิสัชนา ฝึกการตั้งสมมติฐานและการตั้งคำถาม ฝึกแสวงหาคำตอบต่อคำถามที่ตั้งขึ้น ฝึกวิจัย ฝึกเชื่อมโยง และเข้าใจตนเอง ฝึกเขียนบทความทางวิชาการ

3) การศึกษาจากการเจริญสติ การเจริญสติช่วยให้เห็นการสัมผัส ความจริง คิดตรง และคมชัดมากขึ้น เพราะว่าการเจริญสติทำให้จิตเป็นกลาง ทำให้เอาปัญญามาใช้ได้ทัน ป้องกันความผิดพลาด และสกัดกั้นความไม่ดีงาม ให้เข้ามาสู่ตัว การเจริญสติทำให้เกิดความสุขล้นเหลือทำให้สัมผัสความงาม อันดำรงอยู่รอบตัว

4) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในองค์กรและบทบาทของกองทัพ ควรมีการเคลื่อนไหว ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทุกประเภท และให้กองทัพมีบทบาทในการเป็นสถาบันพัฒนาคนทั้งคนของ กองทัพและเหล่านักเรียนที่เป็นนักเรียน ให้เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุขในสังคมไทยต่อไป

5) ยุทธศาสตร์สื่อสารมวลชน สื่อสารมวลชนต้องบริหารจัดการ สื่อให้เป็นแหล่งปัญญาเนื้อหาและวิธีการ สื่อจะต้องสร้างภูมิปัญญาของผู้คน การสร้างสรรค์รายการวิทยุโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ ต้องเสริมสร้างพลังแห่งปัญญา ให้เกิดขึ้นกับเยาวชนไทยและคนไทยต่อไป

6) ยุทธศาสตร์การวิจัย การวิจัยถือว่าสำคัญและเป็นคลังสมอง ของชาติถ้าขาดการวิจัยก็ขาดสมองสติปัญญาไม่ดี การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ และพัฒนาชาติจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ซึ่งกระทำได้ทั้งวิจัยพื้นฐาน (basic research) และวิจัยประยุกต์ (applied research) รวมทั้งวิจัยและพัฒนา (research and development) ด้วย

7) ยุทธศาสตร์การจัดการเพื่อความเข้มแข็งทางปัญญา ในการบริหารจัดการการเมือง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจขนาดย่อม (SME) จำต้องให้ความสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์

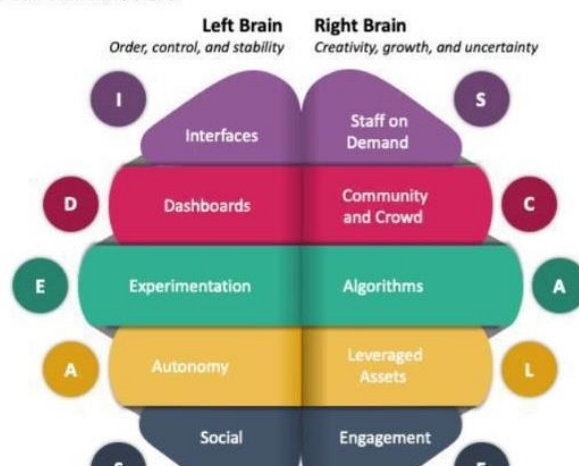
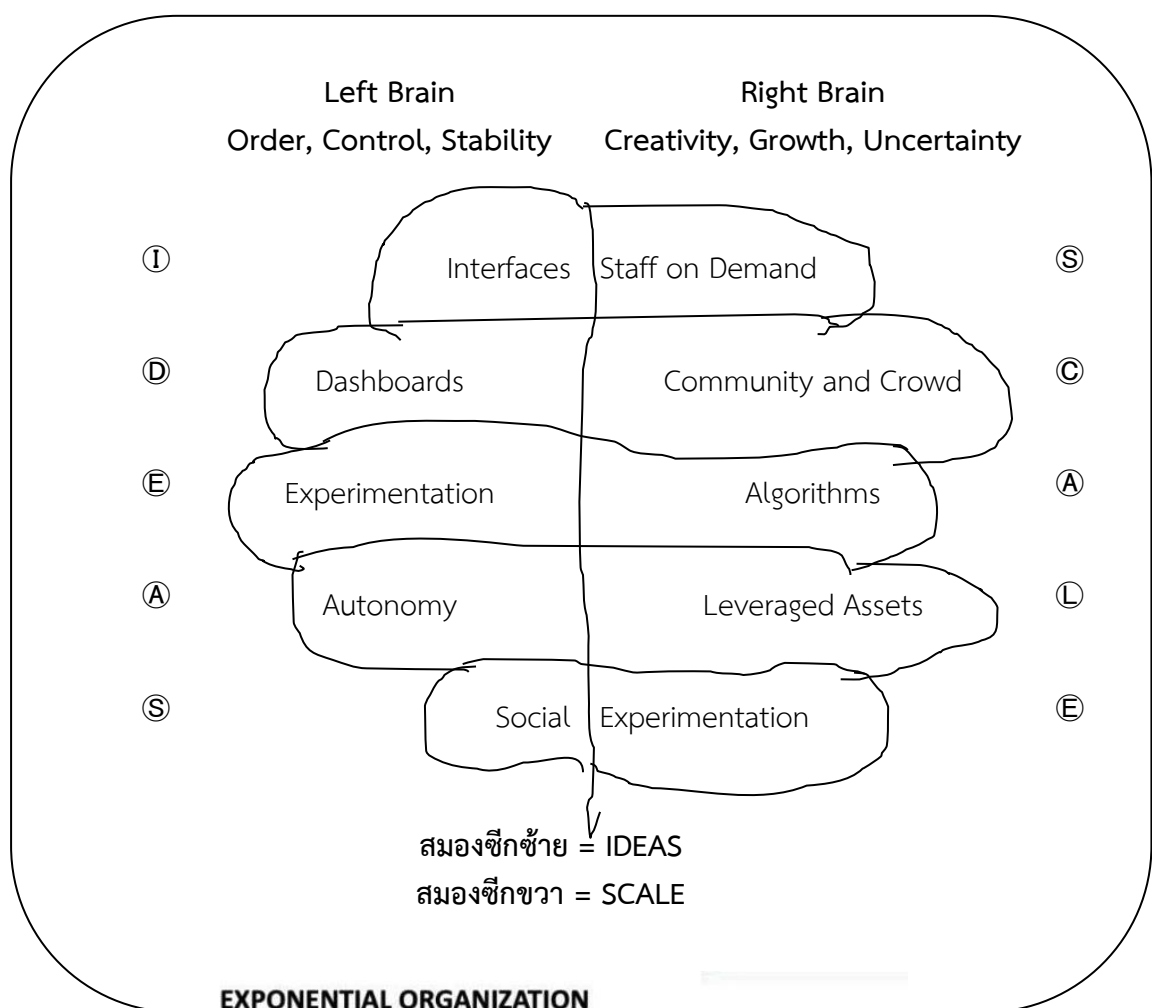
ทางปัญญาให้เกิดขึ้นแก่คนทุกคน องค์กรทุกแห่ง และพร้อมสนับสนุนงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็งทางปัญญา ทั้งในรูปแบบของการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยต่อไป

บูรณาการการคิดด้วยสมองซีกซ้ายและซีกขวา นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันตลอดไป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

บูรณาการสมองซีกซ้าย (Left Brain) และสมองซีกขวา (Right Brain)

สร้างองค์กรที่ก้าวกระโดด 10 เท่า (Exponential Organization)



องค์กรเอ็กโปเนนเชียล (Exponential Organization)

คือ องค์กรสมัยใหม่ที่ดีกว่า เร็วกว่า และถูกกว่า 10 เท่า

ขององค์กรคุณใช้สมองซีกซ้าย คือ IDEAS Model

และสมองซีกขวา คือ SCALE Model

องค์กรแบบ Linear	องค์กรแบบ Exponential
1. มี Hierachy สั่งการจากบนลงล่าง	1. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) ประสานงานกันโดยใช้ Social Technology ต่าง ๆ
2.ขับเคลื่อนโดยตัวเลขกำไรขาดทุน	2. ขับเคลื่อนด้วย MTP (Massive Transformative Purpose และ Dashboards)
3.มีระบบความคิดแบบเป็นลำดับขั้นตอน (Linear)	3. ทำการทดลอง (Experimentation) และ ตัดสินใจด้วยตนเอง (Autonomy)
4.นวัตกรรมเกิดจากภายในองค์กร	4. ใช้ประโยชน์จาก Community & Staff on Demand, Leveraged Assets, Interfaces เพื่อให้เกิดนวัตกรรมจากทุกที่
5.วางแผนกลยุทธ์จากข้อมูลในอดีต	5. ยึด MTP และ Experimentation
6.ไม่ทนต่อความเสี่ยง	6. ใช้ประโยชน์จาก Experimentation
7.มีการจ้างงานแบบเต็มเวลาจำนวนมาก	7. ใช้ประโยชน์จาก Algorithms, Community & Crowd, Staff on Demand
8.ควบคุมหรือถือครองสินทรัพย์ด้วยตัวเอง	8. ถือเฉพาะสินทรัพย์ที่หายากหรือขาดแคลน (Leveraged Assests)
9.มักลงทุนตามสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน	9. ใช้ประโยชน์จาก MTP, Dashboards, Experimentation

บทที่ 8 (Chapter 8)

เกียร์ 7 (Gear 7)

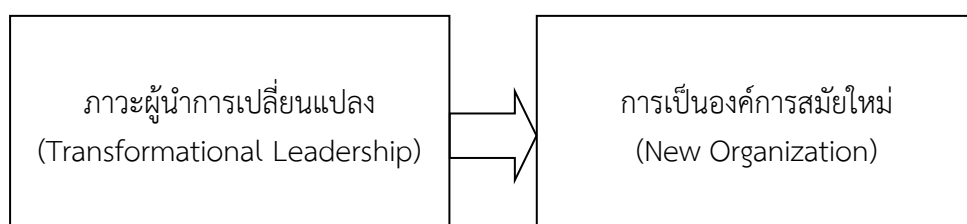
🔑 ปรับเปลี่ยนองค์การสมัยใหม่ด้วยภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (Modified New
Organization with Transformational
Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจบารมีเหนือผู้อื่นและให้ผู้อื่นยอมรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การสมัยใหม่มากขึ้น

Bass & Avolio. (1999) ได้นำเสนอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Transformational Leadership มีอำนาจบารมี (Power) ใน 4 ประการคือ

- Ⓐ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- Ⓑ สร้างแรงบันดาลใจเปลี่ยนแปลง (Inspiration Motivation)
- Ⓒ กระตุ้นทางปัญญาให้เปลี่ยนแปลง (Intellectual Stimulation)
- Ⓓ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การสมัยใหม่



❖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างองค์การแห่งความเฉลียวฉลาด

ภาพองค์การอนาคตมุ่งสู่องค์การแห่งความเฉลียวฉลาด มีปัญญา ในการคิดและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา องค์การดังกล่าวจะ ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีสติปัญญาและเฉลียวฉลาด ที่ทำงานในแต่ละแผน แต่ละฝ่ายมีความเฉลียวฉลาด และทุกฝ่ายทั้งองค์การมีแต่ความเฉลียวฉลาด ลักษณะขององค์การแห่งความเฉลียวฉลาดที่สำคัญมีดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต 2547: 50-55)

1. พลังอำนาจแห่งการคิด (thinking is power) เป็นองค์การที่ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการคิดอยู่เสมอ การที่ฝึกฝนการคิดบ่อยๆ จะทำให้เกิด ปัญญาและความเฉลียวฉลาดต่อไป การคิดที่ดี

มุ่งไปสู่การคิดวิเคราะห์และการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสำคัญ ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้เสนอ ตัวแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ STAPA Model โดยอธิบายดังนี้

S = Situation หมายถึง อธิบายข้อเท็จจริง ปัญหา สถานการณ์ โดยมีการลำดับเรื่องราว
อย่างเป็นขั้นตอนเป็นระบบ

T = Theory หมายถึง การตั้ง ประยุกต์ทฤษฎีหลักการที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการวิเคราะห์
ข้อเท็จจริง ปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

A = Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ทฤษฎีสามารถนำไปใช้ในการอธิบายข้อเท็จจริง
แก้ปัญหาและสถานการณ์ดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใดและเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

P = Practice หมายถึง การนำไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดผล
สำเร็จมากน้อยเพียงใด

A = Application หมายถึง การประยุกต์ใช้ในเรื่องอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างเช่น ทำไมบริษัทค้าปลีกบางแห่งจึงประสบความสำเร็จ การที่จะวิเคราะห์
ในเรื่องดังกล่าวต้องมีข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์เฉพาะแห่ง (situation) และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องน่าจะ
เป็นเรื่อง กลยุทธ์ในการแข่งขัน อาจ เป็นเรื่องราคาถูกกว่า บริการที่ดีกว่า ความใกล้ชิดต่อลูกค้า
หรืออะไรกันแน่ ผู้วิเคราะห์ได้ดีต้องมีทฤษฎี (theory) ที่มากพอ การฝึกคิดแบบนี้บ่อยๆ จะ ทำให้มี
พลังแห่งความคิดมากขึ้น และเกิดความรอบรู้มากขึ้น การติดตาม วิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง
ย่อมทำให้องค์การสู่ชัยชนะได้อย่างแน่นอนทำไมการบริหารงานของกรมแห่งหนึ่งจึงไม่ประสบ
ความสำเร็จ จึงต้องมีการ วิเคราะห์โดยนำแนวคิดด้านการเทียบแข่ง (benchmaking) กับองค์การที่ดี
ที่สุด (best practice) มาประยุกต์ใช้

2. พลังอำนาจแห่งการค้นคว้า (searching is power) การค้นคว้า หาข้อมูลคือหัวใจ
ที่สำคัญขององค์การแห่งความเฉลียวฉลาด การค้นคว้าที่ดีต้องรู้แหล่งความรู้ว่าอยู่ที่ใด ในระบบ
ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์สามารถที่จะ สืบค้นหาข้อมูลในเรื่องต่างๆ ได้ถ้าทุกคนเรียนรู้และฝึกฝนทักษะ
การค้นคว้าทางวิชาการ การค้นคว้าทางวิชาการประกอบไปด้วยติดตามตำราใหม่ๆ ทาง การ บริหาร
การจัดการ และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณีของผู้เขียนได้ ติดตามตำราใหม่ๆ พบว่า มีการเขียน
ตำราด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (stra tegic management) มากขึ้น มีการมุ่งเน้นองค์การสมัยใหม่
และการจัดการสมัยใหม่ (new organization and management) และมีการมุ่งสู่การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในแนวทาง (broad conception) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาก
ขึ้น (strategic human resource management)

นอกจากค้นคว้าตำรา เอกสารทางวิชาการแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะ ต้องติดตามบทความ
งานวิจัย และข้อมูลข่าวสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พลังแห่งการค้นคว้าทางวิชาการจะทำให้
เป็นคนทันสมัยและองค์การที่ ทันสมัยซึ่งจะรู้และกระทำก่อนคนอื่น (be proactive)

3. พลังอำนาจแห่งการเขียน (writing is power) การเขียนหนังสือ บทความ รายงาน
หรืออื่นๆ จะก่อให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถนำ มาถ่ายทอดผู้อื่นได้ด้วย มีผู้รู้บางท่าน

กล่าวว่า ใครก็ตามที่เขียนเก่งจะเป็นคน ที่คิดเก่ง เพราะเหตุว่าการเขียนที่ดีคือการบูรณาการความคิด อย่างดีแล้วเพื่อ นำมาถ่ายทอด นักเขียนหลายคนที่ได้รับการยอมรับ อาทิ Michael E. Porter เรื่อง Five Forces Model ซึ่งโดดเด่นด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็น ผู้รู้ (guru) อย่างแท้จริง Phillip Kotler เรื่อง Customer Relationship Management ซึ่งโดดเด่นด้านการบริหารการตลาดและจับ ใจลูกค้า ผู้ที่เป็น นักเขียนที่ดีจะมีใช้เขียนเพื่อสร้างความจำและความเข้าใจแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะ เขียนในลักษณะของการประยุกต์ใช้ (application) การวิเคราะห์ (analysis) และการสังเคราะห์ (synthesis) โดยการนำเสนอตัวแบบ (model) ต่างๆ ที่ง่ายต่อการจำและเข้าใจ พร้อมนี้มักจะ นำเสนอเปรียบเทียบในเชิงตาราง เมตริก (matrix) อาทิ BCG Matrix ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 17

ส่วนแบ่งการตลาด			
		สูง	ต่ำ
อัตราเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ	สูง	ดาว (stars)	คำถาม (question mark)
	ต่ำ	วัวนม (cash cows)	สุนัข (dogs)

ภาพที่ 17 อธิบาย BCG Matrix

ใน BCG Matrix ต้องการอธิบายว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ จะเป็นอย่างไร กรณีที่อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ต่ำและส่วนแบ่งการตลาดต่ำจะอยู่ใน ตำแหน่งสุนัข (dogs) ซึ่งผู้บริหารต้อง รีบแก้ไขด่วนมิฉะนั้นจะอยู่ไม่ได้ ต้องใช้กลยุทธ์ยกเครื่องหรือกล ยุทธ์ตัดทอน (retrenchment) หรือกรณีส่วนแบ่งการตลาดต่ำในขณะที่อัตราการเจริญเติบโต สูงจะ อยู่ในตำแหน่งคำถาม (question mark) ที่บริษัทต้องคิดค้นหากลยุทธ์ เพื่อชนะคู่แข่งให้ได้

4. พลังอำนาจแห่งการพูด (speaking is power) การพูดเป็นอีก อย่างหนึ่งของ กิจกรรมเสริมพลังแห่งอำนาจ การพูดในกลุ่มที่สาธารณะหรือ เสวนาทางวิชาการ ล้วนแล้วแต่มีคุณค่า และความหมายทั้งสิ้น ในการประชุม หลายๆ แห่งได้มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารการได้พูดบ่อยๆ จะสร้างความคิดได้อย่างดีเยี่ยม และในขณะเดียวกันใครพูดที่ ปราศจาก ความคิดก็จะตกเวทีได้เช่นกัน การประชุมในกลุ่ม Q.C.C. การประชุม การคิดอย่างแนบนอน การพูดที่ดี ควรพูดจากความจริงและสร้างสรรค์มากกว่าที่ เชิงปฏิบัติการ (workshop) และกิจกรรมที่องค์การจัด ขึ้นจะทำให้เกิดพลังแห่งจะใช้ลีลาการพูดเพื่อประหัตประหารแพ้นะกัน พลังอำนาจแห่งการพูดจึงอยู่ ที่เนื้อหาสาระที่พูดมีคุณค่าน้อยเพียงใด มิใช่ความสนุกสนานและความมันแต่เพียงอย่างเดียว

ในทฤษฎีองค์การแห่งความเฉลียวฉลาดระบุว่า องค์ประกอบที่สำคัญ มี 3 ประการได้แก่องค์การสามไอ (Triple Organization) ซึ่งประกอบด้วย

ประการแรก พลังสติปัญญา (Intelligence)

ประการที่สอง พลังความคิด (Idea)

ประการที่สาม พลังข้อมูลข่าวสาร (Information)

การบูรณาการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องใช้พลังสามฝ่ายให้สอดคล้องเหมาะสมต่อไป ดังนี้

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added = VA)

สติปัญญา (Intelligence = I_1)

ความคิด (Idea = I_2)

ข้อมูลข่าวสาร (Information = I_3)

$$\text{องค์การแห่งความเฉลียวฉลาด} = (I_1 \times I_2 \times I_3) \times VA$$

การสร้างองค์การอัจฉริยะต้องพัฒนาสมรรถนะ 4 อย่าง
คือ คิด ค้น เขียน พูด

❖ องค์การห้าเอส

แนวความคิดการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้อย่างมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่าง รวดเร็วและสลับซับซ้อนมากมาย การบริหารการจัดการจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (Self - Control) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี กระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิต ขององค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

การบริหารองค์การเริ่มต้นที่ระบบราชการ

มีบทพิสูจน์ในช่วง 100 ปีที่ผ่านมาพบว่า การบริหารองค์การที่มี ประสิทธิภาพต้องมีการจัดโครงสร้างและออกแบบขององค์การแบบระบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งมีความเชื่อว่า องค์การจะมีความประสิทธิภาพต้องมีการควบคุม บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด องค์การระบบราชการจึงมีลักษณะที่เน้น ความเป็น ทางการ (formality) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และรวมอำนาจการ ตัดสินใจไว้ที่

ส่วนกลาง (centralization) ที่พบกันมากและบ่อยครั้งก็คือทำให้ การบริการลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีใครใส่ใจให้ความสำคัญ ต่อลูกค้า ทุกคนยึดหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก คำถามจึงเกิดขึ้นว่าองค์กรระบบราชการมีไว้เพื่ออะไร กล่าวคือมีไว้เพื่อราชการ เพื่อผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อลูกค้า ซึ่งคำตอบที่ได้รับก็คือ เพื่อราชการ เพื่อผู้บังคับบัญชา น้อยครั้งที่จะมี ผู้กล่าวว่าเพื่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ

กระบวนทัศน์ที่ต้องแปรเปลี่ยน

ในกระบวนบริหารแบบระบบราชการที่เป็นปัญหาจำต้องมีการ แปรเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) ใหม่ให้สอดคล้องต่อการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่ว่า

- 1) เศรษฐกิจใหญ่โตมากเท่าใด อำนาจอยู่กับธุรกิจขนาดย่อม
- 2) ยิ่งมีความหลากหลายเท่าใด ความเป็นเผ่าพันธุ์นิยมมากขึ้น
- 3) การท่องเที่ยวเป็นตัวแปรสำคัญในเศรษฐกิจโลก
- 4) เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ถูกนำมาใช้มากขึ้น
- 5) มีการค้าขายอย่างเสรีมากขึ้น
- 6) ต้องการความเป็นอิสระทางการเมืองและวัฒนธรรม
- 7) มุ่งเน้นเครือข่ายผู้ประกอบการรายย่อย
- 8) คิดทั่วโลก กระทำท้องถิ่น
- 9) รัฐควบคุมกำกับและปล่อยเอกชนดำเนินการ
- 10) ปัจจัยผู้บริโภค ลูกค้าสำคัญมากที่สุด
- 11) เน้นศีลธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ
- 12) มุ่งรักษาสีงแวดล้อมทางธรรมชาติร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวพบว่า การบริหารองค์การจะแปรเปลี่ยนไปจาก ขนาดใหญ่สู่ขนาดเล็ก (Small is beautiful) ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า ต้นทุนต่ำกว่า และเร็วกว่า รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ มากกว่าด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารได้แปรเปลี่ยน ไป กล่าวคือ จากอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ได้แก่

การปกครองที่ดี : เหนือกว่าและบุญคุณ
 การบริหารที่ดี : ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
 การบริการที่ดี : ตรงตามความต้องการ เหนือความคาดหวังเสมอ
 กลยุทธ์ที่ดี : เปรียบเทียบและเป็นเลิศ
 การปฏิบัติที่ดี : ทำทันทีมีมาตรฐานเหนือกว่า

ในกรอบแนวคิดของการบริหารองค์การมุ่งสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ดังนี้คือ

ประการแรก องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีความสุข โดยดำเนินการในลักษณะรักงานที่ทำ อย่าเบื่อหรือเซ็งงาน งานที่ซ้ำๆ ให้คิดใหม่ถึงวิธีการทำงานมากกว่าตัวงานจะ ทำให้ไม่เบื่องาน ทำงานที่เรารัก ถ้ามีโอกาสก็หางานที่เราชอบทำเพื่อที่จะได้ ทำงานอย่างดีที่สุด องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีการทำงานหลายๆ ด้าน รู้ลึก และรู้รอบคนๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง กฎระเบียบยืดหยุ่น ทำงานด้วย เงินและจิตใจและพึงพอใจในงาน มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงเปิดเผยและจริงใจ การพูดจาจะไพเราะ น่าฟัง ทำงานในลักษณะของคนที่มีชีวิตจิตใจ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การแบบเครื่องจักรกล (mechanistic organization)

ประการที่สอง องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มุ่งเน้นทำงานด้วยและเรียนรู้ควบคู่กันไป สถานที่ทำงานเอาไว้สำหรับทำงาน และเรียนรู้ด้วยบุคคลในองค์การต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้องค์การดียิ่งขึ้นต่อไป การเรียนรู้มิใช่ต้อง ไปที่ศูนย์ฝึกอบรมและมหาวิทยาลัย แต่ให้องค์การเป็นแหล่งศูนย์การเรียนรู้ (learning center) ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศและกิจกรรมพูดคุย ฟัง คิด ถาม เขียน และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ที่ได้มีการพูดที่นั่นย่อมมีการฟัง มีการคิด มีการเขียนจดบันทึก และนี่คือหัวใจของการเรียนรู้ องค์การต้องจัดหา หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร มาไว้ที่สำนักงาน ตอนเช้าก่อนทำงานก็จะมี การคุยทั้งเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การบริหารและการทำงาน ช่วงพักเที่ยงก็มีการคุยกันใหม่เพิ่มเติม รูปแบบดังกล่าวก่อให้เกิดการ เมื่อบุคคลแต่ละคนมีการเรียนรู้ทำให้กลุ่มทีมงานเกิดการเรียนรู้ และท้ายที่สุดทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้จะ มุ่งไปสู่การสร้างบุคคลที่มีความรอบรู้ มีวิธีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการคิด เชิงระบบ มีการสร้างจินตนาการร่วมกัน มีการเรียนรู้โดยทีมเป็นสำคัญ

ประการที่สาม องค์การแห่งความเป็นเลิศ (excellent organization) ที่มุ่งสู่ความเป็นหนึ่ง เป็นแชมป์ไม่เป็นสองรองใคร โดยมุ่ง สู่แนวคิดที่ว่าที่ได้มีการแข่งขันที่นั่นนำมาซึ่งคุณภาพ ที่ได้มีคุณภาพที่นั่นนำ มาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization = ISO) องค์การ แห่งความเป็นเลิศให้ความสนใจในตัวแปร 7 ประการ ได้แก่ มีโครงสร้าง (structure) ต้องเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวกจำนวนจำกัด มีกลยุทธ์ (strategy) ที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำในสิ่งที่ถนัดและชำนาญที่สุด มี พนักงานที่มีคุณภาพทำงานด้วยความมีอิสระเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็น เจ้าขององค์การ มีผู้บริหาร (style) ที่เป็นผู้นำมีอำนาจบารมี (power) และ ภาวะผู้นำ (leadership) มีระบบ (system) ทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพค้นหา เส้นทางหรือทางลัดสู่ความสำเร็จ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการควบคุม และปล่อยอิสระในการทำงานแตกต่างกันในกรณีงานมีทักษะ (Skill) ต่างกัน ท่านจะได้ยินแนวคิดดั้งเดิมที่สะท้อนการควบคุม ถ้าคนมาทำงานด้วยการเซ็นชื่อจะได้ผลงาน แต่ความเป็นจริงคนที่เซ็นชื่อขยันมาทำงานแต่ไม่มีผลงาน ปรากฏ ดังนั้นแนวคิดใหม่จึงมิใช่การควบคุมในบางงานแต่จะเน้นที่ผลงาน (result) คนบางคนมาทำงาน (เซ็นชื่อ) แต่ไม่ได้อะไร บางคนไม่มาทำงาน (ไม่มาเซ็นชื่อ) แต่ได้ผลงาน อยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานได้ที่เรียกว่า

ที่ทำงานเสมือนจริง (virtual office) และตัวแปรสุดท้ายก็คือค่านิยมร่วม (shared value) ที่จะต้องให้คนและองค์กรคิดเหมือนกัน

ประการที่สี่ องค์กรแห่งกลยุทธ์ (strategic organization) ที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Situation) ที่มีการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ให้ความสำคัญต่อปัจจัย สภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินกลยุทธ์และ การประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีการ “Balanced Scorecard” ที่ประเมินกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านประสิทธิภาพการจัดการ ด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้า ด้านนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรปัจจุบันมุ่ง จัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็น เข็มทิศหรือแผนที่นำทาง (road map) ในอนาคต ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของสำนักงานการศึกษาเพื่อนำ โรงเรียน กทม. สู่วิถีความเป็นเลิศดังนี้

“โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ (SMILE School) เป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่ออนาคตของเมือง เพื่อบรรลุสังคมเทคโนโลยีที่ทัดเทียมนานาชาติในศตวรรษที่ 21” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

S = Student achievement and productive citizen หมายถึง นักเรียน
สำเร็จเป็นพลเมืองที่ดี
M = Modern management หมายถึง การจัดการทันสมัย
| = Integrate technology into all subjects หมายถึง นำเทคโนโลยีมาใช้สอนทุกวิชา
L = Life - long learning หมายถึง การเรียนรู้ตลอดชีวิต
E = Excellent educator หมายถึง นักการศึกษามืออาชีพ

จะเห็นว่าองค์กรใดที่มีได้ทำวิสัยทัศน์ ย่อมจะไม่สามารถนำพา องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ เพราะว่ายังไม่ทราบทิศทางและเป้าหมายใน อนาคตจะเป็นอย่างไร และยังไม่ว่าตัวเองจะ ไปอยู่อันดับใด (ranking) ของ องค์กรประเภทดังกล่าว องค์กรแห่งกลยุทธ์นี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องมีการ เสริมกระบวนการของการคิด (thinking) เพื่อหาหนทางนำพาองค์กรไปสู่ความ เป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใครตลอดไป

ตัวแบบห้าเอส (5'S Model)

ในการศึกษาองค์กรสมัยใหม่จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกันไปบ้าง ตามทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละ ท่าน องค์กรสมัยใหม่ต้องมุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส (5'S Model) ได้แก่ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2545: 20 - 28)

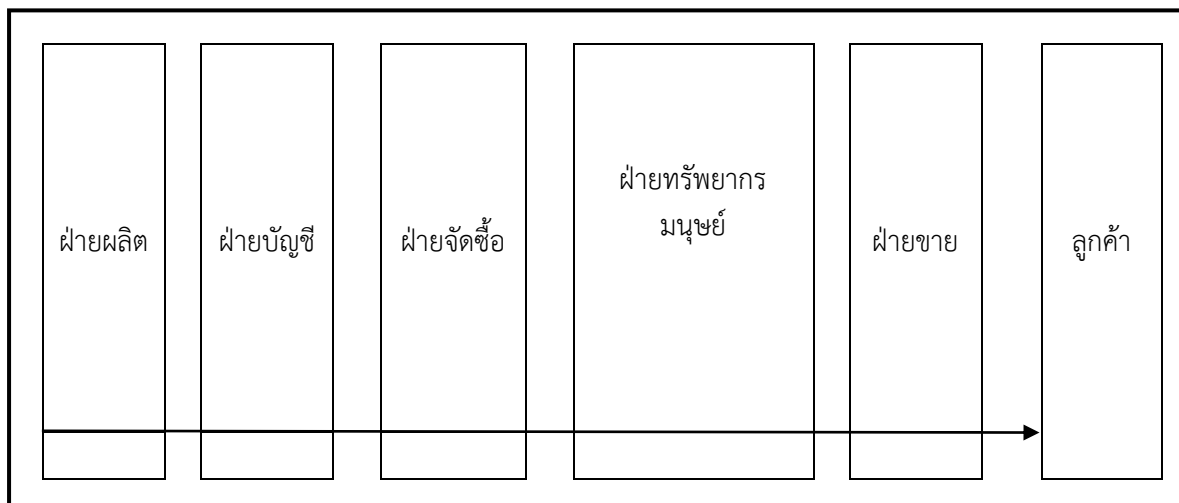
1. SMALL : จี๋วแต่แจ๋วคุณภาพ

องค์การสมัยใหม่จะมีขนาดเล็กกลง แต่มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่ง ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1.1 S = Shamrock Organization หมายถึง องค์การที่มีลักษณะ 3 ส่วน ประกอบด้วยส่วนงานหลัก (core competency) ที่มีพนักงานที่มี คุณภาพ เงินเดือนสูง เป็นพนักงานประจำองค์การ ส่วนงานรับเหมาช่วง (sub - contractor) ที่มีใช้เป็นพนักงานองค์การ แต่เชื่อมโยงเป็นพันธมิตร ทำงานร่วมกัน และส่วนที่สามคือ ส่วนงานชั่วคราว (part time) ที่ทำงาน ในบางช่วงเวลา ทำให้ไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแบบประจำ องค์การ แบบแซมร็อคทำให้ขนาด องค์การเล็กลง (downsizing) เหลือเพียงหนึ่งในสามเท่านั้น

1.2 M = Merit System หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมี ความรู้ความสามารถ เท่านั้นระบบการคัดเลือกเป็นไปแบบเข้ายากออกง่าย ซึ่งต่างจากระบบเดิมที่เข้ายากออกยาก คุณสมบัติของผู้บริหารและพนักงานต้อง มุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ การหยิ่งรู้อย่างลึกซึ้ง การริเริ่ม สร้างสรรค์ ความฉลาด ทางอารมณ์ ปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ เพียร พยายามไม่ลดละ มองโลกในแง่ดี (positive mental attitude) มีความเป็น เครือข่าย (networking) สื่อสารได้หลายภาษาทั้งภาษาสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

1.3 A = Architect หมายถึง สถาปนิกองค์การที่ต้องจัดโครงสร้าง และออกแบบ องค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า องค์การอนาคตต้องมุ่งสู่การผนึกกำลัง ของทุกฝ่ายเพื่อลูกค้าเป็นสำคัญ **ดังภาพที่ 18**



ภาพที่ 18 ทีมงานข้ามหน้าที่

1.4 L = Little Area หมายถึง ขอบเขต พื้นที่เล็กลงเพื่อให้ สามารถบริการลูกค้า ผู้รับบริการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น การจัดองค์การโดย แบ่งเขตพื้นที่จะถูกนำไปใช้มากขึ้น อาทิ การปฏิรูปการศึกษาเป็นแบบเขต พื้นที่การศึกษาและมุ่งสู่โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ (School Based Management) ปฏิรูปการบริหารของกรุงเทพมหานครมุ่งสู่การแบ่งเขตให้ เล็กกลง ทำให้บริการได้ทั่วถึงเป็นธรรมและรวดเร็ว

1.5 L = Linking Pin Concept หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการฝึกกำลังร่วมตั้งแต่พนักงานทุกคน ทุกแผนงาน และประสานทุก แผนงานสู่ความเป็นเลิศขององค์การ การเชื่อมต่อในลักษณะของการประสาน งานให้เกิดความรวดเร็วเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการเชื่อมประสานทั้งในแนวดิ่ง (vertical) และแนวนอน (horizontal)

2. SMART : ฉลาดทรงภูมิปัญญา

องค์การสมัยใหม่มุ่งสู่ความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญา และก้าว สู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

2.1 S = Shared Vision หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมต้องสร้าง จินตนาการ พยากรณ์ และฉายภาพองค์การอนาคตร่วมกันของทั้งผู้บริหารและ พนักงาน ทำให้ลักษณะของสานฝันหรือ การเสริมสร้างพลังแห่งการสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control = AIC) การสร้าง วิสัยทัศน์ประกอบด้วย อุดมการณ์หลักบวกกับอนาคตที่วาดฝันไว้ อุดมการณ์ หลัก (core ideology) มีลักษณะที่ยืนยงขององค์การที่มีความหมายและเป็น แรงดลใจของสมาชิก เป็น ค่านิยมพื้นฐานที่เป็นความเชื่อคงอยู่ของธุรกิจ และ จุดมุ่งหมายหลักที่สะท้อนเหตุผลการคงอยู่ของ องค์การ อนาคตที่วาดฝันไว้ (envisioned future) เป็นรูปธรรมระยะยาว เข้าใจง่าย ผ่านภารกิจหรือ พันธกิจขององค์การ

2.2 M = Mental Model หมายถึง ตัวแบบความคิดที่สะท้อนการ คิดแบบ วิทยาศาสตร์ มีการทดลอง วิจัย สืบค้นและปรับปรุงงานด้วยการหา วิธีการที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า ประทับใจกว่า การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability) ทฤษฎีแถวคอย ทฤษฎีตัวแบบ คณิตศาสตร์ ทฤษฎีที่ทำงาน เหนื่อยน้อยลงแต่ได้ผลงานมากขึ้น (time and motion study)

2.3 A = Ability หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ต้องอยู่ใน ระดับมาตรฐานที่เทียบแข่งและเหนือกว่าผู้อื่นได้ ความสามารถในที่นี้หมายรวมถึง การคิดดี คิด ถูกต้อง คิดถูกทาง การมีหลักการและความรู้ ดี ถูกต้อง ความรู้แนวทาง การมีทักษะดี ทำเป็น และ ชำนาญการ มีความรู้ที่ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มิใช่ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

2.4 R = Readiness หมายถึง ความพร้อมสรรพ ทั้งด้านการ วางแผนเตรียมการ การประกันคุณภาพ องค์การต้องสร้างระบบคุณภาพ ทัวทั้งองค์การ (Total Quality Management) และระบบมาตรฐานไอเอสโอ (ISO 9000) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือในการผลิตสินค้า และ บริการที่มีคุณภาพ

2.5 T = Technology หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดการทำงานและ บริหารที่รวดเร็วมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้องค์การดูทันสมัย มีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการค้นหาข้อมูล ที่เร็วขึ้น บริการเร็วขึ้น ความเป็น ไฮเทคขององค์การจะทำให้องค์การดูน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. SMILE : ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ

องค์การที่มีความสุขยิ้มแย้มแจ่มใสมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

3.1 S = Sense of Belonging หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของหรือ หุ้นส่วนขององค์การ เมื่อใดที่องค์การเจริญก้าวหน้า คนใน องค์การเจริญก้าวหน้าด้วย องค์การรวย

คนในองค์กรก็ร่ายด้วย จิตสำนึก แห่งความเป็นเจ้าของต้องปรับองค์การราชการสู่องค์กรผู้ประกอบการที่ทุกคนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 M = Music หมายถึง ดนตรีในหัวใจ องค์กรที่มีสุนทรียภาพ มีเสียงเพลง อารมณ์ดี มีความฉลาดของอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข องค์กรบางแห่งใช้เปิดเพลงคลอเบาๆ เพื่อส่งเสริม การทำงาน ดนตรีในหัวใจทำให้สุขใจในการทำงาน

3.3 I = Impression หมายถึง ความประทับใจเหนือความคาดหวัง มุ่งสู่การบริการ ที่ยอดเยี่ยมที่บริการที่ลูกค้าคาดหวังน้อยกว่าบริการ ที่เป็นจริง สร้างความประทับใจนิรันดร์หรือ รักนิรันดร์ (customer love)

3.4 L = Loveliness หมายถึง ความน่ารัก เป็นองค์กรที่น่ารัก สำหรับทุกๆ คน ทั้งเราเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ทุกคนในองค์กรต้องทำตัว ให้น่ารัก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไปที่ไหนมีคนชม ว่าอภัยภัยไม่ตรีดี ความน่ารัก นำมาซึ่งความชอบ และตัดสินใจที่จะซื้อสินค้าและบริการ นำไปสู่ผู้ซื้อบอกต่อ ซื้อซ้ำซื้ออีก

3.5 E = Enjoy หมายถึง สนุก ทำงานด้วยความสนุก ทำท่าย และอยากจะทำ การทำงานอย่างมีความสุขนั้นเกิดจากพึงพอใจในงาน เพื่อนร่วมงาน และงานมีความท้าทายสิ่งแปลก ใหม่และที่สำคัญอย่างยิ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การจูงใจด้วยการแข่งขันก็จะทำให้เกิด ความสนุกตื่นเต้นเร้าใจได้เช่นกัน

4. SMOOTH : ร่วมมือไร้ขัดแย้ง

องค์กรที่ปราศจากการขัดแย้ง ทะเลาะวิวาท แต่ผนึกความร่วมมือ มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

4.1 S = Synergism หมายถึง ผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่าย เริ่มจาก พัฒนาบุคคลสู่ ความเป็นหนึ่ง ผนึกกำลังของทีมงานสู่ความสำเร็จ และประสานทุกแผนงานทุกฝ่ายสู่ความเป็นเลิศ ต้องมุ่งสู่จุดหมายปลายทาง และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

4.2 M = Motivation หมายถึง การจูงใจ ใครทำได้ดี ทำมาก จ่ายมาก ทำน้อย จ่ายน้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมคนดีมีความสามารถและมีผลงานเป็นที่ปรากฏ และโปร่งใสตรวจสอบได้ ระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนจะเปลี่ยนจากเงินเดือน เป็น ระบบขึ้นงานเป็นสำคัญ

4.3 O = Optimistic หมายถึง การมองโลกในแง่ดี เป็นการแปลง วิกฤติ (crisis) เป็นโอกาสส่งเสริมให้คนคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นที่คิดอะไร ใหม่ๆ ให้รีบเสนอหัวหน้าถ้าเป็น ความคิดที่ดีมีประโยชน์จะมอบรางวัลให้ทันที ใครคิดโครงการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ก็จะให้รางวัลพา ไปดูงานต่างประเทศเป็นต้น

4.4 O = Open - minded หมายถึง การเปิดใจที่องค์การต้อง จริ่งใจซึ่งกันและกัน อย่าโกหกหลอกลวงให้พูดจริง พูดสร้างสรรค์ และไม่มี การหักหลังซึ่งกันและกัน มีอะไรพูดตรงไปตรงมา ประชุมระดมสมองก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แน่นอน

4.5 T = Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีผู้นำ ผู้ตาม งานและเทคนิคการทำงานที่สอดคล้องไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง อย่ายึดระเบียบกฎเกณฑ์มากนัก ให้คำนึงถึงผลงาน (ends) มากกว่าวิธีการ (means)

4.6 H = Honesty หมายถึง ความซื่อสัตย์มีอะไรก็แบ่งปันกัน มีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ใช้หลักการของ “win-win principle” ที่ทุกคนพอใจ และความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การจะนำพาองค์การ สู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการในฐานะผู้มีบุญคุณต่อเรา

5. SIMPLIFY : ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว

องค์การต้องปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น (work simplification) ในองค์ประกอบ 8 ประการคือ

5.1 S = Speed หมายถึง ความเร็ว ทำอย่างไรให้ไว เร็วกว่า คิดก่อนทำก่อน มุ่งสู่คิดล่วงหน้า กระทำล่วงหน้า (proactive)

5.2 I = Informal หมายถึง ไม่เป็นทางการ ทำอะไรที่องค์การ 24 ชั่วโมง หรือการบริหารที่ตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ

5.3 M = Method หมายถึง วิธีการที่จะต้องหาขั้นตอนและ กระบวนการไหลของงานเร็วกว่า คล่องตัวกว่า ระบบสี่ไต่เสร็จในระบบ ราชาการ และระบบที่เดียวไต่เดียวเบ็ดเสร็จ one stop service คือหัวใจของ การปรับปรุงระบบงานที่สำคัญ

5.4 P = Procedure หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ทำให้นั่นดีขึ้น การจัดตั้งสำนักงานใหม่ด้วยระบบ 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) การรื้อปรับระบบ (reengineering) และการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจสู่พนักงาน (empowerment)

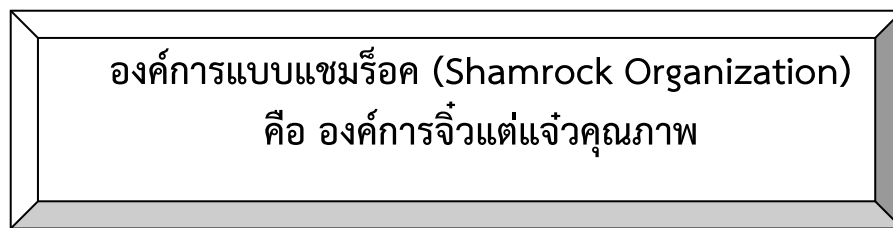
5.5 L = Lateral thinking หมายถึง การคิดรอบด้านหรือด้านข้าง ในลักษณะของการสร้างสรรค์ อาทิ ทำไมต้องทำเรื่องนี้ ทำไมต้องทำที่นี้ทำไมที่อื่นได้ไหม ทำไมต้องทำเวลานี้ทำไมเวลาอื่นได้ไหม การคิดดังกล่าว ทำให้เกิด แนวคิดรอบด้าน มีผู้นำทีมที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง

5.6 I = Indicator หมายถึง ดัชนีตัวชี้วัดองค์การต้องสร้างมาตร วัดเพื่อการเทียบแข่ง (benchmarking) กับองค์การที่ประสบความสำเร็จ และ ปรับปรุงให้สู่เกณฑ์มาตรฐานต่อไป และต้องเป็นเลิศให้ได้

5.7 F = Function หมายถึง ทำเกินหน้าที่องค์การจะไม่ยึดฝ่าย หรือแผนงานเป็นสำคัญ แต่จะยึดภารกิจโครงการและลูกค้าเป็นสำคัญ ใคร ว่างานให้สามารถระดมพล (pool) บุคลากรมาร่วมงานกันได้

5.8 Y = Youthfulness หมายถึง วัยหนุ่มสาว องค์การต้องปรับให้กระฉับกระเฉง เพื่อให้คล่องตัว เร็ว อายุองค์การคือจุดสำคัญของความสำเร็จ องค์การที่เก่าแก่ก็ควรจะยกเครื่องปรับใหม่ได้แล้ว

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐจำเป็นต้องปรับองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์และสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ด้วย การปรับองค์การราชการสู่องค์การห้าเอสต่อไป



❖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์การที่ทำหน้าที่ ทั้ง 2 อย่างคือ ทำหน้าที่เป็นสถานที่สำหรับทำงาน (office) และเป็นสถานที่ สำหรับเรียนรู้ (learning) เป็นการมององค์การในระบบปฏิบัติการเรียนรู้ร่วมกัน (collective – integrated actionable learning) มีการสร้างทัศนคติในมูลค่าเพิ่ม (value added) มีการสร้างสมรรถนะใหม่ในการเรียนรู้ (learning capability) มุ่งฝึกความสามารถหลักขององค์การ (core competency) เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การเรียนรู้ทั้งหลายเกิดขึ้น ในองค์การ ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญมีดังนี้

มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีเทคโนโลยีที่สนับสนุน
มีการมุ่งเน้นคุณภาพ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
มีการทำงานเป็นทีมและบรรยากาศเอื้อหนุน
มีการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์
มีระบบกำกับตรวจสอบ
มีการกระจายอำนาจปฏิบัติการ
มีวัฒนธรรมเอื้อหนุน

ความสำคัญของการจัดการแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณค่าหลายประการ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ยิ่งองค์การมีการเรียนรู้มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้องค์การฉลาดขึ้นมากเท่านั้นเมื่อองค์การฉลาดจะก่อให้เกิดปัญหาสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ได้มากขึ้น

2. ถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) การเรียนรู้ข้ามหน้าที่ ข้ามหน่วยงานเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในปัจจุบัน ยิ่งมีการเรียนรู้ต่างวิชาชีพมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดปัญหาและนวัตกรรมใหม่มากขึ้นเท่านั้น การถ่ายโอนความรู้ ทำให้พนักงานมีความรอบรู้มากขึ้นทั้งรู้สึกและรู้รอบมากยิ่งขึ้น การถ่ายโอน ความรู้จัดอยู่ในวิธีการทำงานแบบข้ามหน้าที่ (cross functional team) เพื่อ ความรู้ ความเข้าใจระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน และก่อให้เกิดการทำงาน ร่วมกัน มีการประสานงานที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานมีความรู้มากขึ้น พนักงานก็มี อำนาจมากขึ้น เพราะว่าความรู้คืออำนาจ (knowledge is power)

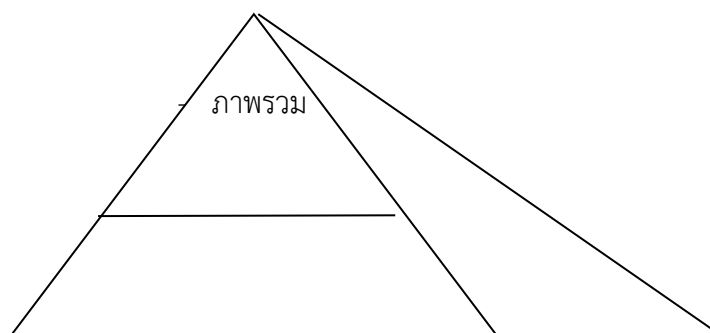
3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of worklife) ในหลายบริษัทที่มีการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้มากขึ้น อาทิ บริษัทซีเกต (Seagate) ในช่วงพักเที่ยงทานอาหารกลางวันให้มีการสรุปงานของแต่ละ แผนกให้แผนกอื่นฟัง เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความรู้แปลกใหม่ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มากขึ้น การเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่จึงเป็นความต้องการของมนุษย์เช่นกัน

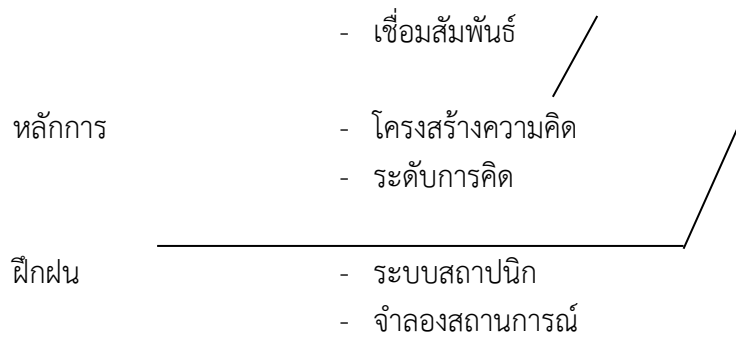
วิธีการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ต้องมีการฝึกฝนโดยใช้หลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ การคิด อย่างเป็นระบบ (system thinking) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) แบบแผนความคิด (mental model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และการเรียนรู้โดยทีม (team learning) โดยมีการกำหนดแก่น (core) หลักการ (principle) และการฝึกฝน (practice) ในแต่ละเรื่องไว้ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 19

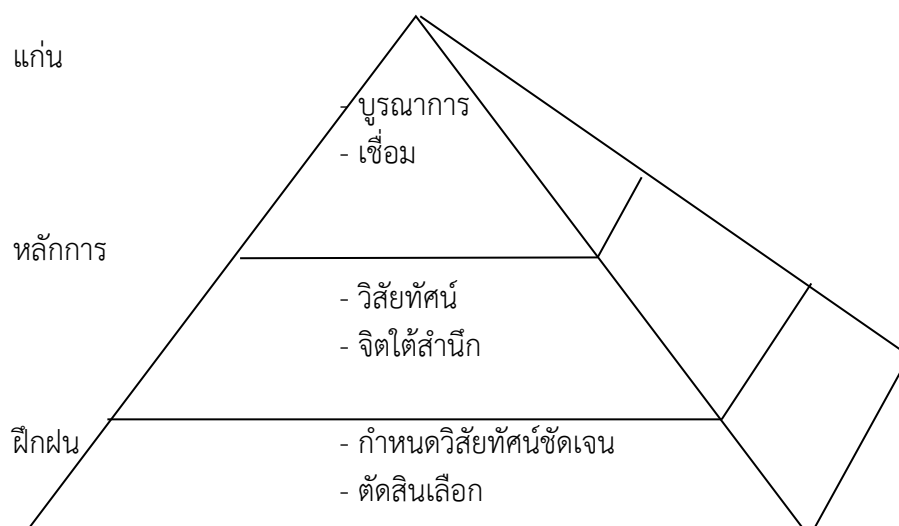
แก่น





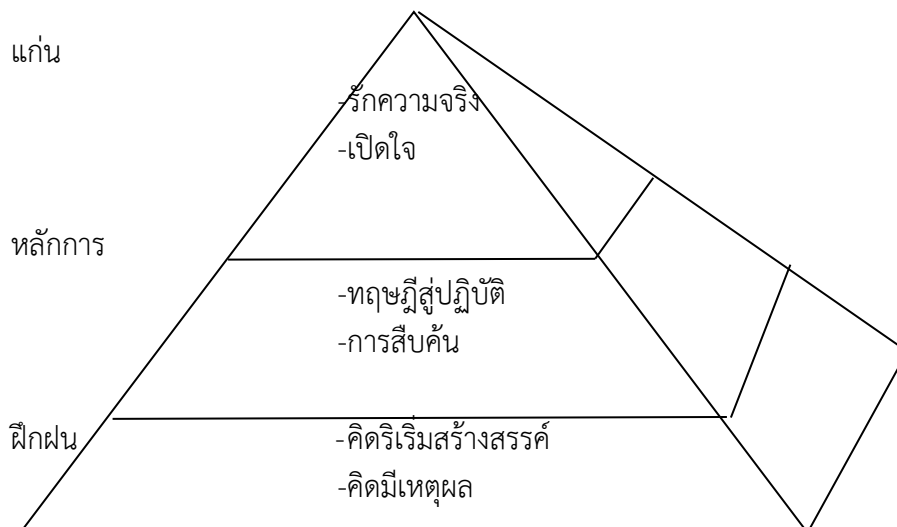
ภาพที่ 19 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 20



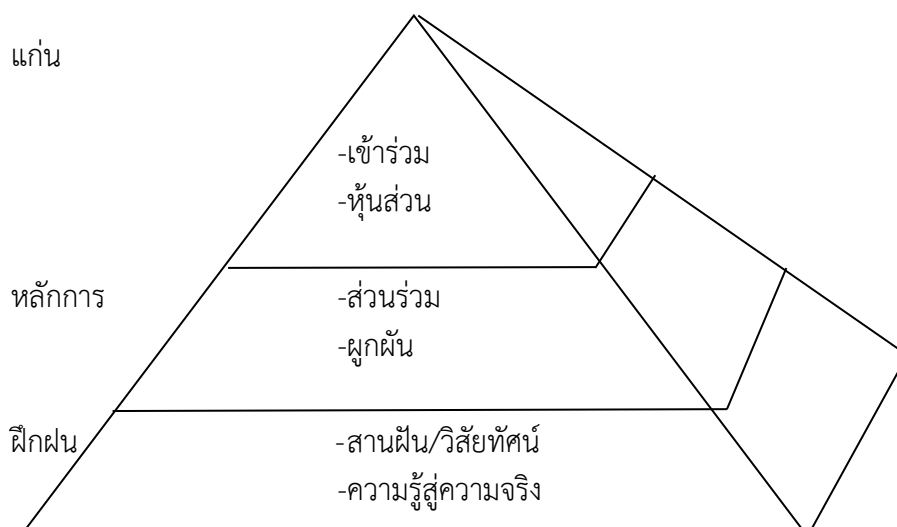
ภาพที่ 20 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านความรอบรู้แห่งตน

3) แบบแผนทางความคิด (Mental model) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 21



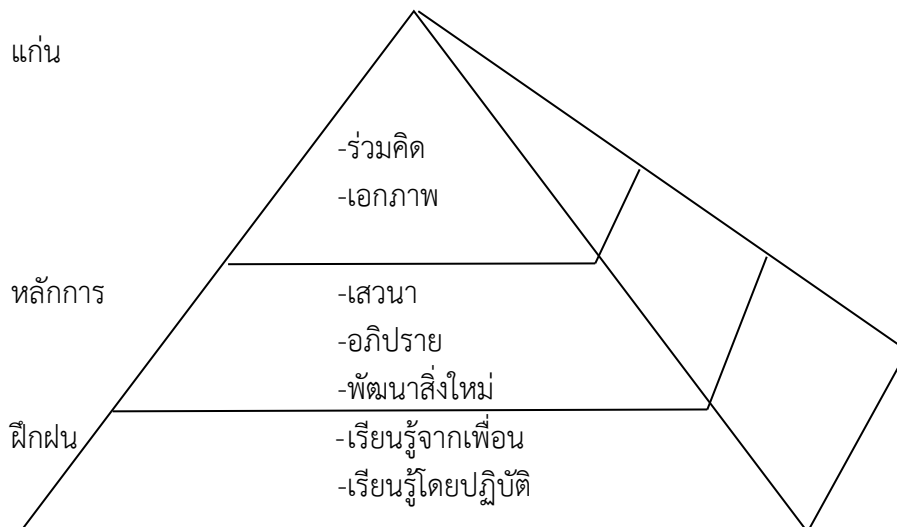
ภาพที่ 21 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านแบบแผนทางความคิด

4) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านวิสัยทัศน์ร่วม

5) การเรียนรู้โดยทีม (Team learning) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 อธิบายแก่น หลักการ และการฝึกฝนด้านการเรียนรู้โดยทีม

จากการสร้างวินัยห้าประการเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคิดในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์เชิงเหตุผลโดยยึดแก่นหรือหัวใจสำคัญเป็นเป้าหมายหลัก นอกจากนี้ให้ยึดหลักการที่จะนำไปสู่แก่นหลักนั้นได้ และสำคัญอย่างยิ่งก็คือการฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติ

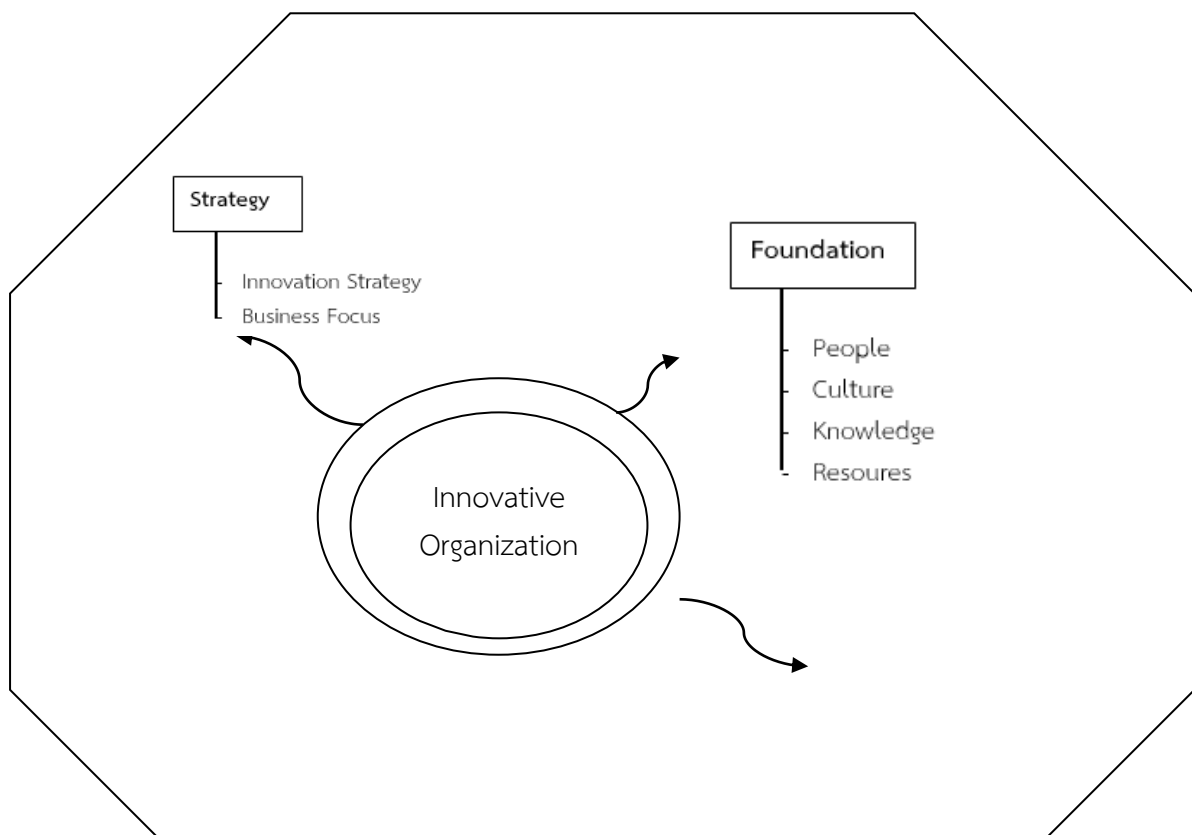
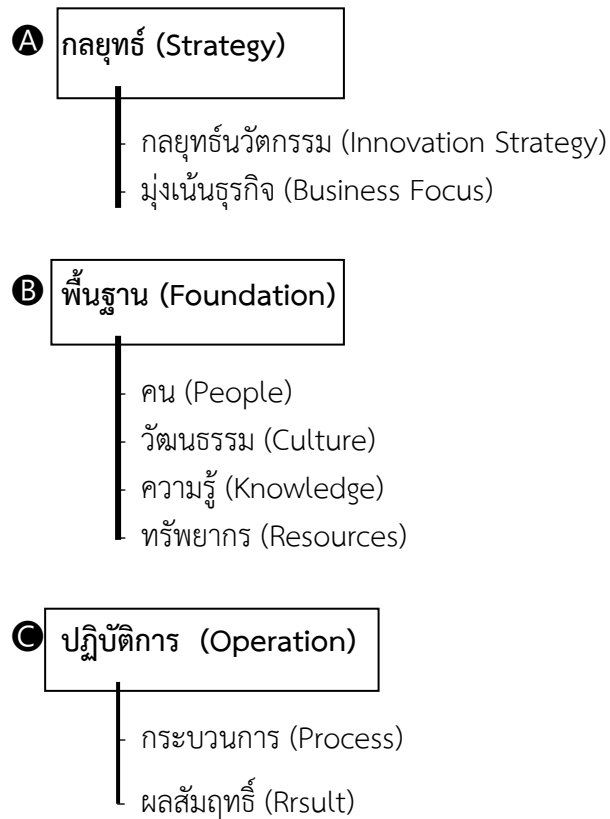
จากการศึกษาพบว่าในการจัดองค์การภาครัฐในหลายแห่งมีการอบรม พัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ด้านแก่น (core) และหลักการ (principle) โดยใช้วิธีการอบรมแบบบอกกล่าว (telling) ซึ่งจะได้ผลสำราญน้อย การฝึกฝนด้วย วิธีการเรียนรู้ (learning) และประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) น่าจะเป็นวิธี การที่ดียิ่ง ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ใช้วิธีการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการนำมาซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

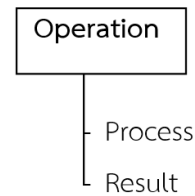
**วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีบุคคลที่รอบรู้
มีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการคิด อย่างเป็นระบบ
มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีทีมแห่งการเรียนรู้**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างองค์กรนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้นำเสนอองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ไว้ดังนี้

องค์การแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย





ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมใน 3 องค์ประกอบ คือ

ประการแรก

ต้องคิดนวัตกรรมในกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ธุรกิจ (Innovation in Strategy)

กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

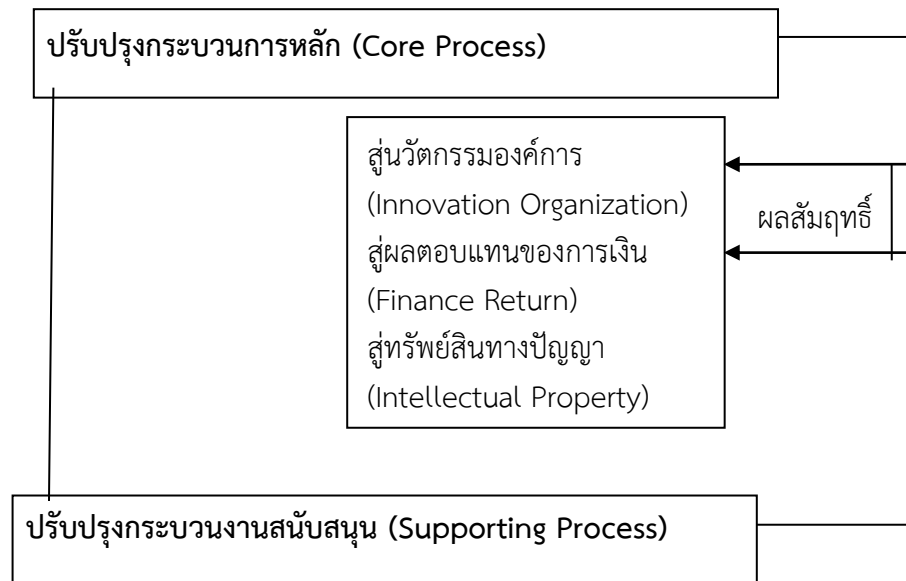
- วิสัยทัศน์นวัตกรรม (Vision)
- คุณค่าที่นำเสนอ (Value)
- ข้อมูลตลาดกลุ่มเป้าหมาย (Insight)

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

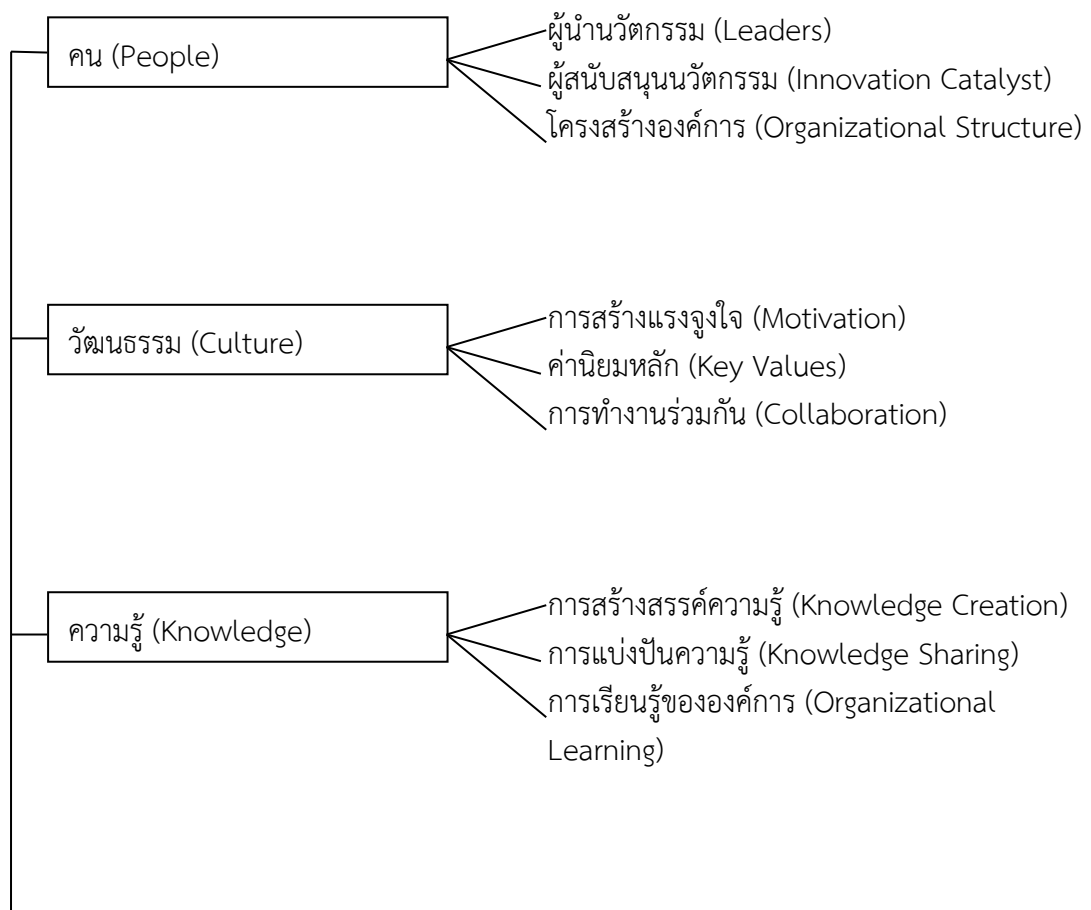
- กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leadership)
- กลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness)
- กลยุทธ์แตกต่าง/นวัตกรรม (Differentiation/Innovation)

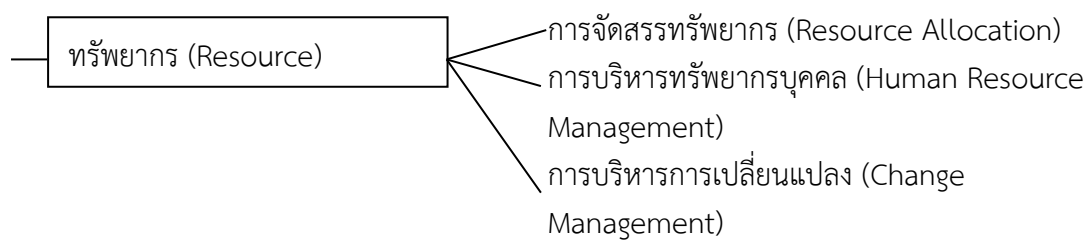
ประการที่สอง

ต้องทำนวัตกรรมในการปฏิบัติการ (Innovation in Operation)



ประการที่สาม **ต้องสร้างนวัตกรรมในพื้นฐาน (Innovations in Foundation)**





บทที่ 9 (Chapter 9)

เกียร์ 8 (Gear 8)



พัฒนาภาวะผู้นำใหม่ใช้ Best Practice
(Develop Juicy New Leadership using
Best Practice)

เสน่ห์ จัยโต. (2541) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร
อุดมศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง พบว่า

❖ คุณลักษณะของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จากงานวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา กรณีศึกษาผู้บริหาร
ระดับสูงของรองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จัยโต พบว่า คุณลักษณะวิสัยทัศน์ผู้นำ มี 4 ประการ
คุณลักษณะกลยุทธ์ผู้นำมี 3 ประการ และคุณลักษณะผู้นำที่ดีมี 6 ประการ ซึ่งรายละเอียดจะได้
อธิบายต่อไป

คุณลักษณะวิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ (เป็นชื่อสมมติของกรณีศึกษา)

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า มีบางท่าน ที่ระบุชัดเจนว่า นาย
ปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) แต่มี อีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้ระบุว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
หรือไม่ แต่มีการระบุลักษณะของ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. หัวดี
2. ไม่เหมือนใคร ไม่เดินตามใคร
3. อยากรู้อยากเห็น ช่างสังเกต ใฝ่รู้
4. ความจำดี ความจำแม่น
5. เป็นคนสังเกตยาก
6. ชอบสิ่งแปลกใหม่
7. ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ
8. รักเรียนชอบอ่านหนังสือ 9. คิดไว
10. มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์
11. ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง

12. ความสามารถในการเก็บข้อมูล
13. ความเข้าใจในอนาคต
14. จินตนาการ ความฝัน
15. มองทางเดินทะลุปรุโปร่ง
16. เป็นนักนวัตกรรม
17. มีศักยภาพ เฉลียวฉลาด สติปัญญา
18. อ่านเร็ว มีสมาธิ
19. ทันสมัย ทันเหตุการณ์
20. โลกทัศน์กว้างไกล
21. ประสบการณ์ในโลกกว้าง
22. วิสัยทัศน์ชัด
23. มีอุดมการณ์
24. ไม่มีการลอกแบบ (no copy) ชอบดัดแปลง
25. มีแนวคิดสู่การปฏิบัติได้ดี
26. ริเริ่มบุกเบิก
27. มีหลักการและวิสัยทัศน์
28. เป็นผู้แนะแนวทางและที่ปรึกษาได้ดี
29. ความคิดก้าวหน้า
30. ความคิดชัดเจน มีเหตุมีผล กระจ่างชัด
31. คิดรอบคอบและตั้งใจได้ดีมาก
32. กล้าทำของใหม่ ไม่อยู่นิ่งกับที่
33. มีสติปัญญาสูง พุดจารู้เรื่อง คำคมชัด ปฏิบัติได้



จากลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะ (attribute) ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ด้านวิสัยทัศน์นั้น สามารถสรุปได้เป็น 4 คุณลักษณะ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม (initiative)

เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ติดตัวของนายปัญญา ตั้งแต่เด็กๆ อยู่เสมอมา กล่าวคือ เป็นผู้ที่มี “หัวใจ” ในการคิดอุปการณ์เพื่อครอบงำหรือเมื่อมีการ ค้าว้าวโผด เป็นบุคคลที่ไม่ค่อยเหมือนใครไม่เดินตามใคร นั้นแสดงให้เห็น ว่าต้องมีการกระทำอะไรที่ต่างจากคนอื่น เช่น การคิดล้มเลิกระบบซีเนียร์ การคิดสร้างมหาวิทยาลัยทางไกลให้เกิดขึ้นในประเทศไทย โดยเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกล ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการศึกษาทางไกลให้โอกาสผู้ที่ต้องการศึกษาหาความรู้ อย่างทั่วถึง จนในปัจจุบันได้รับการยกย่องจาก UNESCO ให้เป็นสถาบันที่เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการสอนทางไกลที่ใช้สื่อประสมในภูมิภาคและแปซิฟิก และสภาการศึกษาทางไกลระหว่างประเทศ ยกย่องให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดดีเด่นของโลก

เป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นแห่งแรก ถือเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ใช้รูปแบบใหม่ของการบริหารเพื่อประสิทธิภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ

เป็นผู้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการพลเรือนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน และรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศ

ในยุคโลกาภิวัตน์นายปัญญาในด้านบริการสังคมก็เป็นผู้เริ่มในอีกหลายประการ อาทิ เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก สมาคมนักเรียนเก่า ซึ่งเคยเป็นศิษย์เก่า อยู่ เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรกสมาคมที่เกี่ยวกับครุศาสตร์ ก่อตั้งสโมสรโรตารีแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2521 ผู้ก่อตั้ง และนายกสมาคมคนแรก สมาคมมหาวิทยาลัยเปิดแห่งเอเชีย เป็นผู้ก่อตั้ง และประธานมูลนิธิส่งเสริมหน่วยงานบริหารระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้ก่อตั้ง และนายกสมาคมคนแรกของสมาคมมหาวิทยาลัยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก เป็นต้น จากกรณีตัวอย่าง ผลงานข้างต้นแสดงให้เห็นว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ มีคุณสมบัติวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา โดยพิจารณาได้จากผล งานที่ในฐานะที่เป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารคนแรกของหน่วยงานนั้น พร้อมทั้งเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งการปฏิรูป ดังกล่าวทำให้เกิดจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนที่มีผลต่อการปฏิบัติและมีผลทางกฎหมายต่อไป ในจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนนั้นมีทั้งหมด 16 ข้อ โดยแบ่งจรรยาบรรณออกเป็น 4 ประการ คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม การกำหนดจรรยาบรรณ ข้าราชการ ดังกล่าวนับว่าเป็นการปฏิรูประบบราชการ (reinventing) เพื่อให้ ข้าราชการมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และทันสมัย

2. คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเช่นกัน คุณสมบัติ ด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติของการดัดแปลง ปรับแต่ง ไม่มีการ ลอกแบบ (no copy) แต่มีการเลียนแบบแทน ปรับแนวคิดสู่การปฏิบัติได้ดี กล่าวคือ เมื่อมีการไปศึกษาดูงานที่ได้ก็ตามเมื่อเห็นว่าสิ่งที่ไปศึกษาดูงานเป็นสิ่งที่ดียิ่งจะนำแนวคิดนั้นมาศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมี การปรับแต่งให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขขององค์การนั้น ที่ได้จึงถือได้ว่าเป็นผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์ อาทิ เป็นผู้บุกเบิกและจัด ระบบงานวางแผนการศึกษาและวิจัยสถาบันในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งมีส่วน ร่วมในการปฏิรูปการศึกษาและการจัดทำแผนการศึกษาของชาติ เป็นผู้จัดวาง ระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และร่วมจัดวางรูปแบบการบริหารประถมศึกษา เป็นผู้บุกเบิกการจัดทำแผน อุดมศึกษาระยะยาวของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้บุกเบิกการใช้การศึกษาทางไกล เพื่อสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นผู้บุกเบิก รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่ เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้บุกเบิก การนำเอากิจกรรมค่ายอาสาพัฒนาและบำเพ็ญประโยชน์มาใช้ในกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ (imagination) เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาเช่นกัน เป็นผู้ที่มีการมองเห็นไกลและมีภาพอนาคตอยู่ตลอดเวลา จินตนาการในที่นี้เกิดจากความใฝ่ฝัน การคิดมอง ทางเดินทะลุปรุโปร่ง ความคิดกว้างไกลและลึกซึ้ง โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน ทำให้จินตนาการมีความเด่นชัดและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ความใฝ่ฝันของ นายปัญญา ยุทธศิลป์ มี 3 เรื่องที่สำคัญ คือ ประการแรก ความเสมอภาค ในโอกาสทางการศึกษา ซึ่งก็ได้ทำสำเร็จแล้วในการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกล ประการที่สอง การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านวิธีการศึกษามาเป็นเครื่อง มือในการพัฒนาประเทศ เป็นการทำให้สำเร็จแล้วในการสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีเป็นสำคัญ และประการที่สาม ภาวะผู้นำโดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า บุคคลที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ ผิฝฝนความเป็น ผู้นำ ซึ่งนายปัญญาได้ตั้งศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำขึ้นในรูปแบบของมูลนิธิ ซึ่งอยู่ในช่วงการดำเนินการต่อไป

4. คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาตั้งแต่เด็กๆ ชอบใฝ่รู้ ชอบสังเกต ชอบ อ่านหนังสือ เป็นผู้ที่มีความจำดี ความจำแม่น อ่านเร็ว มีสมาธิ จึงทำให้ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (information) ได้อย่างถูกต้อง และข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารต่อไป

ในเรื่องข้อมูลข่าวสารนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ความสนใจ เป็นอย่างมาก ในการบรรยายต่อนักบริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ของนักบริหาร ได้ชี้ให้เห็นว่า ข้อมูลข่าวสารคืออำนาจ

“...ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นสังคมข่าวสาร เขาถือแต่ัมต่อย่าง ฉากฉกรรจ์เลยก็คือ เรื่องระบบสารสนเทศถึงกับมีคำพูดว่า Information is power เพราะฉะนั้นคนที่จะมี ก็คือคนที่มี power information อยู่ใน มือที่สามารถจะตัดสินใจโดยพื้นฐานของข่าวสารข้อมูลที่มี ที่ถูกต้องทันสมัยเหนือคนอื่น และในเรื่องนี้ญี่ปุ่นอีกเหมือนกัน ตอนที่ผมไปเจรจา เรื่องความร่วมมือแลกเปลี่ยน นักวิชาการเพื่อร่วมทำการวิจัยระหว่างไทยกับญี่ปุ่น พอไปพบความจริงข้อเท็จจริง ญี่ปุ่นมีข้อมูล เมืองไทยมากกว่าที่ เรามีเอง เพราะฉะนั้นญี่ปุ่นการตลาดเขาเก่งกว่าเราเยอะเพราะเขารู้เรา รู้ เขา มากกว่าเรา แล้วเขามีฐานข้อมูล ขนาดพูดภาษาอังกฤษไม่ค่อยรู้เรื่อง แต่ว่าความรอบรู้ของเขาด้วย ข่าวสารข้อมูลที่มีเพียบต่างกันอย่าง เราจะทำ อย่างไรให้เรื่องสารสนเทศเป็นแต่ัมต่อ Information is power...”

การเป็นผู้ที่มีข้อมูลข่าวสารของนายปัญญา เกิดจากการอ่านมากการดูงานมาก การจดจำมาก และการบันทึกสม่ำเสมอ ทำให้ข้อมูลข่าวสาร ถูกจัดเป็นระบบและถูกนำมาใช้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ

ในเรื่องวิสัยทัศน์นั้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้อธิบายว่า ตัวเองเป็น นักนวัตกรรม (innovator) มากกว่าเป็นนักประดิษฐ์สิ่งใหม่คนแรก (inventor)

“โดยอาชีพของการเป็นครูไม่มีสิทธิที่จะคิดอย่างอื่น นอกจากคิดสร้างสรรค์ วิชาชีพบังคับอยู่แล้ว เพราะในชีวิตของการเป็นครู ทำงาน สร้างสรรค์ทั้งนั้น และโดยอุดมคติของอาชีพคือ สร้างความเจริญงอกงาม ให้แก่เด็ก ให้แก่วิชาชีพเราและให้แก่สังคม เพราะฉะนั้นเมื่อวิชาชีพเรา และการทำอาชีพนี้เป็นอาชีพที่สร้างสรรค์เป็นพื้นฐานแรก และเรื่องการ คิดอะไรใหม่ๆ อาจจะเป็นคุณลักษณะของคนบางคน และผมอาจเป็นคน หนึ่งในคนจำพวกนั้น ที่ชอบทำอะไรใหม่ๆ ไม่ชอบทำอะไรซ้ำซาก ไม่ชอบ ทำอะไรที่อยู่ในเป้าหมายเดิมตลอดเวลา แต่ไม่ถึงขั้นสุดโต่ง เมื่อเราคิดถึง ว่าเราพบปัญหา ถ้าไม่ใช้วิธีการใหม่ๆ แก่จะแก้ไม่ได้เลย ทำให้ต้องคิดต่อ และวิธีใหม่ๆ ที่จะมาช่วยแก้ปัญหา ที่จะช่วยให้เราทำอะไรได้ ควรจะเป็น อะไร เช่น เมื่อผมสนใจเรื่องความเสมอภาคในการศึกษา ผมก็วิเคราะห์ ความรู้ด้านการศึกษาในฐานะนักบริหารการศึกษาและนักวางแผน ก็เห็นว่าวิธีเล็กๆ ที่ทำมาไม่ช่วยอะไรที่จะทำให้บรรลุได้ ต้องคิดถึงวิธีใหม่ๆ ที่ เหมาะสมและปฏิบัติได้ เกิดเรื่องมหาวิทยาลัยเปิดแบบการสอนทางไกล ขึ้น ซึ่งบางทีเรื่องใหม่ๆ เหล่านี้เราอาจไม่ใช่เป็นคนริเริ่มคนแรกของโลก แต่เราอาจเคยเห็นการกระทำ เคยรู้ว่าใครทำอะไรทำนองนี้อยู่ สิ่งที่เราทำ คือ อาจเอาสิ่งเหล่านั้นที่เกิดขึ้นแล้วที่อื่น ประยุกต์เข้ามาใช้ได้ในสังคม ไทย ให้ใช้ได้ในสังคมไทย เพราะฉะนั้นเราต้องแยกระหว่าง inventor กับ innovator กล่าวคือ inventor คือ ผู้ที่สร้างอะไรใหม่ๆ เป็นคนแรก แต่ innovator อาจเอาของที่มีอยู่แล้วเกิดขึ้นแล้วมาปรุงแต่งให้ใช้ได้ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ในบริบทใดบริบทหนึ่ง ผมจึงมองตัวผม เองว่าเป็น innovator มากกว่า inventor...”

คุณลักษณะกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นผู้นำที่มีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางไปสู่ความสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มีการระบุลักษณะกลยุทธ์ของนายปัญญาไว้ ดังนี้



1. รู้ว่าจะต้องทำอะไร (what) และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร (how)
2. การเข้าใจเหตุการณ์เมืองและปรับตัว
3. รวบรวมความคิดให้ชัดเจน
4. มีความชัดเจนในภารกิจและบทบาท
5. มีความคิดอย่างเป็นระบบ
6. มีทิศทางเป้าหมายชัดเจน
7. ทำไฉน
8. มีกรอบเวลา
9. จัดทำแผนปฏิบัติการ
10. มีกระบวนการทำงานที่ดี
11. สร้างการยอมรับในผลงาน
12. ความเข้าใจองค์กรแท้จริง
13. มองสถานการณ์ควรเป็นอย่างไร
14. วิธีการบรรลุฝัน
15. นักกระตมทรัพยากรและใช้ทรัพยากร
16. นักสร้างความเชื่อถือ
17. มีวิธีคิดที่เป็นระบบ
18. แผนที่แนวคิด
19. การนั่งทานข้าวคุยกัน
20. มีโอกาสได้ทำมาก
21. ได้ครูอาจารย์ที่ดีคอยสนับสนุน
22. ทำงานเป็นขั้นตอนมีระบบ
23. ดูงาน
24. ขยายความคิดนี้อย่างไร กับใคร
25. ทำการบ้านมาก่อน
26. ไม่เสี่ยง
27. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนตัดสินใจ
28. ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์
29. การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา
30. มีขั้นตอนทั้งระบบ ปฏิบัติได้ ตรวจสอบได้ชัดเจน
31. กลยุทธ์แยบยล
32. บริหารตามสถานการณ์
33. วางแผนระยะยาว

จากลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะ (attribute) ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ด้านกลยุทธ์สามารถสรุปได้เป็น 3 ประการ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านความคิดเชิงระบบ (system)

เป็นคุณลักษณะที่พบได้บ่อยครั้ง กล่าวคือ มีการมองปัญหาอย่าง เป็นระบบในลักษณะขององค์ประกอบระบบ อันได้แก่ อะไรคือปัจจัยนำเข้า (input) ของระบบการบริหาร อะไรคือกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Conversion process) อะไรคือผลลัพธ์หรือปัจจัยนำออก (Output) อะไรคือข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และอะไรคือสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหาร อดุมศึกษา ในเรื่องการบริหารอดุมศึกษามีใช้อยู่ตามลำพังในระบบปิด แต่อยู่ภายใต้ระบบเปิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อมูลสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“...ไม่ใช่มีนวัตกรรมขึ้นท่ามกลางสุญญากาศ เราสร้างนวัตกรรม ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการอันหนึ่งอันใด เช่น ต้องการแก้ปัญหาต้องการเอาตัว Innovation เข้ามาพัฒนา...”

คุณลักษณะด้านความคิดเชิงระบบของนายปัญญา นอกจากมีการ วิเคราะห์ระบบ แล้ว (system analysis) แล้วยังมีการมองประเด็นปัญหาอย่าง ชัดเจนว่าอะไรเป็นระบบใหญ่ อะไรเป็นระบบย่อย ระบบใหญ่และระบบย่อยมี ความสัมพันธ์ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น

“.....เราต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยนะครับ ส่วนราชการต้องยึดบริการเป็นหลัก เป็นองค์กร ประเภท service organization คือ องค์การประเภทบริการและไม่ใช่ องค์การที่มุ่งแสวงหากำไร เพราะฉะนั้นการจะเทียบกับเอกชนก็จะต้อง คำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย แต่ว่าในขณะที่เดียวกันเมื่อเปรียบเทียบเรื่องนี้ก็ไม่ได้ หมายความว่า วิธีการบางอย่างที่เอกชนใช้ในการบริหารองค์การจะนำมา ใช้ไม่ได้กับระบบราชการ แต่ต้องนำมาใช้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ ส่วนราชการ ในส่วนนี้เราก็คงจะใช้หลักการที่ว่า อยากเห็นองค์การทาง ราชการ กะทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะจำกัดจำนวนข้าราชการ แล้ว การดูแลไม่ให้โครงสร้างของ ส่วนราชการใหญ่โตเกินไป ก็คงจะต้อง มีการวิเคราะห์ด้วยว่า งานใดที่หน่วยราชการรับผิดชอบทำอยู่ สามารถที่ จะให้เอกชนทำไป หรืองานใดที่ส่วนราชการจะจ้างเหมาให้เอกชนที่มีขีด ความสามารถสูง กว่ารับไปทำ ที่ผ่านไปแล้วก็มีเช่นการรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย หรือแม้แต่เรื่องการเช่ารถจากเอกชนใช้มากกว่า จะซื้อมาใช้เองและก็ได้เต็มที หรือเดี๋ยวนี้คิดไกลถึงขนาดว่า งานระดับ ที่ ต้องใช้มืออาชีพบางอย่างทำแล้ว งานขาดแคลนคน เช่น งานคอมพิวเตอร์แทนที่เราจะมีบุคลากรให้ ครอบทีม เราอาจจะจ้างเอกชนได้บางส่วน เช่น การดูแลระบบเครื่องให้เขามาดูแลรักษา โดยทำสัญญา แล้วเขาต้องหมั่น มาบำรุงรักษาอะไรให้ใช้การได้อยู่ตลอดเวลา หรือเมื่อเสียหายเขาต้องมา ซ่อม หรือ การจะทำซอฟต์แวร์ การพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้บางที่เราอาจจะ ให้เอกชนเป็นผู้พัฒนาจ้างเขาทำใน

ที่สุด เราอาจจะมีเพียงโอเปอเรเตอร์ คือ ผู้ที่ดูแลดำเนินการให้เครื่องใช้ได้ โดยไม่ต้องมีบุคลากรทั้งหมด”

2. คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์ (contingency)

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้อยู่เสมอ การรู้จัก จังหวะและโอกาสที่เอื้ออำนวยนำมาซึ่งความสำเร็จในเรื่องนี้ นายปัญญาได้มี การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) และที่เป็น อุปสรรค (Threat) มีการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในที่ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์ สถานการณ์ดังกล่าวเรียกว่า เทคนิคสวอท (SWOT Technique) ซึ่ง ซึ่งนอกจากจะ ใช้เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ยัง ใช้เทคนิคสวอทวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองเพื่อปรับปรุงพัฒนาแก้ไข ให้ดียิ่งขึ้นด้วย ตัวอย่างการบริหารตามสถานการณ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีหลายประการ เช่น การผลักดันมหาวิทยาลัยทางไกลเกิดขึ้นได้เพราะปัจจัย ต่างๆ เอื้ออำนวยทั้งปัจจัยภายนอกคือความต้องการของประชาชนเกี่ยวกับการศึกษามีมากขึ้น และการจัดการศึกษาระบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง และการจัดการศึกษาระบบเปิดแบบเดิมให้มหาวิทยาลัยสองแห่งเป็นไปในลักษณะของการรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่จำกัดจำนวน แต่ลักษณะการสอนแบบใช้ชั้นเรียนเป็นหลัก

นอกจากนี้การผลักดันมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้งสองแห่งคือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้เกิดขึ้นได้เพราะแรงสนับสนุนทางการเมือง โดย เฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องต่อนโยบายทางการเมืองที่จะให้เกิดมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เป็นโอกาสที่จะผลักดันรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเข้าไปได้สำเร็จ การสร้างกลยุทธ์เชิงสถานการณ์นับว่าเป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้อยู่อย่างสม่ำเสมอ และมักจะประสบความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

3. คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านศาสตร์การจัดการ (management science)

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ใช้เพื่อการตัดสินใจ โดยพยายามที่จะนำเอาหลักการวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้มาใช้ในการบริหารอุดมศึกษาอยู่เสมอ นอกจากจะใช้การวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการตัดสินใจแล้วยังนำเอาการวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างการยอมรับให้แก่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์เอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติและค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง มีข้อเสนอแนะเพื่อการ ตัดสินใจดังนี้

“จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์เอกสารการสอนแบบฝึกปฏิบัติและค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง มีข้อคิดเห็นที่ทางมหาวิทยาลัยควรจะต้องดำเนินการคือ

1. ปัจจุบันค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชุดวิชาในการผลิตวัสดุการศึกษา และค่าจัดส่งมีมูลค่าสูงถึง 170.86 บาท ซึ่งจะเหลือเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านอื่นๆ เพียงชุดวิชาละ 29.14 บาทเท่านั้น ถ้าในอนาคตค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์สูงขึ้น มหาวิทยาลัยอาจจะได้รับผลกระทบกระเทือนด้วย

จึงมีข้อเสนอแนะว่าในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะต้องหาทางที่จะลดค่าใช้จ่ายลง เช่น เรื่องการผลิต การจัดส่ง ตลอดจนความหนาของ เอกสารการสอน เป็นต้น สำหรับวิธีการลดค่าใช้จ่ายต้องให้หน่วยงาน ต้นสังกัดเป็นผู้เสนอมาตรการ

2. การเปิดสาขาวิชาใหม่ควรจะต้องคำนึงถึงจำนวนนักศึกษาที่จะเข้ามาศึกษาด้วย เพราะถ้ามีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนด้วย การผลิตวัสดุการศึกษาจะไม่คุ้มทุน ดังจะเห็นได้จากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชุดวิชาใน บางสาขาเกินกว่าเงินค่าวัสดุที่เก็บจากนักศึกษา

3. เห็นควรศึกษาความเป็นไปได้ของความซ้ำซ้อนของชุดวิชาเพื่อหาทางรวมชุดวิชาที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

4. การไม่บังคับให้นักศึกษาลงทะเบียนเรียนครั้งแรก ต้องซื้อ วัสดุการศึกษาอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากเหตุผลทางด้านค่าใช้จ่ายในการผลิต ประมาณการจำนวนพิมพ์ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและความ ยุ่งยากในการจำแนกนักศึกษา แนวทางแก้ไขที่จะให้นักศึกษามองเห็นความสำคัญของการใช้เอกสารการสอนไม่ซ้ำกันคือการนำเอาแบบฝึกปฏิบัติแต่ละหน่วยรวมไว้ท้ายของหน่วยนั้นๆ ในเอกสารการสอน และแบ่ง เอกสารการสอนเป็น 3 เล่มๆ ละ 5 หน่วย ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตอีกด้วย

5. ควรมีการปรับราคาเอกสารการสอน และแบบฝึกปฏิบัติใหม่ ตามความหนาของหนังสือ ส่วนหลักการและวิธีการปรับนั้นเห็นควรให้มี การศึกษาอีกครั้งหนึ่งในรายละเอียด

6. เห็นควรรวมเอกสารการสอนและแบบฝึกปฏิบัติเข้าเป็นเล่ม เดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ และหากได้มีการออกแบบให้ นักศึกษาทุกคนต้องใช้แบบฝึกปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แล้วก็จะอธิบาย ได้ว่านักศึกษาทุกคนจำเป็นต้องมีเอกสารการสอน หากไม่มีเอกสาร การสอนก็จะมีแบบฝึกปฏิบัติทำ..."

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ความสำเร็จ ในการบริหาร อดุตมศึกษาเกิดจากภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จ ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญได้ระบุคุณลักษณะผู้นำ (trait) ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1. นักปฏิบัติการ (pragmatic) และนักทำงาน
2. นักการจัดการความขัดแย้ง
3. นักบริหารอาชีพ
4. นักประชาสัมพันธ์
5. ผู้นำเน้นงาน (task oriented)
6. นักบริหารเวลาชั้นเยี่ยม
7. มีวุฒิภาวะ (maturity)
8. มีบารมี
9. บุคลิกภาพดี
10. มอบหมายกระจายความรับผิดชอบ
11. สร้างพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน
12. ทำงานเป็นทีม
13. นำเสนอเป็นเหตุเป็นผล มีเทคนิคนำเสนอ
14. มั่นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
15. อะไรที่ถูกต้องจะผลักดันอย่างเต็มที่
16. ติดตามงาน
17. ซื่อสัตย์สุจริต
18. เหนือคนอื่น รู้จิตวิทยาคนไทย
19. ใช้คนเก่ง
20. รู้จักเอาใจคน
21. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
22. ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน
23. เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ทอดทิ้งลูกน้อง

24. เสียสละ

25. ร่วมงานเหมือนญาติ
26. ความสามารถสื่อสารสัมพันธ์
27. ความรู้ความสามารถรอบตัว หลายด้าน
28. มีฝีมือ
29. ภาษาดีทั้งพูดและเขียน
30. มนุษย์สัมพันธ์
31. ชอบช่วยเหลือคนอื่น
32. มีความเป็นวิชาชีพ
33. นักแก้ปัญหา
34. ช่างพูด
35. หัวหน้าที่ขึ้น
36. ทำงานหนัก
37. ตั้งใจเรียน
38. แต่งกลอน ละคร และเป็นโฆษก
39. สนใจในงานส่วนรวม
40. ขยัน
41. เป็นตัวของตัวเอง
42. มัธยัสถ์
43. โอบอ้อมอารี
44. ความสันทัดและเข้าใจเรื่องการศึกษา
45. มีประสบการณ์
46. ความเป็นที่ยอมรับ
47. ความสามารถจูงใจ โน้มน้าวใจ
48. ทำงานด้วยความเต็มใจ ทำด้วยดี
49. ทำงานไม่มีคำว่าเสาร์ อาทิตย์
50. ทีมงานดี

51. อุทิศเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่

52. มีความสามารถในการประชุม
53. ตรงเวลา
54. สร้างความร่วมมือร่วมใจ

จากคุณลักษณะผู้นำของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ข้างต้นสามารถสรุป ได้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวใจ

เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้นายปัญญา ประสบความสำเร็จในการทำงาน ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวใจนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่วัยเด็ก พูดเก่งมาก ตอบโต้ได้เก่ง และยังสามารถเป็นโฆษกงานวัดได้ดีอีกด้วย เมื่อไรที่ นายปัญญาเป็นโฆษกเมื่อนั้นคนจะมาทำบุญบริจาคมากขึ้น ความสามารถในการพูดเก่งในวัยเด็กได้พัฒนาเรื่อยมา เมื่อเป็นผู้นำนักศึกษาก็มีโอกาสให้ฝึก พูดมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า เป็นบุคคลที่มีภาษา ดีทั้งการพูดและการเขียนเมื่อพูดจบแล้วสามารถถอดเทปนำไปตีพิมพ์ได้เลย ภาษาพูดก็คือภาษาเขียนที่สละสลวยยากที่จะเกิดขึ้นในแต่ละคน

ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“ความมี IQ สูงของนายปัญญาดูได้จากภาษาพูดที่สละสลวย นำมาซึ่งการเป็นภาษาเขียนที่สละสลวย การพูดของท่านนั้นสามารถพิมพ์ เป็นตำรับตำราได้เลยคนที่พูดจารู้เรื่อง คำคมชัด ปฏิบัติได้ ผมเชื่อว่าเป็น คนที่มีระดับสติปัญญาสูง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้สนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“...ขณะที่มีพิธีพระราชทานปริญญาบัตรมหาวิทยาลัยทางไกล ปรากฏว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเกี่ยวกับพิธีการ ปรากฏว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ สามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และได้ให้เจ้าหน้าที่พิมพ์จดหมายราชการ โดยพูดไปพิมพ์ไปไม่มีการร่างต้นฉบับแต่อย่างใด...”

2. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์

สูงสุด

คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญต่อนายปัญญาสู่ความสำเร็จก็คือ ความสามารถในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ โดยที่ไม่จำเป็นต้อง ลงทุนซื้อใหม่ สร้างใหม่แต่อย่างใด เป็นการระดมทรัพยากรจากหน่วยงาน หรือองค์การที่มีอยู่เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันตามหลักการที่ว่าชนะ ชนะ (win - win) ด้วยกัน ความโดดเด่นในเรื่องนี้ได้จากการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกล โดยเริ่มจากการไม่มีที่ทำกาเป็นของตนเอง ไม่มีงบประมาณ ไม่มีสถานที่ และอุปกรณ์ ไม่มีคนหรือทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในการระดมทรัพยากรได้จากการรับบริจาคที่ดินเพื่อสร้างที่ทำงาน ของมหาวิทยาลัย การหางบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะของงบประมาณแผ่นดิน และการหางบประมาณจากงบรายได้ การไม่สร้างศูนย์วิทยบริการย่อยๆ ในแต่ละจังหวัด แต่มีการประสานการใช้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่อยู่ประจำจังหวัดและภูมิภาคนั้นเป็นศูนย์บริการการศึกษา โดยพยายามที่จะใช้ในวันเวลา ที่สถาบันนั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์ เช่น วันเสาร์ และวันอาทิตย์ เป็นต้น และให้ ค่าตอบแทนตามโครงการที่เกิดขึ้น มีการระดมผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมา เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ อาทิ อาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาเป็นกรรมการและผู้ร่วมผลิตชุดวิชา ทำให้เอกสารการสอนมีคุณภาพและได้รับการยอมรับ มากขึ้น

นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (utilization) อีกด้วย นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับการใช้คนเก่งว่า

“...ผมถือมากที่สุดว่าต้องเอาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุด เข้ามาร่วม งานในด้านแรกเพื่อเข้ามาช่วยงานให้กลุ่มงอกงาม มีความหลากหลาย หลายมุม เอาความเก่งของเขามาผสมผสานงาน ได้ระบบที่ดี ได้วิธีการ ทำงานที่ดี ผลงานที่ดี...”

3. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญมากและอธิบายบุคลิกภาพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ได้อย่างชัดเจน ความมุ่งมั่นทุ่มเทนั้นเกิดตั้งแต่วัยเด็กที่ทำงาน ตั้งแต่ตีห้า จนกระทั่งถึงตอนตีการทำงานและทุ่มเทจึงติดตัวมาจนนายปัญญา และเมื่อมีโอกาสได้บริหารสถาบันอุดมศึกษาก็ยังทุ่มเทในการทำงานอย่าง เต็มที่ ผู้ให้ข้อมูลสำหรับท่านหนึ่งให้ข้อมูลว่า ท่านตื่นแต่เช้าแล้วมาวิ่งออกกำลังกายที่มหาวิทยาลัย ขณะที่วิ่งไปก็มีสำรวจตรวจดูความเรียบร้อยของ ไปด้วยว่ายังเขียว (green) สะอาด (clean) ดิอยู่หรือไม่ เมื่อเห็นบริเวณใด สกปรกไม่สะอาดก็จะมีไม้ดเล็กๆ ส่งไปถึงรองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ เรื่องนี้ และทำงานจนดึกดื่นหนึ่งดิสอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“...บางครั้งเรียกว่ามหาวิทยาลัยใต้ดินคือทำงานตอนค่ำมีทำงานจนดึกดื่นประชุมถึงตีหนึ่งตีสองในบางครั้ง...”

ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน เป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ดังนั้นคำกล่าวที่ว่า ทำงานไม่มีคำว่าเสาร์ อาทิตย์ ทำงานไม่มีเวลาหยุด ทำงานไม่มีคำว่าเช้า สาย บ่าย เย็น แต่จะมีว่า ทำงานตลอดเวลา ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง จึงน่าจะสอดคล้องกับนายปัญญา ยุทธศิลป์ มากที่สุด

4. มีความสามารถในการประชุม

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้นายปัญญา ประสบความสำเร็จ ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าให้ฟังว่า สามารถเข้าประชุมในหลายๆ ประชุมได้โดย มีเทคนิคการบริหารเวลา กรณีที่เป็นผู้นำหรือประธานการประชุมจะไปทุกครั้ง มิได้ขาดประชุมแต่อย่างใด การมาประชุมทุกครั้งจะตรงเวลาเสมอและมีการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำการบ้านในเรื่องต่างๆ มาดี มีการหารือในรายละเอียดกับผู้เกี่ยวข้องแล้ว ดังนั้น การประชุมจึงมักจะราบรื่นไม่มีปัญหา การขายความคิดบุคคลที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องก่อน ทำให้ การประชุมไม่ยืดเยื้อตรงประเด็นและสามารถนำผลการประชุมไปสู่การปฏิบัติ และดำเนินการได้ทันที มีการสรุปประเด็นได้อย่างชัดเจน และมีการดำเนินการ ประชุมอย่างมีระบบ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจมีส่วนเสริมทำให้ การ ประชุมสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีความขัดแย้งในที่ประชุมก็จะใช้วิธีการ ชักจูงใจให้คล้อยตาม หรือไม่ก็ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาในเรื่องนี้ต่อไป

5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา

คุณสมบัติหนึ่งที่จะช่วยให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ เป็นนักแก้ปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องงาน โครงสร้างระบบงานหรือปัญหาเกี่ยวกับตัวคนการผ่านความยากลำบากในวัยเด็กทำให้นายปัญญามีประสบการณ์ในการ แก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา ปัญหา (problem) และแนวทางแก้ไข ปัญหา (solution) จึงเกิดขึ้นเสมอตั้งแต่วัยเด็กจนกระทั่งทำงาน นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าว่า

“...ผมอาจมีโอกาสดีในทางประสบการณ์ เราจะเผชิญปัญหาอยู่ เรื่อย แล้วเราต้องหาทางออกอยู่เรื่อย และในบทบาทที่เผชิญเราถูกกำหนด ให้เป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด เราต้องหาทางออกให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นการ อย่างนี้จะต้องผลักดันให้เราคิด เมื่อมีการ exercise ความคิดที่มากับ การ แก้ปัญหา มากับการมีความคิด มากับสถานการณ์รอบตัวอยู่ขณะนี้ ผมว่าส่วนนี้เป็นส่วนที่ช่วยสร้างความเป็นนักคิดผมว่าความเป็นนักคิดจะได้มากตอนที่เรียนปรัชญาการศึกษา ผมเรียนมากมีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับความ คิดของปรัชญาเมธีทั้งหลาย...”

6. มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี

คุณสมบัตินี้เป็นพื้นฐานของบุคคลทั่วไปที่มีผลทำให้การทำงาน ประสบความสำเร็จในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็เช่นกันจะมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นบุคคลที่เอาใจคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะ เมื่อมีการจัดงานเข้าสังคม นายปัญญา ยุทธศิลป์ จะไปเกือบทุกงานทั้งงาน แต่งงาน งานบวช หรือแม้แต่งานศพของผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญได้ไปงานเหมือนญาติของตนเอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้เล่าให้ฟังว่า งานศพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไปช่วยจัดวางพวงหรีดให้เป็นระบบ สร้างความประทับใจแก่ญาติและผู้ที่เกี่ยวข้อง และแม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็ยังไม่มองข้าม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าว่า เมื่อจะขึ้นรถประจำตำแหน่งก็เคาะรองเท้าเพื่อให้รถนั้นสะอาด และจะได้ไม่เป็นภาระของคนขับรถ เมื่อไปงาน ไต่ถามจะมีการพูดและร้องเพลงอยู่เสมอ บางครั้งก็มีการเต้นรำด้วย การพูด ก็พูดได้น่าฟังสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ฟัง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าว่า เมื่อมีการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์บัณฑิต นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะ อธิการบดีก็จะไปบรรยายเรื่อง บทบาทของบัณฑิตกับการพัฒนาวิชาชีพ และ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ทุกครั้ง การบรรยายจะสร้างความประทับใจ อย่างมากต่อนักศึกษา มีการพูดเกริ่นนำเรื่องให้กำลังใจ เอาใจผู้ฟังว่าจะถาม อะไร แล้วพูดก่อน เมื่อบรรยายเสร็จแล้วก็จะมีการร่วมร้องเพลงมหาวิทยาลัย และร้องเพลงไทยลูกทุ่งและไทยสากล สร้างความรู้สึกใกล้ชิดความผูกพันมากขึ้นระหว่างนักศึกษากับมหาวิทยาลัยมากขึ้น และในคืนกิจกรรมสาระสังสรรค์ ก็มาร่วมงานอีก สร้างความสนุกสนานและสร้างความบันเทิงให้กับนักศึกษา ได้อีกด้วย ความสามารถที่ถือว่าโดดเด่นไม่แพ้การร้องเพลงก็คือ การเต้นรำ ลีลาศ ซึ่งนอกจากจะทำให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ก็ทำให้เป็นการออกกำลังกายสุขภาพแข็งแรงอีกด้วย ด้านบุคลิกภาพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็ แข็งแรงอยู่เสมอ มีการเจ็บป่วยไข้บ้างแต่ไม่บ่อยนัก จัดได้ว่าเป็นผู้มีสุขภาพ ดีทั้งร่างกายและจิตใจ นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าให้ฟังว่าจะออกกำลังกาย สม่ำเสมอด้วยการวิ่ง หรือการออกกำลังกายในที่ทำงานด้วยการแกว่งสองมือ พร้อมกันไปข้างหน้าข้างหลังสลับกันไป สุขภาพกายดีสุขภาพจิตดี ส่งผลให้เกิดสติปัญญาที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป

**ต้นแบบของปัญญา ยุทธศิลป์ คือ ต้นแบบของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
และกลยุทธ์การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ**

❖ การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

จากกรณีศึกษา (case study) พบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นจุดประกาย ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นขยาย

ความคิด ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นพิชิต การเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการสร้างความต่อเนื่อง ซึ่งผลการ ศึกษาวิจัยจักได้นำเสนอต่อไป

ขั้นตอนที่ 1: จุดประกาย

จากการศึกษา นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในขั้นตอนแรกนี้พบว่า รายละเอียด ในการดำเนินการดังนี้ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นโดยส่วนใหญ่เกิด จากความคิดที่มี จินตนาการ (imagination) เป็นสำคัญ กล่าวคือ มีความฝัน (dreams) ในเรื่องนั้นๆ อย่างไรก็ตาม นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีความฝัน ในวัยเด็กว่าจะเห็นความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาให้ได้ ความฝันนั้นถูก ขยายในรูปของจินตนาการต่อไป จินตนาการของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จะเกิด จากประสบการณ์โดยตรงในวัยเด็กเกี่ยวกับเรื่องความไม่เสมอภาคในการศึกษา ซึ่งเกิดขึ้นกับตัวเขา โดยตรง ซึ่งเป็นแรงกดดันที่ทำให้เกิดจินตนาการเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยทางไกลต่อไป นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงเรื่องนี้ว่า

“เรื่องนี้เป็นประสบการณ์โดยตรงของผม เพราะผมเองนั้นเป็นลูกชาวนา และเมื่อ เด็กๆ ก็ได้โอกาสทางการศึกษามาด้วยความลำบาก เนื่องจากบ้านอยู่ไกลจากโรงเรียนถึงสี่สิบกิโลกว่า เพราะฉะนั้นกว่าจะได้เข้า โรงเรียนก็อายุ 9 ขวบบริบูรณ์ และเมื่อเข้าโรงเรียนแล้วก็ต้องเดินทางไป กลับวันละแปดกิโลกว่า ถ้าลำพังครอบครัวซึ่งมีฐานะยากจนอย่างเดียว นี่ผมคงจะไม่สามารถมีโอกาส เรียนสูงขึ้นมาถึงขนาดนี้ การเรียนของผมจึงเป็นการเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนติดต่อกันมาเกือบจะทุกระดับนับตั้งแต่ได้ทุนจังหวัดมาเรียนมัธยม...ได้ทุนกระทรวงเรียนชั้นอุดมศึกษา... ได้ทุนพลโบรตไป เรียนปริญญาโทที่สหรัฐอเมริกา...จนกระทั่งได้ทุนของมหาวิทยาลัยที่สหรัฐอเมริกาเรียนปริญญาเอก ผมมีความรู้สึก ว่า ความสำเร็จของคนในสังคมที่กำลังพัฒนาในประเทศไทยนี้ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ การศึกษา ก็เลยมาสะท้อนตัวเองว่าที่เราเป็นอยู่ทุกวันนี้ไม่มีปัจจัยอื่นเลยที่ส่งเสริมนอกจาก การศึกษา ก็เลยทำให้ผมตั้งใจอยู่ตลอดเวลาว่าใน ฐานะที่เป็นครูและมีประสบการณ์เช่นนี้ สิ่งแรกที่ทำ ก่อนสิ่งอื่นทั้งหมดถ้าทำได้ก็คือ ความพยายามให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชนของชาติให้มากที่สุด เท่าที่จะกระทำได้.....

ประการที่ 2 วิสัยทัศน์เกิดจากการได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร มาประกอบจนเกิดเป็นความเชื่อว่สิ่งนี้น่าจะเป็นไปได้ น่าจะกระทำได้ ในส่วนที่เป็นข้อมูลข่าวสาร (information) มี 2 กรณีคือ กรณีแรกข้อมูลข่าวสารเชิงวิชาการ มีดังนี้

“...หลังจากผมกลับจากสหรัฐอเมริกาแล้ว ผมได้รับมอบหมายให้ เป็นคณะกรรมการ ปฏิรูปการศึกษาด้วยคนหนึ่ง เมื่อราวๆ ปี 2516 – 2517 เมื่อเราวิเคราะห์ปัญหาการศึกษาของชาติก็ พบปัญหาหลักอยู่ประการหนึ่งก็คือ เรื่องความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพ ผมก็เลยมีความมั่นใจขึ้นว่าถ้าเราแก้ปัญหาดังนี้ได้ บ้างบางส่วนให้เกิด ความเสมอภาคขึ้น คนไทยควรจะได้รับโอกาสทางการ ศึกษามากขึ้นและคงจะเป็นประโยชน์ต่อ ส่วนรวมด้วย...”

ในกรณีที่สอง ข้อมูลข่าวสารเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อผมมาทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับ มหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับ การสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยติดต่อกันมา 10 กว่าปี ก็ได้มีโอกาสวิเคราะห์ว่าคนที่ ได้รับโอกาสทางการศึกษาผ่านมัธยมปลายจะเข้ามหาวิทยาลัยนี้เป็นใคร...โดยพื้นฐาน ครอบครัวก็ พบว่า 50% มาจากครอบครัวที่ประกอบธุรกิจ ก็แสดงว่าคน ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่าย่อมได้ โอกาสมากกว่า ซึ่งก็ไม่ใช่ของผิดอะไร กลับเป็นสิ่งที่ดีเพราะว่าใครก็ตามที่ได้โอกาสดีทั้งนั้น แล้ว 25% นี่เป็นลูก ข้าราชการ ข้าราชการถึงแม้ไม่รวย แต่ด้วยความที่เป็นผู้มีการศึกษาดี เป็นส่วนใหญ่ก็ย่อม เห็นประโยชน์ทางการศึกษา ก็เลยพยายามที่จะให้บุตรหลานได้เรียน

สำหรับลูกชนวนาชาวไร่นั้นมีประมาณ 6 - 7% ซึ่งถ้าเทียบกับ จำนวนทั้งหมดจาก 80% ของประเทศแล้ว นับว่าเป็นจำนวนที่น้อยมาก เลยทีเดียว ผมก็เลยเห็นชัดว่า จริงๆ แล้วโอกาส มันยังไม่กระจาย บาง กลุ่มได้โอกาสมากกว่าบางกลุ่มที่นี้ผมก็สนใจว่าคนที่ไม่ได้โอกาสนี้เป็นเพราะ อะไร ก็พบว่าไม่ใช่ เป็นเพราะสติปัญญาไม่ดี แต่เป็นเพราะความยากจน สมัยก่อนคนที่ยากจน ก็จะ เรียนกันแค่ ป.4 หรือ ป.7 แล้วก็ออกไป เพราะไม่มีทุนจะเรียนต่อให้ สูงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ก็รู้สึก เสียหายว่าเราน่าจะขยายการพัฒนาพลังปัญญา ของประเทศ โดยเปิดโอกาสให้คนที่มีความสติปัญญา แต่ ยากจนได้มีโอกาสของ การศึกษามากขึ้น ผมก็เลยมาย้อนดูว่าแล้วคนที่ได้รับการศึกษาเพียงภาคบังคับ แล้วออกไป หรือได้รับการศึกษาสูงขึ้นมาก็จริง แต่ถึงจุดหนึ่งก็ต้อง หยุดไป พวกนี้เขาไปไหน

ผมก็พบว่าคนพวกนี้เขาออกสู่ตลาดแรงงานไปประกอบอาชีพต่างๆ เมื่อถึงจุดหนึ่งคน พวกนี้ก็ต้องการปัจจัยทางการศึกษาเพิ่มขึ้นเพราะไม่อย่างนั้นงานจะตึบตันไม่ก้าวหน้า เดียวนี้ตำแหน่ง หน้าที่ในสาย งานต่างๆ มักต้องมีวุฒิควบคู่ไปด้วย ผมพบว่าคนที่ไม่ได้โอกาสมาถึงระดับมัธยมศึกษา หรือผ่านมัธยมมาแล้วนี้มีจำนวนไม่น้อยเลยที่เขาตึบตัน เพราะไม่มีปัญญา เขาไม่ได้รับโอกาสทาง อุดมศึกษาอย่างเต็มที่ แล้วการ ที่เขาจะวกกลับมาใช้โอกาสในระบบการเรียนรู้ที่เป็นอยู่ก็ไม่ได้อีก เพราะเขามีภาระเรื่องหน้าที่การงาน...”

เมื่อมีจินตนาการ มีข้อมูลข่าวสารที่แน่ชัดแล้วก็มีการสร้างภาพ อนาคต (scenario) ที่เริ่มจะมีความชัดเจนขึ้น ดังนี้

“...จากจุดนี้แหละครับที่ทำให้ผมคิดว่าน่าจะมีวิธีการจัดการศึกษาในรูปแบบที่ไม่ต้องแยกชีวิตการเรียน ไม่ต้องแยกชีวิตการศึกษา ผมเองได้ เห็นต้นแบบมาจากมหาวิทยาลัยเปิดแห่งหนึ่งในสมัยก่อน ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีการบรรยายในชั้นเรียน แต่รู้สึกว่าคุณที่ประกอบอาชีพการงานแล้ว มาสอบเอาโดยไม่ต้องมาเรียนก็มีไม่น้อย นอกจากนี้ในประเทศอังกฤษก็มีมหาวิทยาลัยเปิดในรูปแบบที่ใช้สื่อมวลชนด้วย...จากสิ่งเหล่านี้ผมก็เลยได้ แนวความคิดมาว่า ถ้าเราจะประยุกต์เอาสิ่งเหล่านี้มาทำในประเทศไทย เพื่อช่วยเสริมสร้างความเสมอภาค ให้โอกาสกับคนที่พลาดโอกาสแรก แล้วมาใช้โอกาสที่สองน่าจะทำได้ ผมเองมีความคิดเรื่องนี้ติดต่อกันมา ตั้งแต่ปี 2510 แล้ว...”

2. การสังเคราะห์ ในขั้นตอนนี้ก็จะต้องมีการพิจารณาว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดโดยการนำเอาจินตนาการข้อมูลข่าวสารและภาพอนาคต มาสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มิใช่เป็นแต่ เพียงความฝันแต่เพียงอย่างเดียว การวิเคราะห์ความเป็นไปได้นี้มีประเด็นในการ พิจารณา 7 ประการคือ (Nanus, 1992: 28 - 29)

- 1) มีความเหมาะสมกับองค์การ
- 2) มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศและสะท้อนอุดมการณ์สูงส่ง
- 3) มีความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทาง
- 4) มีการคล้อยให้เกิดความกระตือรือร้นและกระตุ้นการผูกพัน 5) มีความกระฉับกระชวยต่อการทำความเข้าใจ
- 6) มีการสะท้อนต่อความเป็นเอกภาพขององค์การ กล่าวคือ อะไรคือมาตรฐาน อะไรคือความสามารถสู่ความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง
- 7) เป็นความปรารถนา อารมณ์ร่วมและความเสียสละของทุกคน

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เมื่อได้มีการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อ กำหนดทิศทาง (direction) อย่างชัดเจนแล้ว ก็มีการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่อง นี้เป็นพิเศษ โดยในปี 2505 - 2510 ได้ศึกษาเปรียบเทียบว่าประเทศต่างๆ มีปัญหาความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาเพียงใดมี มาตรการและวิธี แก้ไขปัญหาอย่างไรโดยได้ทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาเอกเรื่อง ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา (equality of educational opportunity) มีการเดินทางไปเยี่ยมชมกิจการและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิด ประเทศอังกฤษครั้งแรก และมีการไป ดูงานด้านอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งนี้ได้เกิดความคิดในการประยุกต์ วิธีสอนทางไกลของการ ศึกษาแบบปิดมาใช้ในประเทศไทยได้ปรากฏอยู่ในบันทึกการดูงานของ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ครั้งนั้นว่า

“...การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีส่วนในการถ่ายทอดความรู้ โดยผสมผสานกับ หลักสูตรและการสอนเพื่อเสริมการสอน โดยการค้นคว้า ในลักษณะ (correspondence course)

นั่นเป็นความก้าวหน้าในด้านวิธี การจัดการศึกษาระบบนี้เป็นอย่างมาก และน่าจะใช้ได้ในมหาวิทยาลัยที่ จัดในรูปแบบปกติ และในกรณีที่จะมีการพัฒนาจัดตั้งหน่วยงานการศึกษา ต่อเนื่อง (extension และ continuing education) น่าจะคิดใช้แนวทาง ของ Open University คือ ให้ การศึกษาทั้งประเภทมุ่งปริญญาและไม่มุ่ง ปริญญา โดยอาศัย Correspondence Course และ เทคโนโลยีการศึกษา หลายๆ ทางเข้าช่วย...”

การสังเคราะห์ความเป็นไปได้และการปรับใช้นี้ทำให้ตัวนายปัญญา ยุทธศิลป์ เองได้รับการยอมรับว่าเป็นนักนวัตกรรม (innovator) ซึ่งเรื่องนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา การสร้างสิ่งใหม่ๆ จะ ปรากฏได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกล มหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาล 2 แห่ง ซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะ สอดคล้องต่อสภาพ ความเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งซึ่งเป็นผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชน ได้กล่าว ถึง นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในเชิงนวัตกรรมว่า

“ท่านเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะในการพัฒนางานอุดมศึกษาเอกชน มี การผลักดันยกฐานะจากกองเป็นสำนัก และให้ ความสำคัญต่ออุดมศึกษาในเอกชนมากขึ้น... สิ่งที่มาวิทยาลัยเอกชนได้นำมาประยุกต์ใช้ก็คือ การ บริหารแบบพึ่งพาตนเอง และการสร้างพันธกิจของคณาจารย์ ซึ่งเป็นการ ริเริ่มของท่าน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“...นายปัญญา เป็นตัวของตัวเองในด้านความคิด เมื่อแรกเริ่ม พัฒนารูปแบบการ สอนทางไกล จะไปดูงานที่อังกฤษ ซึ่งเขาจะมี concept ในการบริหารมหาวิทยาลัยยึดหลักวิทยาเขต ในขณะที่มหาวิทยาลัยทาง ไกลไม่ทำเหมือนอังกฤษ เพราะเรามีทรัพยากรน้อย จึงคิดปรับแต่งโดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว เช่น มหาวิทยาลัยภูมิภาคต่างๆ เป็นศูนย์กลางใน การบริการการศึกษาเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมให้เกิดประโยชน์สูงสุด... นี่ คือกรณีตัวอย่างของการไม่มีการลอกแบบ (no copy) แต่ อย่างไรก็ดี...”

3. การกำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์เมื่อได้มีการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ แล้ว นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการจัดทำกลยุทธ์ขึ้นมา ในทาง หลักการแล้วการจัดทำกลยุทธ์เป็น การสร้างกรอบแนวคิด (framework) เพื่อ นำไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต กลยุทธ์ที่ดีจะต้อง

มีการเตรียมการ ปรับตัว เมื่อสถานการณ์นั้นแปรเปลี่ยนไปด้วย หลักการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีมีรายละเอียด 3 ประการ คือ (Nanus, 1992: 43-50)

1. องค์การในความเป็นจริงคืออะไร ในรายละเอียดให้พิจารณาถึง เป้าหมายและภารกิจขององค์การ ค่านิยมขององค์การต่อสังคม ลักษณะองค์การ โครงสร้างองค์การและแนวทางสู่ความสำเร็จ

2. จะปฏิบัติอย่างไรจึงจะสำเร็จ ในรายละเอียดประกอบไปด้วยเรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weak ness) ขององค์การ กลยุทธ์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร

3. จะตรวจสอบกลยุทธ์ได้อย่างไร ในรายละเอียดประกอบด้วย การ พิจารณาว่าวิสัยทัศน์ชัดเจนหรือไม่ ทศวรรษหน้าคืออะไร ทิศทางเป็นอย่างไร ทุกคนรู้หรือไม่ว่าทิศทางในอนาคตเป็นอย่างไร โครงสร้าง กระบวนการ การ บริหารบุคคล สิ่งจูงใจและระบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สนับสนุนมากน้อยเพียงใด

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการพัฒนากลยุทธ์ไว้อย่าง ชัดเจนโดยเฉพาะในเรื่องแนวทางสู่ความสำเร็จ โดยการยกร่างโครงการเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น และได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ทางด้านนี้หลายฝ่ายมาประชุมพิจารณาความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของโครงการเบื้องต้น ในที่สุดผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่าเป็น โครงการที่ดีสมควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นประโยชน์ อย่างมากต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศในอนาคต ในจุดนี้วิเคราะห์ได้ ว่านี่คือกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ เห็นด้วยแล้วพร้อมที่จะสนับสนุนต่อไป ซึ่งในเรื่องนี้ถ้าวิเคราะห์ในเบื้องต้นแล้ว บุคคลที่อยู่เบื้องหลังของการยกร่างก็คือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ นั่นเอง

ขั้นตอนที่ 2: ขั้นขายความคิด

ในชั้นเจริญเติบโตนั้น ในกรณีของมหาวิทยาลัยทางไกลได้เริ่มดำเนินการในรายละเอียดดังนี้

1. **การจัดตั้งคณะกรรมการ** ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ พิจารณาศึกษาและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น โดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นประธาน ประกอบไปด้วยนักการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสาขาต่างๆ จำนวน 20 คน ทำหน้าที่สำรวจข้อมูล และจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิด พร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยแล้วเสร็จประมาณ 1 ปี จุดนี้เองที่ทำให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์ สู่ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กล่าวคือจะทำอะไร (what) ก็มีความกระฉับกระชวยและทำอย่างไร (how) ก็มีระบบและขั้นตอนการทำงานที่มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน (time frame)

ในรายละเอียดของโครงการมหาวิทยาลัยเปิดมีดังนี้

ตอนที่ 1 - ความเป็นมา หลักการ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเปิด

ตอนที่ 2 - โครงสร้างด้านวิธีการและวิธีจัดการศึกษา

ตอนที่ 3 - โครงสร้างด้านการบริหาร

- ตอนที่ 4 - อาคารสถานที่และอุปกรณ์
- ตอนที่ 5 - งบประมาณ
- ตอนที่ 6 - บทส่งท้าย

สิ่งที่น่าสนใจอยู่ในบทส่งท้ายในข้อ 49 ที่ว่า

“โครงการมหาวิทยาลัยเปิดที่ได้ดำเนินการอยู่นี้ มุ่งจะวาง รูปแบบโครงสร้างในแนวทางที่สามารถกระทำได้ในประเทศไทย สำหรับประมาณการรายละเอียดในบางเรื่อง คงจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ในช่วงที่จะดำเนินการเป็นระยะไป เมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยนี้แล้ว ควรจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงาน โดย มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม รัดกุม ซึ่งคณะกรรมการไม่อาจ ดำเนินการล่วงหน้าไว้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยเปิดดำเนิน การได้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่จะต้องมีความศรัทธา ความเข้าใจในปรัชญาและวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยใน ลักษณะนี้อย่างแท้จริง การเลือกสรรบุคลากร การเตรียมและการพัฒนา บุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ตั้งแต่ระยะ เริ่มดำเนินการ เพื่อผลในแง่คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การพิจารณา เปิดสาขาวิชาต่างๆ นั้นควรจะเปิดน้อยสาขาในระยะปีแรกๆ โดยคำนึงถึงความพร้อมของมหาวิทยาลัยให้มาก เพื่อให้ได้รูปแบบของการจัดการ ศีษาระบบเปิดที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง...”

ในประเด็นในข้อ 49 นี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจและท้าทายของนักวิชาการ ทัวไปว่า จะมีวิธีการที่จะได้บุคลากรที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยมีความศรัทธา ความเข้าใจในปรัชญาและวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทางไกลนี้อย่างแท้จริงได้อย่างไร

2. การโน้มน้าวใจ เป็นวิธีการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้ สม่าเสมอและประสบความสำเร็จ กล่าวคือจะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์หรือความคิดของตัวเองไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับให้ได้ ในเรื่องนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“...หน้าที่ในการขายความคิดเป็นหน้าที่สำคัญเพราะจะทำสิ่งเหล่านี้คนเดียวไม่ได้ โดยจะทำให้คน 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 มีอำนาจอนุมัติเขา เอาด้วย กลุ่มที่ 2 คนจะมาร่วมงานเขาเอาด้วย และกลุ่มที่ 3 ประชาชน โดยทั่วไปให้ความสนับสนุน ถ้าได้แต่เพียงผู้อนุมัติ แต่ไม่มีใครมาทำงาน กับ

ผมด้วยก็เกิดไม่ได้เพราะฉะนั้นผมจึงต้องขายความคิดกับคนอย่าง น้อย 2 กลุ่ม คือ ผู้อนุมัติกับผู้ร่วมงาน และพิสูจน์ให้ประชาชนเห็นว่าดี จึงจะถ่ายทอดได้ กระบวนการถ่ายทอดคือเน้นเรื่องกระบวนการวางแผน คือ เอาวิสัยทัศน์ถ่ายทอดมาเป็นแผนทั้งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นเวลาที่ผมถ่ายทอดความคิดเรื่องมหาวิทยาลัย เปิด ผมจะต้องสร้างตุ๊กตาขั้นตอนขายความคิดที่เป็นรูปธรรม เขาอ่าน แล้วเข้าใจได้ แต่ถ้าผมสร้างคนเดียวจะไม่เชื่อ ผมไปก่อตั้งกรรมการเอา ผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ฝ่ายมาร่วมทำ และทำเป็นตัวโครงการออกไป ให้ คนเข้าใจซักถามได้ ทำอย่างนี้ตลอด..."

ในเรื่องการขายความคิดโดยใช้วิธีการแต่งตั้งกรรมการให้คนอื่น เข้าร่วมและยอมรับและเป็นหลักประกันว่าแนวคิดนี้ทุกฝ่ายเห็นด้วย บุคคล ที่ถือว่ายากที่สุดคงจะเป็นกลุ่มผู้อนุมัติตัดสินใจหรือกลุ่มนักการเมืองนั่นเอง นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังถึงความยากลำบากในการขายความคิดว่า

"มีคนถามผมมากกว่าความยากลำบากอยู่ที่ไหน เพราะว่าเรามี vision ไม่สู้ลำบาก แต่การที่จะทำให้คนอื่นเข้าใจชัดเจนเห็นคล้อยตาม ซียาก ที่ผมเหนื่อยที่สุดในขณะนี้ก็คือการทำหน้าที่ missionary missionary ที่จริงเป็นคำของศาสนา เรามักจะหมายถึง หมอที่สอน ศาสนาที่มาเผยแพร่ลัทธิ เขาเอาสิ่งที่เขาเชื่อมาทำให้เราเชื่อ นักบริหาร ยุคนี้อาจทำหน้าที่คล้ายๆ หมอสอนศาสนาเหมือนกัน โดยเฉพาะถ้าเป็น Change Agent ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การกระทำอะไรใหม่ ผมยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมก็ได้ ตอนที่ผมได้เสนอรัฐบาลว่าขอให้ตั้งมหาวิทยาลัยแห่ง

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในรูปแบบที่เดี๋ยวนี้นี้เขาเรียก ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ vision ผมมีว่ามหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ มันคืออะไร มันควรจะเป็นอย่างไร มันสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างไร มันจะทำให้เราเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายใหม่อย่างไร มันจะ เปิดเป็นช่องทางและโอกาสที่ได้อย่างไรอย่างนี้อธิบายได้หมด แต่สิ่งที่ผม คิดเป็นประเด็นแรกเลยก็คือ เมื่อทางผู้จะอนุมัติ รัฐมนตรีฯ และนายก รัฐมนตรีสมัยนั้น ถามว่าเมื่อคุณบอกว่ามันไม่เป็นราชการ มันไม่เป็น รัฐวิสาหกิจ แต่มันยังเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ตรงนี้อธิบายให้เข้าใจที่มัน เป็นอย่างไร ผมก็บอกว่ามันเป็นส่วนราชการ ท่านเข้าใจไหม... เข้าใจ มันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจท่านเข้าใจมั๊ย...เข้าใจ แต่ที่ผมไม่เข้าใจคือคุณบอกว่ายังเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ มันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจไม่เป็นส่วนราชการ แล้วมันเป็นอะไร ผมก็ต้องอธิบายซักแม่น้ำทั้งห้า บอกว่าเป็นหน่วยงาน ของรัฐที่มีความเป็นอิสระที่อยู่ในระบบการกระจายอำนาจสูงสุดในลักษณะที่ให้ปกครองตนเอง ก็ถามว่าหน่วยงานปกครองตนเองเนี่ยมีหรือที่เป็นหน่วยงานของรัฐ ก็ต้องบอกว่ามีสิครับ ก็ราชการส่วนท้องถิ่นไม่ใช่ เป้าหมายของการปกครองตนเองหรือไม่ใช้ระบบการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางไปท้องถิ่น เพียงแต่ท่านจะกระจายมากหรือกระจายน้อย เท่านั้น ถ้ากระจายไปให้หมด ถ้าสิ้นสุดในระดับนั้นให้หมดท่านกำกับ ดูแลให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้นก็เป็นการปกครองตนเอง เป็น Self Government ผมยกตัวอย่างเขาบอกว่า ทำไมราชการ

ส่วนท้องถิ่นถึงได้ มี ตอนนั้นยังไม่มีเทศบาลตำบล มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด สุขาภิบาล เทศบาล เมืองพัทยา แล้วก็มี กทม. ถามว่า กรุงเทพมหานครเป็นราชการ ส่วนท้องถิ่นหรือเปล่า...เป็น ถามว่า

เหมือนเทศบาลมัย...ไม่เหมือน ถามว่า กทม. เป็น Self Government ใหญ่ที่สุดในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมัย...ใช่..."

ซึ่งในประเด็นของการขายความคิดนั้น มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่าน ได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้ใช้วิธีการนี้บ่อยครั้งและอาจถือว่าเป็นสูตรของความสำเร็จก็ได้จากการศึกษาพบว่านายปัญญา ยุทธศิลป์มีความสามารถในการพูดตั้งแต่เด็กๆ มีข้อมูลยืนยันได้ในช่วงเด็กว่าเป็นโฆษก งานวัดที่เมื่อใดเป็นโฆษกเมื่อนั้นคนก็มาทำบุญกันมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าเป็น คนที่มีวิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจให้คนยอมรับได้ เป็นคนที่มีความสามารถในการ จูงใจ รู้ว่าเรื่องนี้ควรจะพูดกับใครและควรจะพูดอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกหลายท่านให้ความเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้

"...มีความประทับใจในเทคนิคและวิธีการบรรยายของท่าน..."

"มีศิลปะการนำเสนอ ชี้แจงทำความเข้าใจ รอบรู้ปัญหาชัดเจน..."

"เป็นคนสามารถโน้มน้าวใจกรรมการเห็นด้วยส่วนใหญ่..."

"...นำเสนอเป็นเหตุเป็นผล ขั้นตอนฟังเข้าใจง่าย มีการลำดับ เนื้อหานำเสนอที่ดี และยึดผู้ฟังเป็นหลักการนำเสนอมีรูปแบบดังนี้ ประการแรกพูดปูเกริ่นเข้าเรื่อง ประการที่สองพูดให้กำลังใจ ประการที่ สามมองประเด็นที่ขัดแย้งล่วงหน้า และประเด็นสุดท้ายเดาใจผู้ฟังว่าจะ ถามอะไร จะพูดก่อนถาม..."

"...มีการจัดระบบความคิด และการสื่อความหมายได้ดี..." "เป็นครูที่ดี สอนดี ลูกศิษย์ทุกคนยกย่องชื่นชม..."

ต่อไปนี้เป็นกรณีตัวอย่างการพูดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เพื่อการโน้มน้าวจิตใจ

"...เพื่อนชาวมหาวิทยาลัยทางไกลที่รักทุกคน..."

"เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2522 พวกเรามีอธิการบดีคนแรก ตอน นั้นยังเป็นมหาวิทยาลัยในกระดาษ เมื่อเข้ารับตำแหน่งก็เป็นอธิการบดี ตัวคนเดียว ผมไม่รู้จะพูดกับใคร ผมก็พูดกับตัวเองว่าจะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ให้สมกับความไว้วางใจที่ประเทศชาติและประชาชนมอบให้ มาถึงวันนี้เป็นวันที่อธิการบดีคนแรกเข้ารับหน้าที่เป็นวาระที่ 2 โดยมติของสภามหาวิทยาลัยที่มีนโยบายจะเห็นความต่อเนื่อง ความมั่นคงของมหาวิทยาลัยทางไกลเป็นสำคัญ วันนี้ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกระดาษแต่กลายเป็นมหาวิทยาลัยในการกระทำและเป็นการกระทำที่กว้างใหญ่ ไพศาล อธิการบดีมีเพื่อนร่วมงานกว่า 500 คน มีผู้ช่วยเกือบ 5,000 และมีนักศึกษาร่วมสถาบันเกือบแสน

ผมมีความสำนึกที่พึงลึกในหัวใจตลอดมาว่า การที่ผมได้รับความ ไว้วางใจจากสภามหาวิทยาลัยและได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้ทำหน้าที่อธิการบดีอีกวาระหนึ่งนั้นก็คือความไว้วางใจและความยอมรับที่สภามหาวิทยาลัยในฐานะตัวแทนประชาชนตามกฎหมายได้มอบ

ให้แก่ชาวมหาวิทยาลัยทางไกลทุกคนที่มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยของเรา กว้างไกลไปด้วยก้าวที่มั่นคง ผมจึงตระหนักว่าเมื่อเขารับหน้าที่เดิมครั้งใหม่จะต้องแสดงความขอบคุณ และรายงานตัวต่อผู้ร่วมงานก่อนสิ่งอื่นใดทั้งหมด บัดนี้ผมได้มายืนอยู่ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ขอถือโอกาสรายงานตัวเข้ารับหน้าที่และขอแสดงความขอบคุณในความร่วมแรงร่วมใจของทุกคนที่ให้แก่ผม มาแล้ว และจะให้แก่ผมและมหาวิทยาลัย อันเป็นที่รักยิ่งของเราต่อไป...”

การพูดเพื่อขายความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานแล้วยังเป็นการพูดเพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“ผมขอตั้งปณิธานส่วนตัวว่าในช่วง 4 ปีข้างหน้าควรจะเป็น ช่วง 4 ปีที่ก้าวหน้ากว่า 4 ปีที่แล้วควรเป็นช่วง 4 ปีที่ทำประโยชน์ให้ แก่ผู้ฟังได้รับประโยชน์กว้างขวางกว่าที่แล้วมา และในช่วง 4 ปีข้างหน้า ควรจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักดิ์ศรี มีวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย เปรียบ มหาวิทยาลัยก็เหมือนกับคน คนที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรม มหาวิทยาลัย ที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ผมถือว่าวันนี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสถาบันที่เราเริ่มประเพณีการพบกันปีละคนเพื่อจะได้มาซักซ้อมความเข้าใจในนโยบายการทำงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น และทุกๆ 4 ปีไม่ว่าใครจะมาเป็นผู้บริหารบดีเขาควรจะมาเยือนต่อ หน้าท่านทั้งหลาย เพื่อรายงานตัวและรายงานความคิดเห็นของเขาที่มีต่อ มหาวิทยาลัยของเราว่าจะเดินไปข้างหน้าร่วมกัน 4 ปีนั้นจะไปทางไหน ไกลไกลเพียงใด ผมขอฝาก 4 ปีในอนาคตนี้ไว้กับพวกเราทุกคน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า ยุทธวิธีการขายความคิดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีอยู่ 4 วิธีคือ

1. วิธีการพบปะตัวต่อตัว โดยมักจะเริ่มจากการขายความคิดไปยัง บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเสียก่อน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การขายความคิด ไว้อย่างชัดเจนว่าจะขายความคิดนี้กับใครและอย่างไร มีอยู่ครั้งหนึ่งขนาด Professor จากมหาวิทยาลัยเปิดผ่านมาเมืองไทยก็ยังหาโอกาสที่จะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและขายแนวคิดนี้ด้วย การรู้จักใช้โอกาสต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมสัมมนา อบรม มักจะไปเองด้วยเสมอ แล้วพยายามที่จะสอดแทรก แนวความคิดต่างๆ ผ่านที่ประชุมนั้น

2. วิธีเชิญผู้เกี่ยวข้องไปดูงานด้วย การที่จะให้ผู้อื่นเห็นด้วย และยอมรับนั้น ในบางครั้งต้องมีการลงทุนกันบ้าง มีอยู่ครั้งหนึ่งได้เชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามาเพื่อไปดูงานยังต่างประเทศ แทนที่จะเชิญเพื่อ ให้มาร่วมทำงาน เมื่อได้ดูงานแล้วก็มักจะคล้อยตามและให้ความร่วมมือเสมอ

3. วิธีตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อนำเสนอ เป็นเทคนิควิธีการนำเสนอให้ คนอื่นคล้อยตาม เทคนิคการนำเสนอ (presentation technique) จึงถูกนำมา ใช้ในการขายความคิดอยู่เสมอ

4. วิธีการสานฝัน เป็นการดูพื้นฐานของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร และ มอบให้ตรงกับพื้นฐานของคนๆ นั้น รวมทั้งให้อิสระอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ ทุกคนฝันได้อย่างเต็มที่ ต่างคนต่างฝัน แล้วนำฝันเหล่านั้นมาประสานกันหรือ สานฝัน การฝันนั้นไม่จำกัดขอบเขต แต่ท้ายที่สุดแล้วจึงนำฝัน มาบูรณาการสู่การปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 3: ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความเป็นจริงจากการศึกษากกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร ในรายละเอียดของโครงการจัดตั้ง มหาวิทยาลัยเปิดก็ให้ข้อสังเกตว่า ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้น การสรรหาบุคลากรก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ จะสรรหาอย่างไรจึงจะได้บุคลากรที่ต้องการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...นายปัญญาได้พยายามที่จะดึงบุคคลที่เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาร่วมทีมและทุกคนอยู่ในลักษณะคนหนุ่มไฟแรง ทีมะการทำงานอย่าง เต็มที่ ปณิธานและอุดมการณ์จึงมีเหมือนกัน คำกล่าวที่ว่าเรามาทำงาน เพื่อความสำเร็จเพื่องานไม่ยึดตำแหน่งจึงเกิดขึ้น ได้มีการยืมตัวบุคลากร จากที่อื่น มาปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกว่า มหาวิทยาลัยได้ดินคือ ทำงาน ตอนมีดค่า หลังจากเลิกงานแล้ว บางช่วงต้องร่วมลงขันเพื่อออกเงิน มาเป็นค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม ทุกคนทุ่มเทอย่างเต็มที่ทำงานจนดึกดื่น ประชุมถึงตีหนึ่งในบางครั้ง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งเน้นว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็น นักบริหารที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“การคัดสรรคนจะเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถนั้นๆ โดยไม่คำนึงถึงส่วนตัวว่า เป็นอะไรโยงคนด้วยการทำงานเป็นหลัก กลยุทธ์การทำงานใช้วิธีขายความ คิดก่อนที่จะให้ลงมือกระทำ มอบหมายติดตามงานเป็นระบบชัดเจน เมื่อ มอบงานแล้วจะดูอยู่ห่างๆ เมื่อขอความช่วยเหลือก็จะดำเนินการให้...”

ในเรื่องการสรรหาบุคลากรนี้ วิธีการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ใช้ก็คือ ต้องการทั้งคนดีคนเก่งและทุ่มเท

“...ผมมีเกณฑ์อย่างนี้ งานใหม่ในวงการมหาวิทยาลัยจะต้องเริ่มจากบุคลากรที่การยอมรับจะเห็นว่าผมพยายามเลือกคนที่มีวุฒิสูงสุด เพื่อไม่ให้คนอื่นมองต่ำต้อยน้อยหน้า เริ่มจากทีมที่แข็ง ถ้าได้คนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแล้วดึงมาได้จะดีมาก นอกจากวุฒิแล้วคนขนาดนี้เชื่อถือได้ มีสะอาด ผมจะดึงจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ดึงจากมหาวิทยาลัย หลักๆ จะเห็นว่าปริญญาเอกเกือบทั้งสิ้นเพื่อมาสร้างความเชื่อถือ หรือ ความเชื่อมั่นว่าทีมงานที่มาทำมีคุณภาพ ไม่แพ้ใคร โดยความยอมรับของ องค์กร ข้อดีตรงนี้จะไปทำให้ทำงานได้เร็ว เริ่มจากความเชื่อถือเชื่อมั่น และผมถือมากที่สุดว่าต้องเอาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุดเข้ามาร่วมงานในด้าน แรก เพื่อเขาจะได้มาช่วยให้กลุ่มองกวม มีความหลากหลายมุม เอาความ เก่งของเขามาผสมผสานกัน ได้ระบบที่ดี ได้วิธีการทำงาน ผลงาน ผลงานที่ดี เมื่อเขาเชื่อ อย่างนี้ทำอะไรก็ได้...”

อย่างไรก็ตามการดึงคนดีคนเก่งมาร่วมงานมิใช่เรื่องที่กระทำได้ง่าย อย่างน้อยต้องมี และการยอมรับของผู้เชิญมาร่วมงานต้องมีเพียงพอ การ ส่งสมการยอมรับจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่ใครๆ ก็ทำได้

“ในระบะที่ผมนั้นยังไม่มีผลงานก็เหนื่อยที่ต้องอาศัยความรู้จักคุ้นเคย ต้องอาศัยการชี้ชวนกัน เพราะไม่มีใครอยากเสี่ยงมาทำในสิ่งซึ่งตัวเอง ไม่แน่ใจ ต้องใช้กระบวนการของการโน้มน้าวพอสมควร เป็นศิลปะอันหนึ่ง ที่จะต้องพูดจาเอาโปรเจกต์ให้ดู ตอบคำถามให้ได้ ตัวอย่างหนึ่งมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ อยากได้คนๆ หนึ่ง ผมสนใจเขา เขาไม่เคย มาเกี่ยวข้องกับเขาที่กำลังจะไปอยู่ที่อื่น เขาบอกผมขอเอกสารไป อ่านสักคืนหนึ่งได้ไหม มีอะไรบ้าง ผมเอาไปให้เล่มหนึ่งที่เป็นโครงการ ที่สมบูรณ์หมด เข้าพบกันเขาขีดเส้นใต้มาเต็มเลยแล้วว่ากันทีละหน้า พอจบปีบตกลงในสิ่งที่ผมต้องการ นี่คือการชวน แต่สมัยหลังเมื่อผมเริ่มมีผลงาน เรียกว่าในสถานการณ์นี้ทุกคนเห็นว่าไปจับอะไรมาก็จะสำเร็จ ตรงนี้แย่งง่ายขึ้น จะมีคนจำนวนหนึ่งผมไปเชิญอยากทำงานกับผมอยู่ แล้ว มาทำงานกับผมได้เรียนรู้มาก ไม่ใช่มาทำงานอย่างเดียว กลายเป็น อย่างนี้ในระยะหลัง เพราะฉะนั้นไปเชิญใครไม่ยาก เพราะคนเริ่มละความ รู้สึกเสี่ยงแล้วอาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่อันตราย กลับไปเชื่ออีกอย่าง หนึ่งว่า ไม่เป็นไร แน่ใจ ซึ่งไม่ดีเหมือนกันคือ เชื่อถือเชื่อมั่นในตัวบุคคล อย่างนี้ไม่ดี ทำให้เราระมัดระวัง เพราะฉะนั้นไม่เหมือนกันแต่ละโปรเจกต์ แต่ละช่วงเวลาซึ่งเมื่อผมมายืนตรงนี้เปลี่ยนไปแล้ว คนเริ่มมองว่าถ้าจะมา ทำงานกับผม ไม่ค่อยสงสัยอะไรในเรื่องที่จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ แต่มักจะมีแอตติจูด (attitude) ว่ามาทำงานแล้วได้เรียนรู้มาทำงานแล้วเป็นเครื่องการันตีของความสำเร็จ ตรงนี้เรียกว่ามากับบาร์มีก็ได้...”

2. การจัดระบบบริหาร ในเรื่องนี้ถือว่ามีความชัดเจนอยู่แล้ว เพราะมี รายละเอียดปรากฏอยู่ในโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดครบถ้วน การดำเนิน การในขั้นนี้เพียงแต่มีการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี การจัดตั้งสำนัก และสาขาวิชา หลักการสำคัญของการจัด

โครงการสร้างการบริหารงาน ให้เอื้ออำนวยต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเปิด และวิธีการสอนทางไกลก็คือ ใช้ การจัดองค์การแบบแนวราบ (flat organization) ซึ่งนายปัญญา เรียกร้องการ แบบนี้ว่า องค์การแบบเตี้ย โดยไม่พยายามแบ่งส่วนราชการย่อยจนเกินไปเป็น หลายระดับ เช่น หน่วยงานทางวิชาการก็ไม่มีแบ่งเป็นภาควิชาและคณะ วิชา แต่จัดเป็นสาขาวิชาหรือสำนักวิชาจะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยทางไกลใช้ เรียกว่าสาขาวิชา ในขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้งสองแห่งเรียกว่า สำนักวิชา ใช้ระบบการทำงานในรูปองค์คณะบุคคล เพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ เป็นไปโดยรอบคอบ และใช้ระบบการรวมบริการมากกว่ากระจาย บริการ หรือยึดหลักการรวมบริการประสานภารกิจเป็นสำคัญ การจัดระบบและ วางระเบียบบริหารจึงอาจถือได้ว่านวัตกรรมใหม่ของอุดมศึกษาก็ว่าได้ เพราะเป็นการจัดโครงสร้างใหม่ (restructuring) เพื่อให้เกิดการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง การจัดให้มีสภาวิชาการขึ้นมาดูแล งานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถควบคุมดูแล และรักษามาตรฐานทางวิชาการร่วมกับสาขาวิชา หรือสำนักวิชาการแยกออกมาจากสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทางด้านนโยบายและการบริหารมากกว่าวิชาการ

3. การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอน สิ่งที่ยึดเป็นนวัตกรรม ใหม่ของอุดมศึกษาก็คือ การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอนทางไกล โดย ยึดการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาชีพ (Career and professional development) มากกว่ายึดแนววิชาการ (discipline) โดยพยายามใช้หลักผสมผสานเนื้อหาวิชา ในลักษณะพหุวิทยาการ และใช้ระบบทางไกลประเภทสื่อประสม โดยใช้สื่อสิ่ง พิมพ์เป็นหลัก การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้สำเร็จจะต้องใช้คณะกรรมการกลุ่มผลิต ชุติวิชา ซึ่งประกอบไปด้วยกรรมการเนื้อหา กรรมการด้านเทคโนโลยี กรรมการ ด้านวัดผล เป็นรูปคณะกรรมการเพื่อให้คุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออื่นมีมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง โครงสร้างของหลักสูตรใช้ระบบ ชุติวิชาซึ่งมีค่าเท่ากับ 6 หน่วยกิตทวิภาค เพื่อให้เกิดบูรณาการทางด้านเนื้อหา สาระ ต่อการสอนโดยสื่อประสม และที่สำคัญก็คือสะดวกต่อการบริหาร การสอนและการสอบ ในกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออก ฉะนั้นเมื่อได้พัฒนาและทดลองนวัตกรรมการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การรับ นักศึกษาด้วยระบบโควตาโดยไม่มี การสอบการศึกษาระบบไตรภาค การจัดการ ศึกษาหมวดวิชาศึกษาทั่วไป โครงการสหกิจศึกษาและ พัฒนาอาชีพ และการ พัฒนาระบบการศึกษาไร้พรมแดน

การรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบก็เพื่อตอบสนองต่อการกระจาย โอกาสทางการศึกษา ไปสู่ชนบทเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา และเป็นแหล่งผลิตบัณฑิต เพื่อไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นตลอดจนส่งเสริมการศึกษาของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาในชนบทให้มีความทัดเทียมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองและส่วนกลาง การรับนักศึกษาโดย ใช้วิธีให้โควตา เป็นการคัดเลือกโดยตรงไม่มีการสอบข้อเขียน พิจารณาจาก ผลการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (GPA) เปรียบเทียบกับนักเรียนใน โรงเรียนเดียวกัน และประวัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ ความเป็นผู้นำ การ เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ความสามารถพิเศษ เป็นต้น มหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้ระบบหน่วยกิต (credit system) ในการจัดรายวิชา ในหลักสูตรการศึกษาและระบบ ไตรภาค (trimester system) ในการเปิดสอน โดยในปีการศึกษาหนึ่งมี 3 ภาค การศึกษา แต่ละภาคการศึกษามีระยะเวลา 14 สัปดาห์ มีวันหยุดระหว่าง

ภาค การศึกษาในปีการศึกษาเดียวกันประมาณ 2 สัปดาห์และระหว่างปีการศึกษา ประมาณ 1 เดือน ปีการศึกษาเริ่มต้นในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนพฤษภาคมและสิ้นสุดในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนเมษายนของปีถัดไป

การจัดหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยทุกหลักสูตรจะมีโครงสร้างประกอบด้วยหมวดวิชาศึกษาทั่วไป หมวดวิชาพื้นฐาน ของวิชาเอก หมวดวิชาเอก และหมวดวิชาเลือกเสรี สำหรับหมวดวิชาศึกษาทั่วไปจะช่วยให้ นักศึกษามีความรู้และทักษะในด้านปัจจัยมนุษย์ ปัจจัยองค์กรและปัจจัยข่าวสาร ในขณะที่หมวดวิชาพื้นฐานของวิชาเอกจะช่วยให้ นักศึกษามีความรู้ ความชำนาญในปัจจัยเทคโนโลยี ในหมวดวิชาศึกษาทั่วไป เป็นหลักสูตรสหวิทยาการ (interdisciplinary) ซึ่งประสมประสานวิทยาการ ด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ (introduction) ให้ นักศึกษาทุกสาขาเรียนร่วมกัน และการสอนได้ใช้ การสอน เป็นทีม (team teaching) โดยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลัก โครงการ สหกิจศึกษาและ พัฒนาอาชีพ (The Cooperative Education and Career Development Project) เป็นส่วน ของ หลักสูตรที่จัดให้มีการประสมประสานการเรียนในสถานศึกษากับการทำงานในสถานประกอบการ โดยมหาวิทยาลัย ได้จัดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4 ออกไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการในฐานะ พนักงานเต็มเวลา เป็นเวลา 2 ภาคการศึกษา ภาคการศึกษาละ 6 หน่วยกิต รวมทั้งสิ้น 12 หน่วยกิต นักศึกษาจะต้องผ่านการประเมินผลจึงจะได้หน่วยกิต

การพัฒนาระบบการศึกษาไร้พรมแดน (Borderless Education Development) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัย ได้วางระบบการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง การเรียนการสอนในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนเป็นระบบเดียวกัน จัดเป็นระบบการเรียนรู้เสมือนอยู่ใน ชั้นเรียน เดียวกัน โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เสมือนจริง ประกอบด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศในรูปแบบ ของสื่อประสมที่ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร สองทางที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสื่อและผู้เรียน เพื่อถ่ายทอดการเรียนการสอน ทำให้เกิดการศึกษาขยายวง และการศึกษาไร้พรมแดนขึ้น

4. การจัดระบบบริการการศึกษาและเตรียมตัวรับนักศึกษา ในเรื่องนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการวางระบบบริการโดยมุ่งเน้นการรวม บริการประสานภารกิจเป็นสำคัญ โดยจัด โครงสร้างให้มีการรวมบริการไว้ที่ เดียวกัน เช่น สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล ใช้ในมหาวิทยาลัยทางไกล สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาลใช้ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์ คอมพิวเตอร์ ศูนย์เครื่องมือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์กิจการนานาชาติ เป็นต้น

ในการเตรียมรับนักศึกษาก็ได้ใช้วิธีการวิจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะเปิด ในสาขาวิชาหรือสำนักวิชาใด สำหรับมหาวิทยาลัยทางไกลได้มีการ วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของ ประชาชนต่อมหาวิทยาลัยเปิด (อุทุมพร ทองอุไทย และคณะ 2521 : 1 - 4) ในวัตถุประสงค์ของ การวิจัยมี 4 ประการคือ เพื่อสำรวจ ความคิดเห็นของประชาชนต่อมหาวิทยาลัยเปิดในส่วนที่เกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจในมหาวิทยาลัยเปิด เพื่อสำรวจทัศนคติต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อสำรวจ ความสนใจและความต้องการที่จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิดและเพื่อสำรวจความพร้อมที่จะศึกษา ในมหาวิทยาลัยเปิด

ในกรณีนี้ทำให้ได้ข้อสังเกตว่า การตัดสินใจในการทำงานใดๆ มักจะ ใช้วิธีการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความมั่นใจอยู่เสมอผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“...ในการตัดสินใจทุกครั้ง จะใช้กระบวนการตัดสินใจแบบ วิทยาศาสตร์วิเคราะห์ผลดี ผลเสียคุ้มหรือไม่คุ้ม เช่น วิเคราะห์ดูว่าจะซื้อ โทรศัพท์มือถือหรือว่าเช่าดี เมื่อผลการวิเคราะห์ออกมาว่าดีกว่าก็ตัดสินใจตามนั้น...”

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งว่า

“มีนักการศึกษาที่น้อยคนนักที่จะประสบความสำเร็จเป็นผู้นำการศึกษาที่ใช้หลักการ ทฤษฎี และปรัชญาการบริหารจนโดดเด่นปรากฏ ได้ชัดเจน เช่น กรณีมหาวิทยาลัยทางไกล มีการ นำเอาหลักการวิจัยมา ใช้เพื่อ Convince ฝ่ายนิติบัญญัติให้เห็นชอบในการตั้งมหาวิทยาลัยทาง ไกล ต่อไป...”

5. การจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างที่ทำการของมหาวิทยาลัย ในเรื่องนี้ไม่มีข้อมูลมาก นึกว่าการจัดหาที่ตั้งและก่อสร้างที่ทำการถาวรของ มหาวิทยาลัยนั้นเป็นมาอย่างไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ท่านหนึ่งกล่าวว่า

...มีความฉลาดเฉลียวคนให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มี มนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม ขอความร่วมมือกับใครมักจะไม่มีการปฏิเสธ ได้ รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีวิธีการกลยุทธ์ที่ แยกย่อย ยกตัวอย่างกรณีการให้คนที่ครอบครองออกจากพื้นที่ นายปัญญาก็ขอความร่วมมือ นักการเมืองและผู้ว่าไปช่วยพูดเจรจาให้ อาศัยอำนาจ ท้องถิ่น อำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด....

ในบันทึกความทรงจำของนายปัญญา ยุทธศิลป์ อธิบายว่าการจัดหา ที่ตั้งและที่ทำการ มหาวิทยาลัยก็เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าทำเลที่ตั้งไม่เอื้ออำนวยแล้ว จะก่อให้เกิดผลเสียหลายประการกรณี ของมหาวิทยาลัยทางไกลการเลือกที่ตั้งจำเป็นต้องอยู่ใกล้แหล่งสื่อต่างๆ กล่าวคือควรอยู่ในกรุงเทพฯ หรือชานเมือง ในรัศมีไม่เกิน 50 กิโลเมตรจากศูนย์กลางของกรุงเทพฯ มีการเสนอแนะมา ให้ใช้พื้นที่ ในหลายแห่งแต่ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว

นายปัญญาได้เล่าถึงเหตุการณ์ตอนนั้นว่า

“ไม่มีที่ดินที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นที่ตั้งตามความต้องการของมหาวิทยาลัยเปิด ในระหว่างที่คิดจะซื้อที่ดินโดยการของบประมาณมาจัดซื้อหนังสือพิมพ์ได้ลงหัวข่าวว่าจะมีการเปิดมหาวิทยาลัยเปิดแห่งใหม่เป็นมหาวิทยาลัยเปิดอย่างแท้จริง แม้คนติดคุกก็เรียนได้ ผมจึงได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์จากบุคคลคนหนึ่งแจ้งว่าได้อ่านข่าวหนังสือพิมพ์ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเปิด มีความสนใจจะขอมาคุยด้วย เมื่อพบกันแล้ว ก็ได้เสนอจะบริจาคที่ดินให้ 30 ไร่ เพื่อเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย หลังจากไปดูที่แล้วก็เห็นว่าค่อนข้างไกล การคมนาคมยังไม่สะดวกนัก รวมทั้งโอกาสจะขยายบริเวณที่ทำการจะทำได้ยาก ผลจากข้อเสนอดังกล่าว ทำให้เกิดความคิดเรื่องการขอบริจาคที่ดิน โดยการทำประกาศขอบริจาคเผยแพร่สื่อมวลชนได้มีผู้แสดงความประสงค์จะบริจาคหลายรายจนถึงกับตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมต่างๆ ในที่สุดก็ เลือกที่ดินที่เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยทางไกลในปัจจุบันเพราะเข้าเกณฑ์ตามความต้องการมากที่สุด ถือว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้เกิดขึ้นด้วยแรงศรัทธา และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง...”

ขั้นตอนที่ 4: ขั้นสร้างความต่อเนื่อง

จากการศึกษากรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการ สร้างให้เป็นสถาบัน และยืนอยู่ได้ด้วยระบบที่ดี มีบุคลากรที่เข้าใจและสืบทอดแก่ บุคลากรในรุ่นหลังๆ ต่อมาได้ในเรื่องนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“...บังเอิญผมโชคดีในโครงการสำคัญ ผมรับผิดชอบทั้งสาม ตั้งแต่คิด จัดทำแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เช่น มหาวิทยาลัยทางไกลเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ผมใช้เวลาอยู่กับมหาวิทยาลัยทางไกลทั้งหมด 18 ปี เป็นช่วงของการจุดประกาย ขยายความคิดประมาณ 8 ปี เป็น ช่วงของการนำความคิดไปสู่การกระทำ 10 ปี เมื่อคนๆ เดียว ทำตั้งแต่ คิด ถ่ายทอดความคิดมาเป็นแผนและถ่ายแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้งหมดนี้ 18 ปี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือผมเริ่มต้นกับเขาเมื่อเกือบ 30 ปีที่แล้ว ผมมาทำแผนถ่ายทอดความคิดออกมาให้เป็นรูปธรรม และผู้มีอำนาจตัดสินใจคือรัฐบาล ผมใช้เวลาทำ แผนปีกว่า หน้าที่ผมคือเชิญคนทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาในรูปที่เป็น คณะกรรมการ ได้โครงการและแผนออกมา ทุกอย่างชัดเจน ถ้าบริหารแล้วทำตามนั้นเกือบไม่ต้องปรุงแต่งอะไร พอเขาเริ่มขึ้นมาเขาตั้งผมเป็น รักษาการอธิการบดีให้ทำต่อ ผมติดมากับที่นี่ตั้งแต่ปี 2533 ที่จริงก่อนหน้านั้นตั้งแต่ตอนวางแผนประมาณ 2530 จนถึงบัดนี้แล้ว 11 ปี ผมเคย บอกคนทั้งหลายว่ามหาวิทยาลัยที่แปลกใหม่ถ้าจะอยู่ตัวผู้บริหารควรจะมีเวลาบริหารสัก 10 ปี จึงจะเข้าที่นับแต่เปิด เพราะฉะนั้นผมบริหารมา แล้วนับแต่ตั้ง 8 ปี นับตั้งแต่เปิดเพียง 5 ปี จะให้เข้าที่อยู่ตัวสมบูรณ์ไปได้เอง ต้องใช้เวลาประมาณ 10 ปี ต้องอยู่ไปอีก 3 - 4 ปี นี่คือสูตรสำเร็จที่ได้มาจากประสบการณ์ตรงของการทำอะไรใหม่ สร้างของใหม่ให้เข้าที่และ อยู่ตัว ครบกระบวนการจุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง เพราะสร้างความต่อเนื่องนี้สร้างคนและระบบคู่กันไป ถ้าสร้างระบบดีแล้วก็ต้องสร้างคนให้สามารถอยู่ในระบบได้ด้วย เรา จะได้ออกมาโดยงานไม่ชะงัก ไม่ผันแปรไปเป็นอย่างอื่น ซึ่งตรงนี้เรียกว่า institutionalization คือ ทำให้เป็นสถาบันในตัวและยืนอยู่ในตัวด้วยระบบ ที่ดี บุคลากรที่เข้าใจและสืบทอด...”

การสร้างความต่อเนื่องวิธีหนึ่งใช้การส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงต่อไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่ง กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“...เป็นคนส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น ใครที่ ทำดีขยันขันแข็งท่านก็จะเลือกเข้าไปช่วยงาน ในกรณีของผม (ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ) ก็เช่นกัน ท่านเห็นการทำงานช่วงรักษาการประธานกรรมการ ประจำสาขาวิชาหนึ่ง ท่านก็เลยชวนมาเป็นเลขานุการฝ่ายปฏิบัติการ ใน ขณะนั้นมีงานเด่นที่สำคัญคือ งานโรงพิมพ์ ท่านได้ส่งให้ไปดูงานเกี่ยวกับการพิมพ์ในต่างประเทศพร้อมนี้ก็เตรียมจัดงานแสดงการพิมพ์แห่งชาติ การได้มีโอกาสทำงานใหญ่เช่นนี้นอกจากจะสร้างความภาคภูมิใจให้ผม แล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผมด้วย เมื่อให้โอกาสผม ผมจึง แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จนกระทั่งผมก้าวมาเป็นรองอธิการบดีท่านเป็นคนที่ส่งเสริมคนทำงานให้มีโอกาสได้แสดงความสามารถอย่าง เต็มที่ โดยมี step ในการพัฒนา เหมือนโรงเรียนฝึกฝนผู้นำ มีหลายท่านที่ ผ่านการฝึกฝนมาแล้วปรากฏว่าไม่ประสบความสำเร็จ ท่านก็ให้ไปทำงาน อื่นทางวิชาการมิได้แต่งตั้งเป็น ผู้บริหาร...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำให้เป็นสถาบันดีกว่าการยึดในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

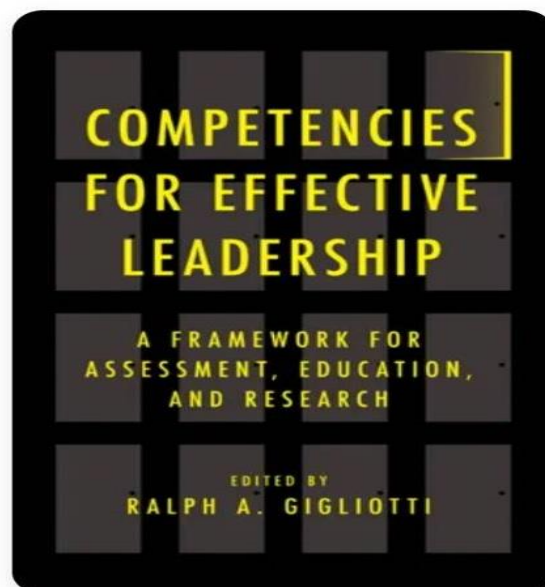
“...ผู้นำจะเกิดขึ้นในช่วงวิกฤต คนไทยดีเฉพาะเวลาฉุกเฉิน แต่ ปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ยุคอัศวินขี่ม้าขาวหมดไป การเน้น Collective Leadership มากขึ้น ทำงานขนาดเล็กมีอุดมการณ์ มีอุดมคติ ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้มีทุนสนับสนุนการวิจัย...”

ในกรณีการสร้างสถาบันให้เป็นระบบของการทำงานเป็นทีม ย่อมจะ เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์เมื่อองค์การมีการขยายตัว และมีความสลับซับซ้อน (Complexity) และยากที่ผู้นำคนเดียวจะบริหารให้ประสบความสำเร็จได้

**เทคนิคการใช้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
คือ จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง
สร้างความอย่างต่อเนื่อง**

ส่วนที่ 3 (Part III) วิธีเปลี่ยนชุดสมรรถนะ (Competencyset)

- บทที่ 10** พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ = เกียร์ 9 (Gear 9) : การบริหารยุทธศาสตร์
(Juicy New Leadership : Strategic Management)
- บทที่ 11** พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ = เกียร์ 10 (Gear 10) : การบริหารความขัดแย้ง
(Juicy New Leadership : Conflict Management)
- บทที่ 12** พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ = เกียร์ 11 (Gear 11) : การสื่อสารสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Juicy New Leadership : Communication
creates an Organizational Culture with Good Governance)



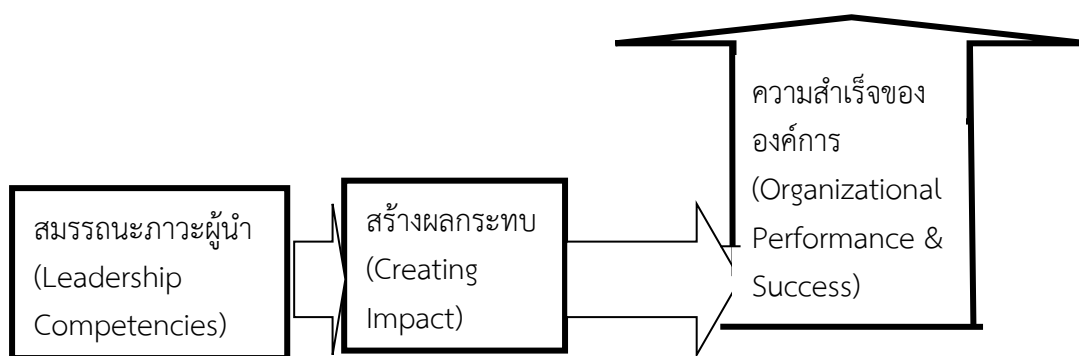
บทที่ 10 (Chapter 10)

เกียร์ 9 (Gear 9)



พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ :
การบริหารยุทธศาสตร์
(Juicy New Leadership: Strategic
Managemen)

AIHR (Academy to Innovate : HR) ได้วิจัยและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 18 สมรรถนะหลัก (18 Key Leadership Competencies for 2024 Success) (Neelie Verlinden, aihr.com) โดยได้อธิบายความสำคัญของสมรรถนะภาวะผู้นำ (Importance of Leadership Competencies) ดังนี้



ภาพที่ 24 ความสำคัญของสมรรถนะภาวะผู้นำ
(Importance of Leadership Competencies)

กล่าวคือ

A

สมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

ประกอบด้วย

สมรรถนะการนำตนเอง
(Leading the Self)

สมรรถนะการนำผู้อื่น
(Leading Others)

สมรรถนะการนำองค์กร
(Leading the Organization)

B

สร้างผลกระทบ (Creating Impact)

ประกอบด้วย

ดลใจและจูงใจพนักงาน
(Inspiring and Motivating Employees)

สร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง
(Building Strong Relationship)

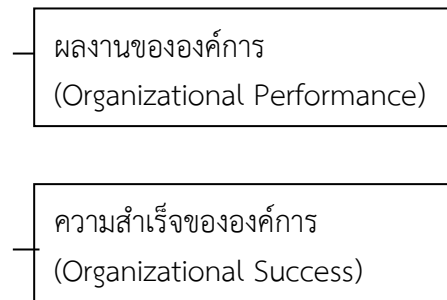
ตัดสินใจที่แม่นยำ
(Making Informed Decisions)

จัดทำเข็มทิศขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
(Navigating and Driving Change)

C

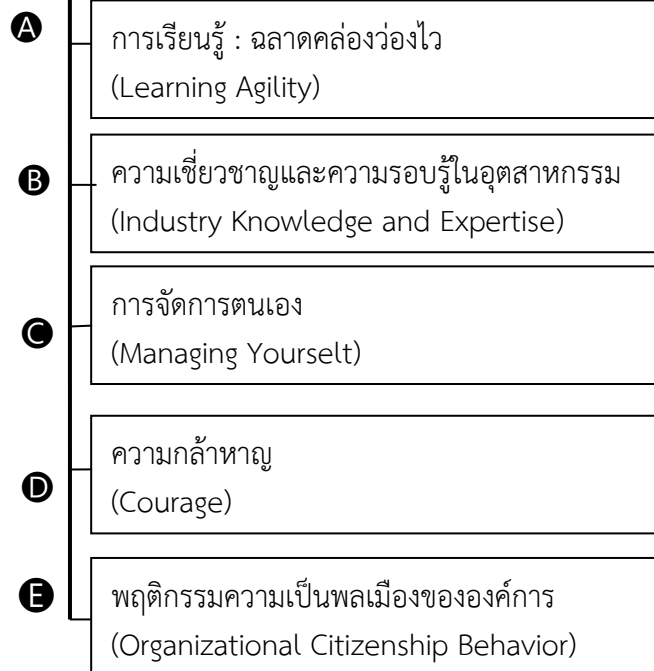
ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Performance & Success)

ประกอบด้วย



สมรรถนะการนำตนเอง (Leading Self)

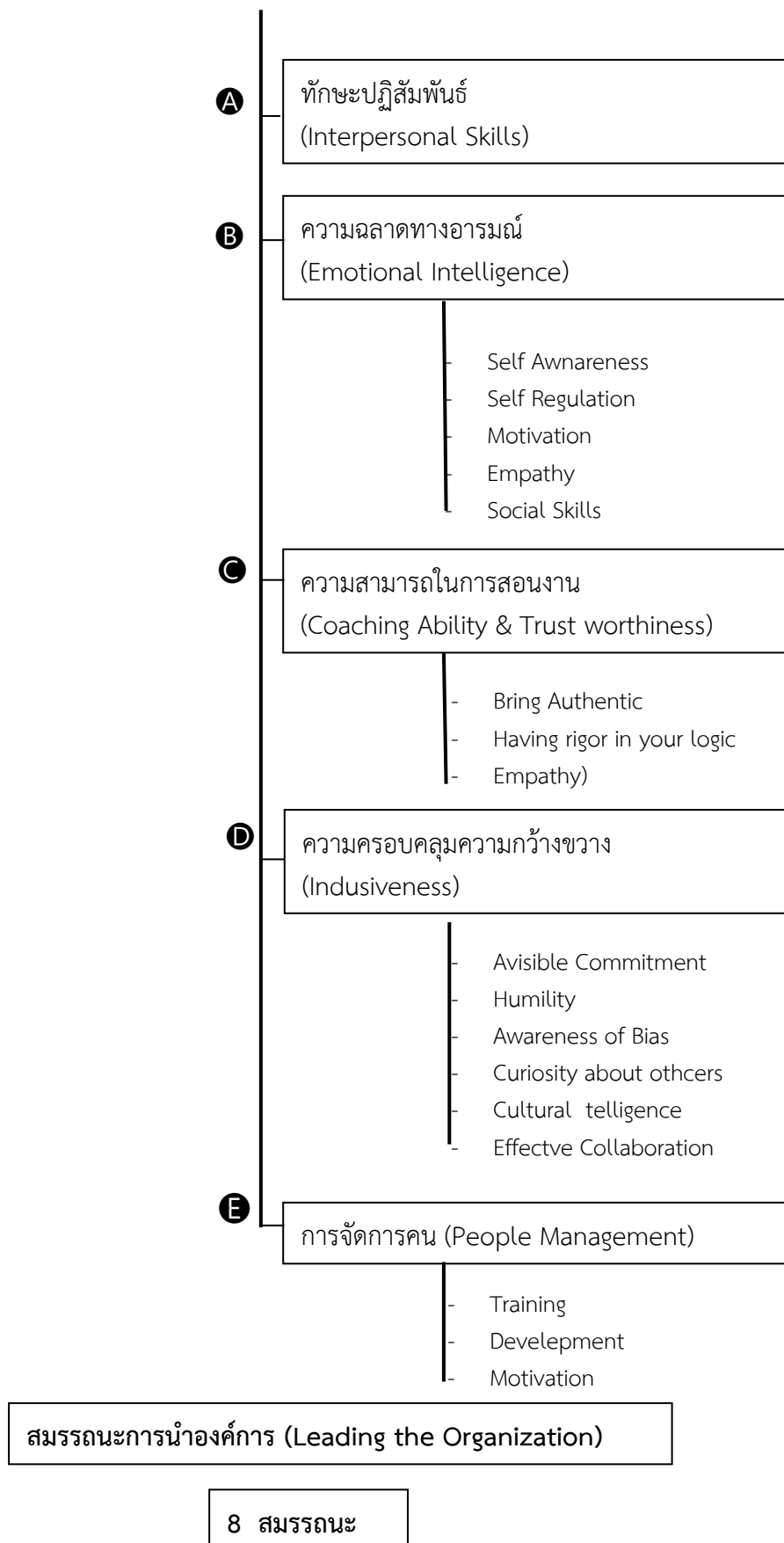
5 สมรรถนะ

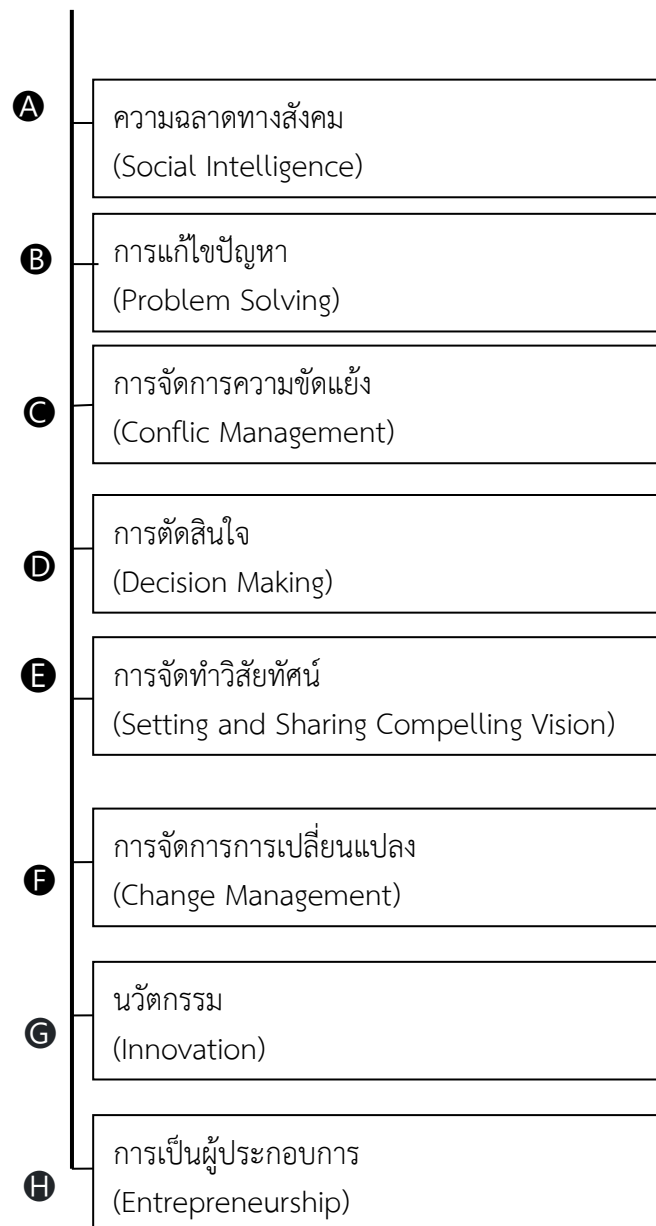


- Altruism
- Courtesy
- Sportmanship
- Conscientiousness

สมรรถนะการนำผู้อื่น (Leading Others)

5 สมรรถนะ



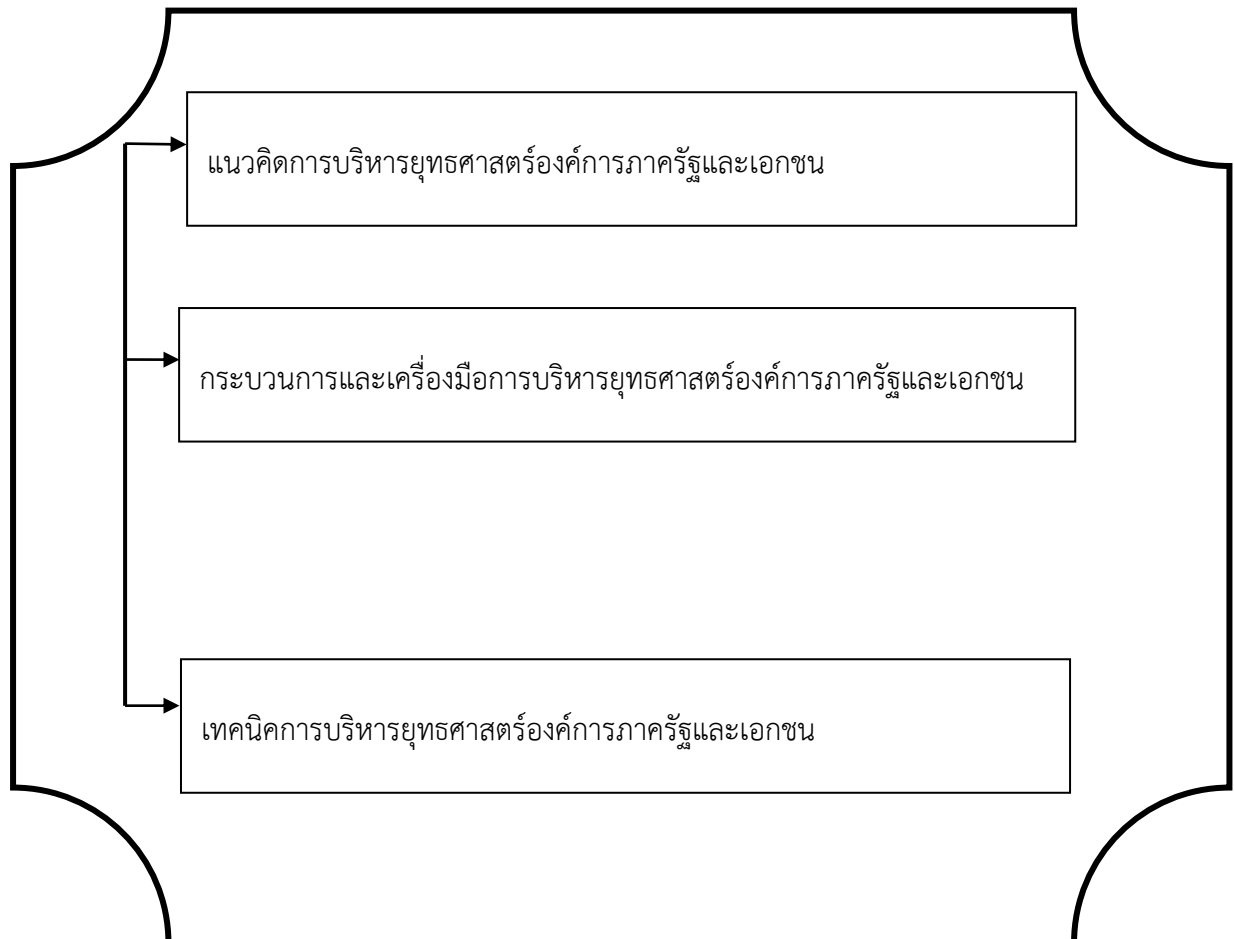


เกียร์ 9 (Gear 9)

พัฒนาสมรรถนะ “ภาวะผู้นำใหม่”
การบริหารยุทธศาสตร์
(Strategic Management)



Content : Training Package



ความหมาย ความสำคัญและพัฒนาการการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐและเอกชน

กระแสใหม่การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ นำมาใช้ทั้งในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน องค์การภาครัฐ จะใช้คำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หรือการ บริหารกลยุทธ์ องค์การภาคเอกชน จะใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉะนั้นในเนื้อหาสาระหน่วยที่ 6 นี้จะใช้คำว่า การบริหารกลยุทธ์ แทนคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายการบริหารกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับชุดการตัดสินใจและการปฏิบัติของระดับการบริหาร ซึ่งจะกำหนดผล การดำเนินการระยะยาวขององค์การ โดยจะรวมถึงการติดตามและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน การ กำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลและควบคุมการดำเนินงาน (Wheelen, 2000 อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562: 2-6)

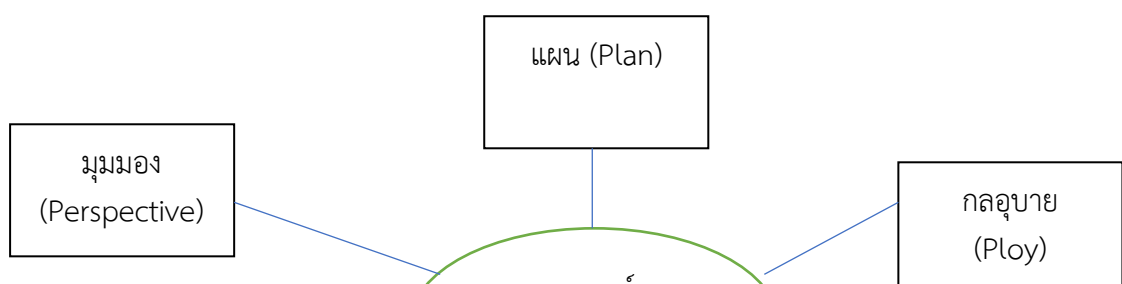
กลยุทธ์มีลักษณะเป็นแผนแม่บทขององค์การที่กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ โดยแผน กลยุทธ์จะเน้นพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและการลดความเสียเปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

Bourgeois, Il, etal, (1999 อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562: 2-6) กลยุทธ์คือแบบแผนของการตัดสินใจที่ ต่อเนื่อง (a pattern in a stream of decision) ไม่ใช่แผนหลัก (grand plan) ที่เป็นผลจากฝ่ายบริหารทำการ วิเคราะห์สภาวะทางการแข่งขันและศักยภาพขององค์การ อย่างเดียว แต่เป็นแผนที่อาจเกิดได้ทุกขณะระหว่างการ

ดำเนินการเชิงธุรกิจของผู้บริหารทุกระดับ โดยทั่วไปการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็น เรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศ ทางการดำเนินการขององค์การ ซึ่งแตกต่างจากการตัดสินใจที่เกี่ยวกับปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นประจำวันซึ่ง เรียกว่าเป็นเชิงยุทธวิธี (tactical) และอย่างหลังจะ เน้นเกี่ยวกับการปรับแต่งแผนเชิงผลิตภัณฑ์และตลาดมากกว่าแผน เชิงทิศทางขององค์การ

คำว่า "กลยุทธ์" (ธนชัย ยมจินดา, 2548) ซึ่งอาจใช้เรียกขานกันในภาษาทางการทหารว่า "ยุทธศาสตร์" แต่ ในภาคธุรกิจเอกชนใช้อธิบายความหมายที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของคำนี้ว่า หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหลักของ องค์การในแง่วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การหรือกิจการ เพื่อกำกับ และควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันสูงสุด นำสู่การมีชัยชนะทางการแข่งขัน สามารถ ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาวโดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการเติบโต และมีสภาวะขององค์การที่เข้ากันได้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอและยั่งยืน

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1987) ได้เสนอตัวแบบ 5 พี (Mintzberg, 5 Model) ที่อธิบายคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ไว้ 5 ประการ ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ตัวแบบกลยุทธ์ 5 พีของมินซ์เบิร์ก

จากภาพที่ 25 อธิบายได้ว่า กลยุทธ์ประกอบด้วย 5 พี (5P) ดังนี้

1. แผน (Plan)

ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ องค์กรหรือบริษัทต้องทำแผนที่มีการนิยามเป้าหมายสุดท้ายอย่างชัดเจน (Before developing a strategy, the company must define its ultimate goals)

2. กลอุบาย (Ploy)

การกำหนดกลยุทธ์ต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของกลวิธีที่สามารถปฏิบัติได้จริง (The strategy has to consider potential tactics and what can be done)

3. แบบอย่าง (Patterns)

การกำหนดกลยุทธ์ต้องพิจารณาว่าสิ่งใดใช้ได้ผลและสิ่งใดมีประโยชน์และทำซ้ำได้ (The strategy has to look at what works and what can be useful & replicated)

4. ตำแหน่ง (Position)

การกำหนดกลยุทธ์ต้องวางตำแหน่งขององค์กรหรือบริษัทในตลาดของการแข่งขันในอนาคต (The position that the company wants to occupy in the market and where it is)

5. มุมมอง (Perspective)

การกำหนดกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์แนวทางที่แตกต่างที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมบริษัทหรือองค์กร (Analyze different approaches that fit the culture of the company)

พิจารณาจากความหมายของคำว่ากลยุทธ์ข้างต้น จะพบประเด็นที่ควรตั้งเป็นข้อสรุปไว้ (ธนชัย ยมจินดา, 2562: 2-7) ดังนี้

1. การจัดหากลยุทธ์ของกิจการหรือองค์กรใด ๆ จะต้องมองในบริบทของการแข่งขันเสมอ โดยจะต้องมุ่ง กำกับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร
2. การจัดหากลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่แนวทางการสร้างและพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตระยะยาว
3. การจัดหากลยุทธ์จะต้องมุ่งการมีชัยชนะทางการแข่งขัน อันหมายถึง การมองในบริบทของการ ดำเนินการด้านการสร้างคุณค่าและความพอใจและด้านอื่น ๆ ที่ต้องมีความเหนือกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
4. การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องมองอนาคตในระยะยาว ว่าสถานะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง อย่างไร และจัดเตรียมตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว
5. การจัดหากลยุทธ์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและมีความสามารถทางการแข่งขัน และความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งหากองค์กรสามารถพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถที่ดีกว่าในการเผชิญและปรับตัวต่อสถานะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะมีความรุนแรง และรวดเร็วและพลิกผันตลอดเวลา
6. การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่การสร้างหรือพัฒนาศักยภาพ และมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสม เข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา
7. การจัดทำกลยุทธ์มิได้ทำโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว โดยฝ่ายจัดการระดับสูงจะกำหนด แนวทางเชิงแผนงานหลักขององค์กรขึ้นมา ซึ่งเรียกกันในส่วนนี้ว่ากลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategy) แต่ก็สามารถ มีการกำหนดกลยุทธ์จากจุดต่าง ๆ หรือระดับล่างลงมาได้ด้วย ในส่วนนี้จะเรียกว่ากลยุทธ์ที่ปรากฏ (emergence strategy) ซึ่งเป็นผลมาจากแนวทางการดำเนินการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของภาคปฏิบัติของธุรกิจนั้นว่าควรดำเนินกลยุทธ์เป็นเช่นใด

โดยสรุปการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นเรื่องของการกำหนดกรอบแนวคิด และ แนวทางการดำเนินการให้กับองค์กรในด้านของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา กลยุทธ์และเป้าหมาย แผนงานและวิธีการ ในการปฏิบัติการ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่ เหนือกว่า มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และบรรลุกำไรและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ จะก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2562: 2.8)

1. **ช่วยให้องค์กรคิดอย่างเป็นระบบ** โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่าง ๆ ของสถานะแวดล้อมมาเป็น ประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการกิจขององค์กร

2. **ช่วยให้องค์กรมีกรอบบทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน** โดยองค์กรจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) เพื่อทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรต่อองค์กรและเชิญชวนให้กลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันสนับสนุนภารกิจขององค์กรดังกล่าว

3. **ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานด้านแผนงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน** โดยองค์กรจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ ถูกคิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีการประสานพลังของฝ่ายต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยงเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน

4. **ช่วยให้องค์กรเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน** โดยองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจนใน การสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของฝ่ายต่าง ๆ ภายในว่าใครควรจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถและการปฏิบัติ อย่างไรที่จะช่วยสร้างเสริมบทบาทด้านการแข่งขันขององค์กร

5. **ช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม** โดยองค์กรจะทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่าตัวแบบขององค์กรที่ใช้อยู่ในรูปของระบบ กระบวนการ โครงสร้าง และวิธีการดำเนินการนั้นยังสามารถตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องหรือไม่

6. **ช่วยให้องค์กร ารงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน** โดยองค์กรจะเน้นการปรับ ตัวเองอย่างต่อเนื่องของส่วนต่าง ๆ ภายในทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ระบบวิธี และกระบวนการในการดำเนินการ

7. **ช่วยให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างสอดคล้องกับ ทิศทางเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร**

พิจารณาจากความหมายของกลยุทธ์ จะสามารถกล่าวถึงประเด็นพิจารณาที่สำคัญต่าง ๆ สำหรับการบริหาร

กลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยจัดการให้มีการพัฒนาอย่างพอเพียงและเกิดสมรรถนะในองค์กรดังนี้

1) ทรัพยากรที่จำกัดซึ่งต้องมีการใช้ไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด (scarce resources)

2) ตัวแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมซึ่งสามารถดูแลด้านการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ (a fit model)

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างคุณค่าและความพึงพอใจ (value creation) ให้ ได้รับอย่างต่อเนื่อง

4) ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (competitiveness)

5) ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน (superior competitive advantage) 6) การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวและมีผลกำไรที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ (sustainable growth) ปัจจัยทั้ง 6 ข้อที่กล่าวนี้มีความจำเป็นที่จะต้องถูกนำมาใช้เป็นการรอบพิจารณาในการกำกับใช้ทรัพยากรของ องค์กรสู่ชัยชนะอย่างมีความสามารถทางการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีการเจริญเติบโตโดยมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว

การพัฒนาการของการบริหารกลยุทธ์

ในการบริหารภาคธุรกิจ (Wheelers & Hunger, 2000 อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562: 29) กล่าวไว้ว่า การ บริหารเชิงกลยุทธ์มีวิวัฒนาการเป็นมาตามขั้นหรือระยะเวลาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (basic financial planning) เป็นระยะที่ธุรกิจเน้นการจัดการดำเนินการตามแผนของงบประมาณ (meet budget) โดยแต่ละหน่วยงานภายในจะจัดทำงบประมาณขึ้น และจะมีการจัดทำงบประมาณประจำปีเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม การควบคุมส่วนใหญ่จะเน้นการควบคุม ปฏิบัติการต่าง ๆ ภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการบัญชี ในหน่วยงานแรก ๆ ก็จะใช้แนวทางการ วางแผนคล้ายกัน

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นการพยากรณ์ (forecast-based planning) เป็นระยะที่ธุรกิจ พยากรณ์ อนาคต (predict the future) โดยมีการทำการพยากรณ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นระยะเวลาหลายปี ในอนาคต และโดยใช้สถิติของอดีตเป็นตัวคาดการณ์การเจริญเติบโต ในระยะนี้จะมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและ ภายใน เพื่อความมั่นใจในการคาดการณ์การเจริญเติบโตและจะมีการจัดทำแผนระยะยาว 3-5 ปี หรือ 10 ปี จัดสรร ทรัพยากรของธุรกิจยังเป็นไปในลักษณะคงที่ (static) คือการจัดสรรตามหลักการเดิมแบบหมวดหมู่ (incremental) โดยไม่ได้เน้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผนงานหรือการใช้งบประมาณ แต่เริ่มมีการให้ความสำคัญกับการจัดสรรใน ส่วนของงบประมาณกับแผนงานที่เกินกว่า 1 ปี

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมภายนอก (externally oriented planning) สำหรับภาคธุรกิจนั้นจะประสบกับปัญหาความเปราะบางที่จะต้องฝ่าฟันกับเรื่องการเมืองในองค์กร เพื่อให้รับการ จัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาวทำให้เกิดความสนใจที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ มีการเพิ่มความสนใจที่การตอบสนองต่อสภาวะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรในช่วงนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรในลักษณะพลวัต (dynamic) ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ในแง่การวางแผนก็จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดและรอบด้านโดยมีจุดโฟกัสที่ตลาดและการตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นสำคัญ

ระยะที่ 4 การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายบริหาร ตระหนักว่า แม้การมีแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก็ไม่อาจนำไปสู่ผลสำเร็จได้ หากปราศจากการสนับสนุนของบุคคลภายใน จึงมีการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การสร้างระบบ

สนับสนุนและบรรยากาศภายในและทำการสร้างกลไก ระบบการวางแผนและตัวแบบองค์การที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวสูง และรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่สถานะของธุรกิจในการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะที่ 4 หรือในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการใช้กลยุทธ์เป็น เครื่องมือในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยกิจการต่างก็จะพยายามประเมินสถานะแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในทุกด้าน เพื่อความมั่นใจในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม และนำไปสู่สถานะทางความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และการมีความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวให้กับกิจการ เครื่องมือสำคัญและถือเป็น พื้นฐานของการวางแผนและการบริหารกลยุทธ์ในระยะที่ 4 นี้ ก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการ คุกคาม ซึ่งรู้จักกันโดยภาษาทั่วไปว่า SWOT นั่นเอง

Toft, (Handbook of Strategic Management 2000 อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562: 2-10) มองการ บริหารกลยุทธ์ภาครัฐเป็น 4 ยุค ตามลำดับดังนี้

1. การหาข้อสรุปที่เป็นทางการ (synoptic formalism) คำที่บางครั้งถูกนำมาใช้แทนกัน ได้แก่ การ วางแผนที่เน้นความครอบคลุมครบถ้วน (comprehensive planning) ซึ่งจะใช้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถ สะท้อนความเป็นอุดมคติ ความเป็นเหตุเป็นผล ความเป็นขั้นตอน และความครอบคลุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ องค์การ ตามอำนาจตามกฎหมายที่ได้รับมอบ

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) จะเป็นเรื่องสภาพทางความคิดของนักกลยุทธ์ “the mind of the strategist” ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะทางความคิดที่จะต้องสามารถ นำเอาประเด็นและเหตุผลต่าง ๆ จากสภาพความ เป็นจริงมาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการในการบูรณาการความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ใน สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแบบแผนใหม่ในการปฏิบัติให้กับองค์การ โดยพื้นฐานนักกลยุทธ์ในยุคที่ 2 นี้จะต้องมี ความคิดสร้างสรรค์และสัญชาตญาณหยั่งรู้ที่สามารถจะนำมาแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลกับปัญหาดังนี้

- มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เกิดขึ้นกับองค์การของเรา
- การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบกับองค์การอย่างไร
- องค์การของเรามีการวางตำแหน่งดีพอจะดูแลการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่
- จะต้องทำอะไรอย่างไรบ้างเพื่อให้การวางตำแหน่งใหม่ขององค์การที่จะ

สามารถตอบสนองด้านความอยู่รอดการเติบโตและสุขภาพองค์การ

องค์ประกอบสำคัญตามแนวทางของการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การค้นหาความจริง การกำหนดนิยามของ ปัญหา การสร้างสรรค์ความคิด การตัดสินใจเลือกทางเลือก และการนำสู่ภาคปฏิบัติ แนวทางนี้จะเน้นการพัฒนาและ ปรับปรุงตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง หรือจัดตั้งหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อการทำหน้าที่ในเรื่องนี้

3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) จะเป็นคำที่นิยมใช้กันในภาครัฐีกมากกว่าการบริหาร เชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งเป็นคำที่ภาคเอกชนหรือธุรกิจได้ใช้คำ ๆ นี้กันมาก่อนในยุคแรก ๆ ของการ ดำเนินกลยุทธ์คือราวทศวรรษ 1960 โดยทำการปรับแต่งมาจากการวางแผนระยะยาว (long-range planning) ในช่วงทศวรรษ 1950 การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่มีตัวชี้วัดชัดเจนและแผนต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติ

โดยทั่วไปในภาครัฐบทบาทตามแนวทางนี้จะเป็นของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการและจากที่ปรึกษาที่มาจากภายในและภายนอกองค์กรที่จะมาให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการจัดทำแผน โดยทั่วไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในยุคที่ 3 นี้จะเป็นบทบาทของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประมาณ 20-50% และส่วน 50%-70% ที่เหลือจะเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

4. การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารกลยุทธ์ในยุคที่ 4 เป็นรูปแบบที่ก้าวล้ำและมี ความเชื่อมโยงกันของปัจจัยต่าง ๆ มากกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยพยายามที่จะขยายขอบเขตการเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์องค์กรไปถึงทุกหน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์กร แนวทางของยุคนี้จะให้ความสำคัญกับบทบาทที่สำคัญของ บุคคลและกลุ่ม และอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์สู่วิสัยทัศน์องค์กร แนวทางการบริหาร เชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับด้วยเหตุผลของข้อค้นพบ 2 ข้อคือ 1) ความจำเป็นในการบูรณาการระบบการวางแผนที่ เน้นความเป็นเหตุเป็นผลและคุณค่าทางเศรษฐกิจกับระบบการบริหารที่เน้นการควบคุม ระบบสื่อสารและข้อมูล ระบบ การให้รางวัลและจูงใจ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) เหตุผลที่ว่า การกำหนดแผนเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ให้หลักประกันของการนำสู่การปฏิบัติที่ต้องมีการย้อนกลับ ข้อมูลการทบทวนแผนและการปรับเปลี่ยนแนวทางแก้ไข ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ทุกคนและหน่วยงานต้องเข้ามามีบทบาทร่วมกัน

❖ หลักพื้นฐานและการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐและเอกชน

หลักพื้นฐานการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐ (Basic Principles)

การบริหารกลยุทธ์เชิงประวัติศาสตร์ตามลำดับเวลาในภาครัฐ (public sector) อาจสรุป และเรียนรู้ทำความเข้าใจได้โดยข้อสรุปหลักการพื้นฐานของโกเล็มบิวสกี (Golerblewski, 2000, อ้างในธนชัย ยมจินดา, 2562: 2-20) ดังนี้

1) หลักการปฏิบัติตามระเบียบวิธีและการตรวจสอบ (procedural accounting and audit) (ทศวรรษ 1900) เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างหลักประกันว่าค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อยู่ในบริบทตามกฎหมายกำหนด

2) หลักการงบประมาณ (Dudgeting) (ทศวรรษ 1920) เป็นการวางแผนระยะสั้นปีต่อปี เพื่อไม่ให้เกิดการ ซ้ำซ้อนในการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดทำเสนองบประมาณ

3) หลักการวางแผนระยะยาว (long-range planning) (ทศวรรษ 1930) เป็นการขยายระยะเวลาในการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายสำคัญ ๆ เพื่อให้เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณตามกรอบของเป้าหมายระยะยาวที่กำหนด

4) หลักการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) (ทศวรรษ 1950) เป็นกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ อนาคต มีการใช้ผู้เกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายเข้าร่วมในกระบวนการ ได้แก่ ฝ่ายสภาผู้แทนราษฎร ผู้บริหารสูงสุดของ หน่วยงานรัฐ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บริหารระดับสูง และโดยเฉพาะที่มาจากฝ่ายการเงิน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก

5) **หลักการวางแผนสมรรถนะ (capability planning)** (ทศวรรษ 1960) เป็นช่วงการตระหนักและการ ยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างกับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของ องค์กรด้วย

6) **หลักการบริหารประเด็นปัญหาฉุกเฉิน (Issue management)** (ทศวรรษ 1970) เป็นการสร้างภาวะ ความสามารถในการจัดการกับประเด็นปัญหาฉุกเฉินซึ่งเกิดมีขึ้นได้ตลอดเวลา และมีความจำเป็นจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วทันกาล

7) **หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง (management of discontinuous change)** (ทศวรรษ 1980) เป็นการจัดการที่เน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยกลุ่มแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตามสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการร่วมจัดทำแผนของหลากหลายฝ่ายและกลุ่มต่าง ๆ และโดยไม่เน้นด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

8) **หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (management of continuous change)** (ทศวรรษ 1990) เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตามกำหนดช่วงเวลาโดยเน้นด้านจิตวิทยาสังคมวิทยา และลักษณะเชิงการเมืองและความเป็นระบบขององค์กรที่ซับซ้อน โดยนำบุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และทำให้องค์การมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักพื้นฐานการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐ (Basic Principles) ด้วยสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากดังกล่าวข้างต้น กรอบแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ภาคเอกชนได้ยึดหลักการพื้นฐานดังต่อไปนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2548)

1) **หลักการแสวงหาความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)** ใช้แนวทางของขนาดที่เล็ก ลง (smaller) ทำให้ดีกว่าเดิม (better) และทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (differentiate) และทำให้สามารถตอบสนอง ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Speed)

2) **หลักการมีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (flats structure)** โดยการปรับลดขนาดกำลังคน (downsizing) และลดความยาวของสายการบังคับบัญชา (delayer) ให้มีน้อยขึ้น

3) **หลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)** ซึ่งเน้นการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรต่อบุคลากรภายในเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาตนเอง (self develop) ให้เกิดการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง การกระตุ้นการคิดนอกกรอบความคิดเดิม ๆ การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ฝันอันยิ่งใหญ่ขององค์กรร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม

4) **หลักการสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่า (vision value)** เพื่อเป็นหลักยึดหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ของ องค์กรต่อบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุ

5) **หลักการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นตัวกระตุ้นและบริหารการเปลี่ยนแปลง (management as change agent)** แทนการเน้นที่การปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

6) หลักการสร้างเครือข่ายของความไว้วางใจ (network of trust) และพันธมิตรทางธุรกิจ (alliances) ทั้งภายในองค์กรในหมู่ของเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และภายนอกองค์กรกับผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย เพื่อให้ประสานความพยายามร่วมกันสู่การตอบสนองลูกค้าที่ดีขึ้น

7) หลักการเน้นความสามารถหลักทางการแข่งขัน (core competencies) แทนที่จะเป็นธุรกิจหลักหรือ ผลิตภัณฑ์หลักโดยองค์กรจะต้องมองเห็นชัดเจนว่าในอนาคตข้างหน้าระยะยาว ความสามารถด้านใดที่จะใช้ในการแข่งขันและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

8) หลักการสร้างองค์การที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า (quality/customer driven organization) โดยทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และการตอบสนองลูกค้าให้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ (total solution)

9) หลักการสร้างผู้นำที่เน้นการปรับเปลี่ยน (transform) และเน้นทีมงาน (teamwork) ทั้งทีมงาน จัดการตัวเอง (self managing) และทีมงานข้ามสายงาน (cross functional) โดยไม่ยึดติดกับบริบทเดิมหรือกรอบ เดิมและใช้ทุกคนในทีมงานร่วมกันนำในบทบาทที่แต่ละคนได้รับมอบหมายจากทีม

10) หลักการสร้างและแสวงหาความเป็นเลิศ (best practices) โดยการนำปรัชญาและแนวคิดด้านการ จัดการ คุณภาพเชิงรวม (TQM) การลดการสูญเสียด้วยระบบ Six Sigma การผลิตและจำหน่ายด้วยระบบทันเวลา พอดี (JIT) และการเทียบวัด (benchmarking) กับผู้ที่ดีที่สุดหรือผู้เป็นเลิศระดับโลก

11) หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relation management) เพื่อเน้นส่วนครอง ลูกค้า (customer share) มากกว่าส่วนครองตลาด (market share) โดยใช้แนวทางการสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) และการตลาดทางตรงแบบบูรณาการ (Integrated Direct Marketing: IDM)

12) หลักการสร้างและพัฒนาสายโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อต่อเชื่อมสายโซ่คุณค่า (Value chain) ของ หน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานร่วมมือกันตามระบบ JIT และนำคุณค่าสู่ลูกค้าที่ ดีที่สุดในราคาที่ลูกค้าพอใจ

13) หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาหรือทุนมนุษย์ (human capital) ที่ สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด และเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างฐานความรู้ (knowledge-base) ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในอนาคต โดยใช้แนวทางที่ยอมรับกันกว้างขวาง ได้แก่ การสร้างกลุ่ม คนเด่น (talents pool) การสร้างและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competence model) และแผนที่สมรรถนะ (competency map) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเปลี่ยนแปลงแนวทางพื้นฐานจาก “ใช้คนให้ถูกกับงาน (put the right man on the right job) ไปสู่ “ใส่สมรรถนะที่ถูกต้องสู่งานและคนที่ถูกต้อง” (put the right competencies to the right job on the right man)

❖ ระดับกลยุทธ์ หน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์มีความจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงระดับต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ซึ่งมีขอบเขตดำเนินการ และเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน พร้อมกับบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรระดับบริหารใน ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับที่แตกต่างกันระดับกลยุทธ์

โดยทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐกิจเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2562; 2-21 ถึง 2-23)

1. กลยุทธ์ระดับสังคม (societal strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจที่ ต้องการจะมีบทบาทต่อสังคม พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม ต่าง ๆ ในการ ำเนินบทบาทของธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท (corporation) ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ (multinational) ขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจากการดำเนินการของกลุ่มบริษัท เหล่านี้มักจะมีผลกระทบต่อสังคมเป็นวงกว้าง และมีความจำเป็นต้องรักษาภาพพจน์และความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคสังคมต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร/บริษัท (Corporate strategy) ในองค์การภาครัฐและองค์การไม่แสวงหากำไร เรียกกลยุทธ์องค์การเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการเจริญเติบโต ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตหรือหดตัวของแต่ละหน่วยธุรกิจและหรือทั้งกลุ่มธุรกิจและเพื่อการจัดสรรทรัพยากร เพื่อก่อให้เกิดสถานภาพของการมีความเปรียบเทียบการแข่งขันที่ยั่งยืน และเกิดเอกภาพของผลสูงสุดของความเป็นองค์รวม (synergy) ผู้รับผิดชอบในการดูแลกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้ คือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่หรือองค์การแม่ใน ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) และคณะผู้บริหารในระดับรองลงไปที่สำนักงานใหญ่

3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของแต่ละหน่วย ธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU) ว่าควรจะใช้แนวทางในการแข่งขันเป็นเช่นใด ตามข้อเสนอแนะของ Michael E. Porter ธุรกิจจะมีทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน 3 แนวทาง คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน จุดเน้นของกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งไปที่การสร้างคุณค่า (value creation) และการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) โดยผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ดังนี้คือ CEO ของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU1-SBU3) ของกลุ่มธุรกิจ

4. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำหน้าที่ทางธุรกิจในแต่ละด้านของธุรกิจและองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการ สร้างคุณค่าและความพอใจกับลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านคุณภาพ (quality) ประสิทธิภาพ (efficiency) นวัตกรรม (innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) ซึ่งธุรกิจจะต้องสร้างความเหนือกว่า (superior) ในองค์ประกอบโดยผู้รับผิดชอบได้แก่ผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ

ในองค์การ ในการกำหนดระดับกลยุทธ์องค์การภาครัฐมุ่งสู่ 4 ระดับเช่นกัน กล่าวคือ เป็นต้น

1) กลยุทธ์ระดับสังคม – มุ่งเน้นกลยุทธ์การให้บริการสาธารณะสู่การพัฒนาอย่างอื่น

2) กลยุทธ์ระดับองค์การ - มุ่งเน้นกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการที่เป็นนิติบุคคล เช่น กลยุทธ์ของกรมต่าง ๆ

3) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ – มุ่งเน้นกลยุทธ์ของกรมต่าง ๆ ในกรมที่เป็นนิติบุคคล เป็นต้น 4) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ – มุ่งเน้นกลยุทธ์ของกลุ่ม/งานในกองต่าง ๆ ภายในกรมนั้น ๆ

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารกลยุทธ์

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารกลยุทธ์โดยทั่วไป สามารถสรุปพอเป็นสังเขปได้ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2562

2-23 ถึง 2-27)

1. ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์การ (corporate level) ซึ่งประกอบด้วย CEO, Board of Directors และ Corporate Staff โดยทั่วไปจะมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างตัวแบบองค์การให้ เหมาะสมเข้ากันได้กับสถานะแวดล้อม (a fit model) ให้กับบริษัท/องค์การ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาอันเป็นแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจ/องค์การ และกำหนดนิยามของธุรกิจใน เชิงการวางตำแหน่งทางการแข่งขัน (positioning) การกำหนดแนวทางเพื่อการเติบโตของบริษัท (Corporate theme) การจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจ/องค์การเพื่อให้ได้ผลด้านความเป็นองค์รวม (synergy) และการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับบริษัท/องค์การจะครอบคลุมถึงเรื่องสำคัญเป็นอาทิ ดังนี้

- 1) การตัดสินใจด้านการเจริญเติบโตและทิศทางหลักด้านการลงทุนของบริษัท/องค์การ
- 2) การตัดสินใจด้านทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโตหรือหดตัวหรือการรักษาเสถียรภาพองค์การ
- 3) การตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่าง ๆ ในกลุ่มที่สามารถก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวม
- 4) การเพิ่มหรือลดสายผลิตภัณฑ์ (product line)
- 5) การเพิ่มหรือตัดออก ส่วนตลาด (market segment) ที่จะก่อให้เกิดผลด้านศักยภาพการทำกำไร 6) การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดมีฐานความรู้ที่สามารถใช้ได้เพื่อการแข่งขันในอนาคต 7) การพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน

2. ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level manager) หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ในระดับสูงเป็น CEO ของกลุ่มธุรกิจ และ/หรือเป็นผู้จัดการระดับสูงของหน่วยงานอิสระต่าง ๆ ภายในกลุ่ม (president หรือ divisional manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเปรียบเสมือนเป็นผู้จัดการทั่วไป (general manager) ของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ หรือหน่วยงานอิสระ

ต่าง ๆ โดยความรับผิดชอบ จะรวมไปถึงการกำหนด กลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันของแต่ละหน่วยงาน/SBU และรวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้กับ ลูกค้าควรมีแนวทางเป็นเช่นใดอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากไม่น้อยเพราะในปัจจุบันลูกค้าไม่เพียงต้องการคุณค่าจากผลิตภัณฑ์ (product value) อย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังต้องการได้รับคุณค่าในส่วนที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกล้านอารมณ์ ให้กับผู้ใช้ (user value) อีกด้วย ซึ่งการพิจารณาในเรื่องนี้มีความเกี่ยวเนื่องกับต้นทุนของการดำเนินการอยู่ด้วย และ นอกจากนี้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ยังต้องมีความรับผิดชอบทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ ระหว่างกลยุทธ์การสร้างแตกต่างหรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนว่าจะใช้ทางเลือกกลยุทธ์ใดเพื่อนำทางไปสู่ จุดหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือแม้แต่อาจต้องตัดสินใจเลือกอีกทางเลือกหนึ่ง คือ การมุ่งตลาด เฉพาะส่วน (focus) โดยเน้นส่วนตลาดที่เล็กลง ทั้งนี้เพราะการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะมีโอกาสน้อยมากในการใช้เป็น แนวทางไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัท/องค์กรซึ่งประสบความสำเร็จโดยใช้แนวทางประการหลัง อาจยกตัวอย่างได้เช่น BMW, Rolex และ Harley Davidson เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะครอบคลุมเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบและติดตามสภาวะด้านการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- 2) การประสานการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่เพื่อให้เกิดเอกภาพและความสามารถทางการแข่งขัน
- 3) การกำหนดวางตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบดูแลในแง่ของระดับคุณภาพ และราคาที่จะนำเสนอต่อลูกค้า
- 4) การเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของทีมงานจัดการระดับสูงที่จะส่งต่อและรับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจ ต่าง ๆ ในกลุ่มสามารถประสานกันด้วยดี
- 5) การพิจารณาด้านการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรโดยมุ่งหวังผลด้านกลยุทธ์และการมีชัยชนะในการแข่งขัน

3. ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level manager) หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งทางการ จัดการในระดับเป็นผู้จัดการฝ่าย (functional manager หรือ department manager) ในหน่วยงานอิสระ (division) และหรือหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) ซึ่งจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่า (superior) ในองค์ประกอบความสามารถทางการแข่งขัน 4 ด้าน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การสร้างความเหนือกว่าในองค์ประกอบแต่ละตัวข้างต้น ผู้บริหารระดับผู้จัดการ ฝ่ายจะต้องรับผิดชอบจัดทำเป็นกลุ่มแผนงาน (program) หรือแผน (plan) หรือโครงการ (project) และกำหนดเป็น แผนงบประมาณในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจว่า แต่ละหน่วยงานตามหน้าที่จะต้องรับผิดชอบโครงการหรือแผนงานใด ภายใต้งบประมาณเท่าใดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร แผนงานหรือโครงการที่จัดทำจะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาไปสู่ การมีความเหนือกว่าในองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน และหากธุรกิจใดมีความเหนือชั้นกว่าคู่แข่งในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าและพัฒนาไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะมีมากขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ในหน่วยงานตามหน้าที่ที่จะครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

- 1) การกำหนดแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- 2) การกำกับควบคุมปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อสร้างและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านคุณภาพ นวัตกรรม ประสิทธิภาพ และการตอบสนองลูกค้า
- 3) การสร้างและพัฒนามาตรวัดผลการดำเนินการเพื่อสร้างมาตรฐานการดำเนินการและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) การตอบสนองความต้องการด้านการบริการของลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จเพื่อเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ต่อเชื่อมกับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน
- 5) การทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอนช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่ายของตนมีโอกาสและได้รับการพัฒนาฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมศักยภาพของแต่ละคนให้มีความสามารถเป็นทุน ทางสติปัญญาที่จะช่วย คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา

❖ กระบวนการและเครื่องมือการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐและเอกชน

กระบวนการบริหารกลยุทธ์

กระบวนการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ที่เป็นธุรกิจประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (general environment analysis)** เพื่อระบุปัจจัยในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะมี ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. **ขั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (industry analysis)** เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้านอุตสาหกรรมซึ่งเป็น สภาวะแวดล้อมที่ใกล้ชิดของธุรกิจว่ามีแนวโน้มและทิศทาง (driving forces) ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การ วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ควรรวมไปถึงปัจจัยด้านขนาดของตลาดและอัตราการเจริญเติบโต ปัจจัยที่ธุรกิจประสบ ความสำเร็จ ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ของตลาด จำนวนและขนาดของผู้ซื้อและผู้ขาย ลักษณะการเปลี่ยนแปลงในแง่ของ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลงทุนในอุตสาหกรรม ลักษณะของความประหยัดในขนาด การได้รับผลจากเส้นโค้งการ เรียนรู้ และประสบการณ์ และวัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ในส่วนของสภาวะอุตสาหกรรมนี้จะให้ภาพ ที่เกี่ยวกับโอกาส (Opportunities) และการคุกคาม (threats) และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดมีขึ้น เพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์ว่าธุรกิจของเราจะต้องทำการนิยาม (redefinition of business) ธุรกิจกันใหม่หรือไม่และอย่างไร
3. **ขั้นการวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition analysis)** เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม ว่าเป็นอย่างไร ลักษณะความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่ โอกาสของสินค้า ทดแทน อำนาจต่อรองของทั้งผู้ขายวัตถุดิบ และผู้ซื้อว่ามีความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อรองกันกับธุรกิจเป็นแบบใด และ โดยเฉพาะจะต้องทำการวิเคราะห์

ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทใหญ่ ๆ และบริษัทซึ่งเป็นคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน กับธุรกิจว่า ตำแหน่งทางการแข่งขันของคู่แข่งรายใหญ่ ๆ และที่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับเรานั้นมีตำแหน่งอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบหรือเสียเปรียบต่อธุรกิจเรามากน้อยแค่ไหนอย่างไร และคู่แข่งที่ใกล้เคียงมีความสามารถที่จะนำพา ธุรกิจเราสู่ภาวะวิกฤตได้หรือไม่ ในการวิเคราะห์การแข่งขันนี้ โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของ Michael E. Porter ซึ่งได้รับการยอมรับและนิยมกันอย่างแพร่หลายเป็น เครื่องมือในการฉายภาพเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ว่ามีลักษณะโครงสร้างการแข่งขัน โอกาสสินค้าเข้ามาทดแทนมีหรือไม่ การเข้าสู่อุตสาหกรรมยากง่ายเพียงใดและเป็นอย่างไร โดยทั่วไปเราอาจจำแนกโครงสร้างการแข่งขัน (competitive structure) ในอุตสาหกรรมว่ามีลักษณะอยู่ระหว่างโครงสร้างแบบกระจาย (fragmented) และ โครงสร้างแบบมีคู่แข่งน้อยราย (consolidated)

4. ขั้นการวิเคราะห์องค์การ/ธุรกิจ (company profile analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนของนิยามของ ธุรกิจกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ และตำแหน่งทางการแข่งขันที่เป็นอยู่ในด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุน การใช้ ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินการด้านการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำการประเมินและตรวจสอบในรอบขององค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวแล้วคือ **ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า** เพื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขันว่าใครมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกันอย่างไร การวิเคราะห์บริษัทนี้จะให้ภาพถึงจุดแข็ง (strengths) ซึ่งธุรกิจจะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และจุดอ่อน (weaknesses) ซึ่งจะต้อง แก้ไขปรับปรุงเพื่อนำกลับมาสู่ความสามารถในการแข่งขันในภายหน้าต่อไป ในการวิเคราะห์ส่วนนี้ควรได้ภาพที่ชัดเจน ว่ากิจการยังคงมีความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ (Value Creation) โดยมีความเหนือกว่าของคู่แข่งหรือไม่ และจะสามารถพัฒนา ไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

5. ขั้นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และ ประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่ เป็นโอกาสหรือการคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมที่กำลังดำเนินการอยู่หรือไม่ องค์การธุรกิจควรดำเนินการในส่วนจุดแข็งที่มีเพื่อแสวงหาประโยชน์ในโอกาสที่เปิดให้จากสภาวะแวดล้อมอย่างไร และควรจะดำเนินการปรับแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสภาวะแวดล้อมอย่างไร

6. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะนำเอาปัจจัยด้าน ต่าง ๆ ทั้งปัจจัยโอกาส ปัจจัยการคุกคามมาจับคู่กับปัจจัยด้านจุดแข็งและปัจจัยด้านจุดอ่อน เทคนิคซึ่งอาจนำมา ช่วยในการจับคู่กันอาจใช้เทคนิค TOWS matrix และหรือ SPACE matrix ซึ่งจะทำให้ได้ภาพเกี่ยวกับทางเลือกกลยุทธ์ในช่องต่าง ๆ ของช่อง SO strategy

หรือ ST strategy หรือ WO strategy และ/หรือ WT strategy อย่าง ชัดเจน หลังจากนั้นจึงจะนำเอาทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น มาพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามลำดับ ก่อนหลังและความสำคัญของปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในขณะตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้กลยุทธ์ที่ได้จะรวมไปถึงกลยุทธ์ ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (กลยุทธ์การแข่งขัน) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้วย

7. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็น ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดองค์การ การออกแบบระบบการควบคุม การใช้ภาวะผู้นำ และด้านการเมืองและวัฒนธรรม

❖ กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์การจัดตั้งใหม่

กระบวนการการบริหารกลยุทธ์ขององค์การจัดตั้งใหม่ (Strategic Management Process for Newly Established Organization) ประกอบไปด้วย

1. ขั้นการกำหนดนิยามของธุรกิจ (definition of business) เป็นส่วนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ และลักษณะพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจว่าองค์การต้องการให้มีแนวทางเป็นเช่นใดและรวมถึงลักษณะขององค์การว่าควรยึดถือความเชื่อ และมีหลักการที่ควรใช้ปฏิบัติในองค์การเป็นอย่างไรการกำหนดนิยามธุรกิจอาจมีการกล่าวถึงขอบเขตและบทบาทที่จะพึงมีต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมชุมชนไว้ด้วย การกำหนดนิยามของธุรกิจโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถาม ดังนี้

- ธุรกิจของเราเป็นอย่างไรขณะนี้ และกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด
- เราควรจะวางตำแหน่งทางการแข่งขันกับธุรกิจอย่างไรเพื่อให้สามารถทำการแข่งขันได้ และมีการพัฒนา ไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

2. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท/องค์การ (Corporate strategy) เป็นส่วนของการตัดสินใจที่ เกี่ยวกับขนาดของกลุ่มธุรกิจ (size) และขอบเขตของการดำเนินธุรกิจ (scope) ว่าควรมีขนาดการดำเนินธุรกิจเล็ก หรือใหญ่อย่างไร และควรมีขอบเขตการดำเนินการที่เน้นธุรกิจเดียว (single business) หรือการกระจายธุรกิจ (diversification) ไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่แตกต่าง หรือควรมีการกระจายธุรกิจเป็นแบบเกาะกลุ่มหรือไม่เกาะกลุ่มเพื่อให้ เกิดผลต่อองค์กรรวม (synergy) และรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจว่าจะจัดลำดับก่อนหลัง ในความสำคัญเป็นอย่างไร

3. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business-level strategy) ซึ่งในเนื้อหาของเรื่องนี้จะเป็นส่วนของการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์การและความสามารถในการแข่งขัน (competencies) เพื่อเป็น เครื่องมือและกลไกนำธุรกิจ/องค์การพัฒนาศักยภาพไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) กล่าวอย่างง่ายสำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ก็คือ กลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน (competitive strategy) นั่นเอง โดยหน่วย ธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) จะกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการแข่งขันของแต่ละ SBU เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรม ซึ่งแต่ละ SBU ดำเนินธุรกิจอยู่โดยทั่วไปการกำหนด กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ธุรกิจของเราจะแข่งขันกับ

คู่แข่งอย่างไร” (how do we compete) ซึ่งแต่ละ SBU จะทำการตัดสินใจในองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

3.1 ความต้องการของลูกค้า (customer's needs) หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วย (SBU) จะต้องตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการเชิงคุณค่าของลูกค้าเพื่อนำมากำหนดปัจจัยที่ต้องใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยจะต้องมีความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง (differentiation) ว่าจะให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ ของคู่แข่งหรือไม่ ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (product differentiation) คือกระบวนการที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้คุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ ธุรกิจทุกธุรกิจจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในระดับ ซึ่งสามารถตอบสนองความพึงพอใจขั้นต่ำของลูกค้าได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามก็มีบาง และอยู่ในสถานะที่ครองความธุรกิจที่มุ่งสร้างความแตกต่างในระดับที่มากพอจะทำให้เห็นชัดถึงความแตกต่าง ได้เปรียบทางการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น รถยนต์ของญี่ปุ่นจะได้รับการยอมรับในความแตกต่างด้านคุณภาพและความ เชื่อถือได้ (quality and reliability) ส่วนรถของยุโรป เช่น Porche BMW และ Benz จะได้รับการยอมรับในด้าน สถานภาพ (status) เป็นต้น

3.2 กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ (Customer groups) ทุกหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ จะต้องตอบคำถามในส่วนที่ เกี่ยวกับส่วนตลาด (market segment) ที่จะให้บริการว่าจะกำหนดส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าอย่างไรและจะ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างไร เช่น General Motor (GM) กำหนดส่วนตลาดของลูกค้าใน กลุ่มต่าง ๆ ตามจำนวนเงินที่มีและ ความสามารถในการจ่ายซื้อและผลิตรถยนต์ซึ่งสามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่ม ต่าง ๆ โดยรถยนต์ที่ ทำการผลิตมีแบบ (model) เริ่มตั้งแต่ระดับราคาต่ำ เช่น GEO Metro ไปจนถึงระดับราคาสูง เช่น Cadillac สำหรับ Harley Davidson จะกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่จะตอบสนองอยู่เพียงกลุ่มเดียวคือ กลุ่ม ลูกค้าที่มีอำนาจซื้อระดับสูง (upscale market) และมีความชอบวิถีชีวิตแบบอิสระและ สุดขอบ

3.3 ความสามารถในการแข่งขัน (distinctive competencies) หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วยจะต้อง ตอบคำถามในส่วนของความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยการตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) ใดให้กับลูกค้า จะให้เพียงคุณค่าที่ตัวผลิตภัณฑ์ (product value) อย่างเดียว หรือจะให้คุณค่าต่อ ผู้ใช้ (user value) ด้วย ในการกำหนดคุณค่าเป็นอย่างไรนี้จะต้อง พิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ ในส่วนของการใช้ความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ Hill และ Jones (1998) (อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562) ให้ความเห็นว่า ควรมุ่งเน้นใน องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)
- คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)
- นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)

- การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

4. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) จะเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ของหน่วยงาน/แผนกงานต่าง ๆ ในองค์การซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการดำเนินธุรกิจ (business process) โดยทั่วไปจะแบ่งหน่วยงานตามหน้าที่อย่างกว้าง ๆ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการผลิต (production) การตลาด (marketing) การเงิน (finance) และด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources) หน่วยงาน เหล่านี้ จะรับผิดชอบดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิต จนกระทั่งถึงการนำผลผลิตผ่านขั้นตอนของกระบวนการทางการตลาดไปสู่ผู้บริโภค/ลูกค้า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ระดับหน้าที่จึงต้องทำการประเมินและตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติการในส่วนต่าง ๆ ที่กล่าวถึง ผลที่ได้ออกมาจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจ ซึ่งการกำหนดนิยามธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว จึงจะ สามารถทำให้เกิดตัวแบบที่เหมาะสม (fit model) ระหว่างธุรกิจกับสถานะแวดล้อมได้ โดยทั่วไปแล้วการประเมิน ภาพรวมของธุรกิจ (company profile) ซึ่งต้องการทราบผลในแง่จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจหนึ่งใด จะมีกรอบการ พิจารณาว่าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน (distinctive competencies) ของกิจการ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการลูกค้า ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญที่ ธุรกิจจะต้องมีเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และลูกค้า (product value and user value) การประเมินหน่วยงานต่าง ๆ ของธุรกิจจึงต้องมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์และประเมินอยู่ที่องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ และนำไปใช้ในการจึงจะทำให้การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจมีความตรงประเด็นและมีความหมายความสำคัญกำหนด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม (structure and system of control) เป็นส่วนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการมีโครงสร้างและระบบการควบคุมซึ่งสามารถนำแผนกลยุทธ์ในระดับต่างสัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติได้

❖ กระบวนการการบริหารกลยุทธ์ขององค์การที่ดำเนินการแล้ว

กระบวนการการบริหารกลยุทธ์ขององค์การที่ดำเนินการแล้ว (Executed Organizational Strategic Management Process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์เดิม

ในขั้นตอนนี้จะมีการนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเป็นประเด็นพิจารณาว่าจะยังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่ใช้อยู่ หรือมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนใหม่ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังใน ขั้นตอนที่ เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอไม่ได้รับการตอบรับจากลูกค้า ตำแหน่งทางการแข่งขันเสียเปรียบ กว่าเดิม กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีการนำใช้และดำเนินการอยู่ไม่สามารถสนับสนุนต่อเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้ ทั้งนี้ปรากฏ ชัดว่าสถานการณ์มีการ

เปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น มีคู่แข่งรายใหญ่เข้าสู่ตลาด หรือคู่แข่งมีการปรับกลยุทธ์ใหม่ที่อาจ ส่งผลต่อองค์กร ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่

2. ขั้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะวิเคราะห์ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สภาวะ อุตสาหกรรมและตลาด ในแง่ของแรงผลักดันต่าง ๆ ที่เกิด รวมถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยที่ธุรกิจประสบผลสำเร็จในตลาด และการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในตลาด แรงผลักดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน ตลาด เช่น การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ความเข้มของการแข่งขันในตลาด อำนาจต่อรองของผู้ขายและผู้ซื้อ และ โอกาสของสินค้าใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน โดยเน้นเปรียบเทียบตำแหน่งทางการแข่งขันกับผู้นำตลาด หรือคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่า และท้ายสุดจะทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเป็นอย่างไรรายละเอียดมีดังนี้

2.1 สภาวะของอุตสาหกรรมหรือตลาด คือ สภาวะที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ความต้องการซื้อ สินค้าและบริการขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอุตสาหกรรมและตลาดมีดังนี้

- โครงสร้างและแนวโน้มของอุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงของประชากรโดยย้ายถิ่นฐาน - การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของกลุ่มอายุในหมู่ประชากร
- ระดับรายได้ต่อหัวของประชากร

สำหรับโครงสร้างของอุตสาหกรรม องค์กรมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรอยู่ในโครงสร้าง อุตสาหกรรมแบบใด เช่น โครงสร้างอุตสาหกรรมแบบมีคู่แข่งมากมายหรือตลาดแข่งขัน (Competitive market) หรืออยู่ในตลาด ผู้แข่งขันน้อยราย (oligopdy) หรือตลาดผูกขาด (monopoly) ที่มีคู่แข่งรายใหญ่ผูกขาดตลาดอยู่ เจ้าเดียว ที่เหลือเป็นรายเล็กที่ไม่มีอำนาจต่อรอง การทราบว่าองค์กรอยู่ในโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบใดจะช่วยให้ การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันมีความชัดเจนขึ้น

ในส่วนของแนวโน้มของอุตสาหกรรม จะต้องทำการศึกษาติดตามข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันจะมีประโยชน์ต่อการนำมาคาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคตโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ สามารถมองเห็นความเป็นไปในอนาคตข้างหน้า และนำเอามากำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กรหรือนำมาใช้ปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน โดยทั่วไปการตรวจสอบและติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรมและพิจารณาประเด็น การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนของผู้ซื้อในอุตสาหกรรม

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้ตลาดกว้างขึ้นและเพิ่มความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ระหว่างธุรกิจต่าง ๆ

การมีการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่อาจมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง โรงงานมีขนาดเล็กลง ประสิทธิภาพดีขึ้น และการใช้เงินทุนน้อยลง

- การพัฒนาวิธีการหาตลาดใหม่ ๆ เช่น การคิดค้นช่องทางการจำหน่ายใหม่ ๆ โดยการขายผ่านตลาดอินเทอร์เน็ต

- การเข้าและออกจากตลาดของกิจการขนาดใหญ่

- การเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพและต้นทุนของผู้ประกอบการที่ดีขึ้น อาจมีผลทำให้มีการหันมาเน้นปริมาณการผลิตที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการเน้นผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน (commodification) อาจทำให้ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์มาเน้นราคามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางการค้าและนโยบายของรัฐบาลเพื่อเอื้อการค้าเสรี อาจมีผลต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมในช่วงข้ามคืนความไม่แน่นอนและความเสี่ยงทางธุรกิจที่มีแนวโน้มลดลง อาจมีผลทำให้ธุรกิจต้องมีการเตรียมตัว เพื่อการแข่งขันกับผู้เข้ามาใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า

2.2 สภาพการณ์การแข่งขัน องค์การมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ทางการแข่งขันที่ประสพอยู่ หรือที่จะต้องประสพในอนาคตควบคู่ไปกับการประเมินสภาพการณ์ด้านอื่น ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม องค์การโดยทั่วไปจะต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลา ส่วนใหญ่เกิดจากการกระทำของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาพการณ์ที่ต้องติดตามและทำการประเมินคือ การดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่งโดยตรงและโดยอ้อมอย่าง ใกล้ชิด โดยเฉพาะคู่แข่งชั้นรายใหญ่หรือคู่แข่งที่มีศักยภาพระดับเดียวกัน เพื่อวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินกลยุทธ์อย่างไร เปลี่ยนไปในทางใด ส่วนแบ่งตลาดเป็นอย่างไร มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดหรือไม่ ปัจจัยที่ธุรกิจจะประสบ ความสำเร็จ (KSF) คืออะไร กระแสหรือแรงผลักดันในตลาดเป็นอย่างไร โอกาสของสินค้าที่จะเข้ามาทดแทนมีโอกาสมาก น้อยเท่าใด และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อมีอิทธิพลต่อองค์การเป็นอย่างไร โดยทั่วไปการวิเคราะห์จะใช้

ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter, 1987) (อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 25620) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ แรงผลักดันในอุตสาหกรรมจากปัจจัยแรงผลักดัน 5 ด้าน คือ

- 1) อุปสรรคในการเข้าตลาดของคู่แข่งรายใหม่ (barrier to entry)
- 2) ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (rival intensity)
- 3) การคุกคามของสินค้าและบริการที่จะเข้ามาทดแทน (threats of substitution)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (bargaining power of supplies)
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (bargaining power of buyer)

2.3 สภาพขององค์การ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ องค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ภายใน สภาพหรือศักยภาพขององค์การ (organization potential) เพื่อประเมินสถานะความสามารถขององค์การ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และเพื่อค้นหาและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ ขององค์การที่จะนำมากำหนด กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยจุดแข็งก็คือสิ่งที่องค์การมีอยู่ เช่น เทคโนโลยี ทักษะ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรที่มีความได้เปรียบคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดเจนและยากที่จะลอกเลียนแบบหรือเทียบได้ในระยะเวลานานสั้น ส่วนจุดอ่อน คือสิ่งที่องค์การมีความเสียเปรียบคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ที่เห็นได้ชัดเจน และเป็นที่กำลังหาและยอมรับของลูกค้านวงกว้าง ได้แก่

การประเมินศักยภาพองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในจำแนกได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1) การประเมินสถานะการดำเนินการขององค์กรที่ผ่านมา โดยทั่วไปจะจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย

1.1) การประเมินกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับที่กำหนดให้ว่าสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ หรือไม่ มีความจำเป็นจะต้องปรับแก้ไขอะไรและอย่างไร ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดก็จะรวมถึงส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย กำไรสุทธิ และหรือผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น

1.2) การประเมินความสามารถทางการแข่งขันและข้อจำกัดพื้นฐาน เพื่อดูว่ามีจุดใดได้เปรียบเสียเปรียบ ประการใด โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านความสามารถพื้นฐาน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า

1.3) การประเมินภาพรวมขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตและการกำหนด สถานภาพขององค์กรทั้งองค์กร เช่น กำไร สถานภาพทางการเงิน ความสามารถในการตลาด การเจริญเติบโต โครงสร้างต้นทุน และรวมถึงผลผลิตภาพของแรงงานและเครื่องจักร เป็นต้น

2) การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยประเมินความสามารถด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1) ด้านการเงิน องค์กรที่มีความสามารถด้านการเงินสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง การบริหารการเงินที่ดีมีทรัพยากรเพื่อการลงทุนเพียงพอ และสามารถ จัดหาเงินทุนได้ในต้นทุนที่ต่ำ จะถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการวางแผน และควบคุมทางการเงิน

2.2) ด้านการตลาด หน้าที่ด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง ความสามารถ ด้านการพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด กำหนดเป้าหมายส่วนตลาด การวิเคราะห์การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์จะช่วยให้การเจาะตลาดเดิมหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือการเพิ่มพฤติกรรมผู้บริโภค ส่วนแบ่งทางการตลาดทำได้ง่ายขึ้น

2.3) ด้านการผลิต การประเมินด้านการผลิตเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้าน การวิจัยและพัฒนา การ วางระบบและควบคุมกระบวนการผลิต ขวัญกำลังใจของบุคลากรวิศวกรรม และคุณภาพของกระบวนการผลิตและการออกแบบ การลดต้นทุนการผลิต และการตอบสนองลูกค้า ได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพให้กับกิจการ/ องค์กรได้

2.4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับ/ สภาพทางการแข่งขันจะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ปัจจัยที่ต้องประเมิน ได้แก่ สมรรถนะ ความรอบรู้ คุณภาพแรงงาน การเปลี่ยนและขาดงาน ต้นทุนการผลิตของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้าน บุคลากร เป็นต้น

2.5) ด้านการบริหาร ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร โดยวัดได้จาก การกำหนดนโยบายหลักและกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรที่เป็นบุคคลเด่น

(talent) โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลและการนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร เป็นต้น

2.6) ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นความสามารถที่บ่งบอกถึงความคิดสร้างสรรค์และด้านนวัตกรรมของ องค์กร ปัจจุบันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ถ้าองค์กรให้ความสำคัญน้อย ผลลัพธ์และความสามารถด้าน นวัตกรรมจะมีน้อย และจะส่งผลต่อความสามารถแข่งขันได้ในที่สุด

3. ขั้นการวิเคราะห์ SWOT

การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นผลจากการกระทำขององค์กรและคู่แข่งในอุตสาหกรรม มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเชิงจุดแข็งและจุดอ่อน และประเมินเทียบกับโอกาสและข้อจำกัดที่เป็นอยู่ และที่จะเป็นไปในอนาคต โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบกับคู่แข่งและดูความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในด้านของความสามารถในการ สร้างสรรค์คุณค่าและความพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถด้านการตลาด นวัตกรรม การผลิต และศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงด้านเทคโนโลยี ต้นทุน และภาพลักษณ์ของตราหือ

4. ขั้นการกำหนดประเด็นทางเลือกกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ SWOT เมื่อนำมาใช้ควบคู่กับเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS จะได้กลยุทธ์แบ่งประเภทเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ SO (มีจุดแข็งและสภาพแวดล้อมเอื้อ) WO (มีจุดอ่อนแต่สภาพแวดล้อมเอื้อ) ST (มีจุดแข็งแต่ มีอุปสรรคหรือการคุกคามจากสภาพแวดล้อม) และ WT (มีจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคและคุกคาม) การ ให้นำหนักในการดำเนินกลยุทธ์ ในประเภททั้ง 4 ประเภท ข้างต้น จะเป็นตัวกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 5 ต่อไป

5. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ใหม่

การกำหนดกลยุทธ์ใหม่อาจมีความจำเป็นเมื่อสถานการณ์ในอุตสาหกรรมหรือตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และการดำเนินกลยุทธ์เดิมได้แสดงผลในด้านเสียเปรียบกับคู่แข่ง ทั้งอนาคตที่เปลี่ยนไปจะทำให้องค์กร อยู่ในสถานะที่เสียเปรียบมากขึ้น อาจมีการเปลี่ยนแปลงกันแบบขนานใหญ่ โดยเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยการปรับแต่งกลยุทธ์เท่านั้น

6. ขั้นการนำไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่กำหนดใหม่หรือปรับแต่งเล็กน้อย มีความจำเป็นต้องมีการปรับแต่งแผนงาน งบประมาณ กิจกรรม เพื่อดำเนินการ ระเบียบวิธีปฏิบัติและตัวชี้วัดใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ใหม่

7. ขั้นการประเมินผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนนี้จะนำเป้าหมายของแผนงาน กลุ่มแผนงาน และการดำเนินกลยุทธ์ และรวมถึงตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อ ประเมินความเป็นไปตามที่กำหนดที่คาดหวังหรือไม่ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาด ก็อาจต้องกลับไปประเมินกลยุทธ์กัน ใหม่ เป็นการเริ่มต้นขั้นตอนแรกในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กันใหม่อีกครั้ง โดยทั่วไปการปรับแก้กลยุทธ์โดยทำ การประเมินกลยุทธ์กันใหม่

อาจต้องทิ้งช่วงเวลาประมาณ 3-5 ปี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าที่มีการกำหนดใช้อยู่ไม่ บังเกิดผลตามความหมายอย่างแน่นอน

❖ เครื่องมือการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์อย่างสมดุล

เครื่องมือการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์อย่างสมดุล (Balanced Strategic Planning and Control Tool Model) ซึ่งได้แก่ ตัวแบบบีเอสซี (BSC, Balanced Scorecard) เป็นระบบการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์ที่สมดุล ซึ่ง ได้รับการยอมรับในวงกว้างว่ามีความสมดุลและครบถ้วนสมบูรณ์ในกระบวนการของการวางแผนกำกับและควบคุม ธุรกิจ โดยเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กร/ธุรกิจสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาระยะสั้นของปัจจุบันและระยะยาวของ

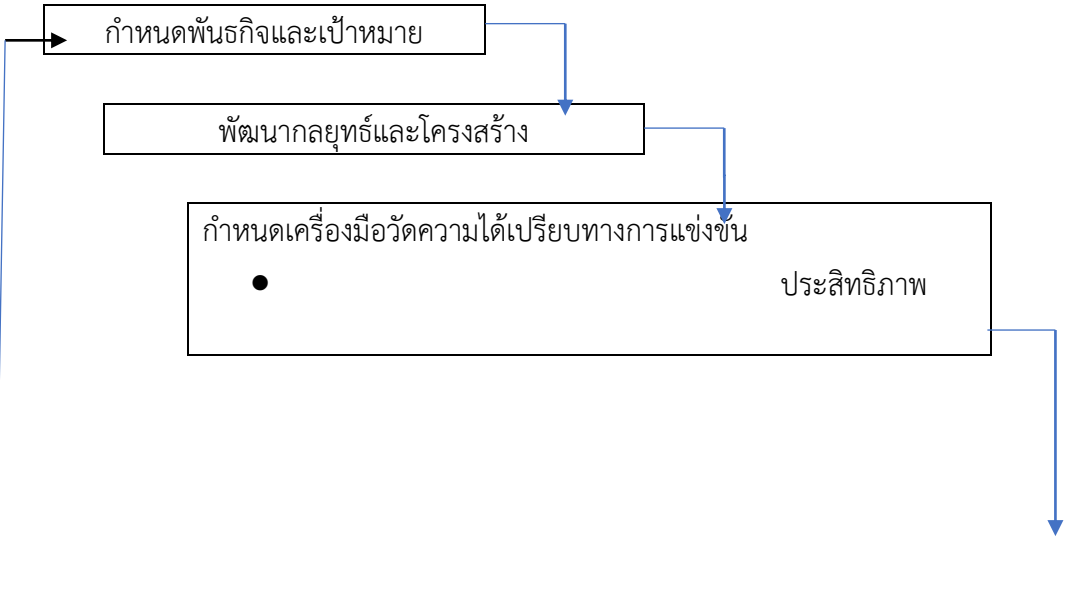
อนาคตได้อย่างลงตัวและเชื่อมโยงตัวแบบบีเอสซีเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหามาตรวัด (measurements) เพื่อใช้ วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม เพื่อตรวจสอบว่าแนวทางต่าง ๆ ซึ่งใช้เป็นหลักการในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของแนวทางด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาหรือค่านิยม นโยบาย วัตถุประสงค์ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ยังคงใช้ได้หรือไม่หากเมื่อมีการเปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อม และเกี่ยวข้อง กับการหาเครื่องมือเพื่อใช้วัดผลประกอบการในด้านของการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรผ่านแผนงาน โครงการ หรือกระบวนการปฏิบัติของธุรกิจด้านต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพและได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังหรือไม่ ในอดีต

เครื่องมือของการวัดผลประโยชน์ที่ใช้กันส่วนมากจะยึดกับหลักการทางบัญชีและอยู่ในรูปของมาตรวัดทางการเงิน (financial measure) เครื่องมือดังกล่าวจะช่วยบอกถึงผลของการตัดสินใจต่าง ๆ ซึ่งได้ตัดสินใจไปแล้วในอดีตและเกิด เป็นผลในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีหรือไม่เพียงใด แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างถูกต้องแม่นยำถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) หรือศักยภาพของกิจการ คือ ด้านประสิทธิภาพ (efficiency ด้านคุณภาพ (quality) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านการตอบสนองลูกค้า (customers responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

ในการใช้วัดผลประกอบการขององค์กรระยะยาวในอนาคตว่า องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ขององค์กรมีการ ำเนินการไปในทิศทางอย่างไร เพื่อแก้ปัญหของการขาดกลไกวัดผล ศักยภาพในอนาคตขององค์กรดังกล่าว จึงมี การพัฒนาตัวแบบบีเอส (Balanced Scorecard Model) ขึ้นใช้และใช้กันอย่างมากในปัจจุบัน (ค.ศ. 2013) ในภาค ธุรกิจเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการในเชิงศักยภาพในอนาคตขององค์กรที่มีขอบเขตความครอบคลุมการดำเนินงานที่ครบถ้วนทุกมิติและมีความสมบูรณ์และสมดุลมากกว่าเดิม ตัวแบบบีเอสซีปรากฏดังภาพที่ 6.2 โดยความสมดุลของตัวแบบบีเอสซีจะแสดงได้ดังนี้

ปัจจัยด้าน	สมดุลกับ	ปัจจัยด้าน
สินทรัพย์จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)	สมดุลกับ	สินทรัพย์จับต้องได้ (Tangible Assets)
การเงิน (Finance)	สมดุลกับ	ไม่ใช่การเงิน (Nonfinance)

ปัจจัยด้าน	สมดุลกับ	ปัจจัยด้าน
ระยะสั้น (Short-Term)	สมดุลกับ	ระยะยาว (Long-Term)
ตัวป้อน (Input)	สมดุลกับ	ตัวผลที่ออก (Output)
ความพยายาม (Effort)	สมดุลกับ	ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome)
ผู้ถือหุ้นและลูกค้า (Shareholder/Customer)	สมดุลกับ	พนักงานและสังคม (Employee/Society)
นโยบาย (Policy)	สมดุลกับ	ภาคปฏิบัติ (Practice)
การวางแผน (Planning)	สมดุลกับ	การควบคุม (Controlling)
ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (Present Performance)	สมดุลกับ	ศักยภาพในอนาคต (Future Performance)
ปัจจุบัน (Present)	สมดุลกับ	อนาคต (Future)
การปฏิบัติตามกรอบ (Compliance)	สมดุลกับ	การเปลี่ยนแปลง (change)



•	คุณภาพ
•	นวัตกรรม
•	การตอบสนองความต้องการลูกค้า

กำหนดเครื่องมือวัดผล
ประกอบการขององค์กร
(ผลการปฏิบัติงานทางการเงิน)

ภาพที่ 26 ตัวแบบ A Balanced Scorecard Approach

ที่มา : RS. Kaplan and D. P. Norton Jan-Feb 1992). The Balanced Scorecard Measure That Drive Performance. Harvard Business Review อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2562: หน้า 2-61

❖ เทคนิคการบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐและเอกชน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ

การบริหารกลยุทธ์องค์การภาครัฐและเอกชน ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งจำแนกปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ 2 ประเภทประกอบด้วย ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Factor Analysis) และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment Factor Analysis)*

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ต้องยึดหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ

A **หลักถูกต้อง** ต้องใส่ตะกร้าให้ถูกต้องว่าอะไรเป็นตะกร้าภายในองค์การ อะไรเป็นตะกร้าภายนอก องค์การ ภายในองค์การอะไรเป็นจุดแข็ง อะไรเป็นจุดอ่อน ภายนอกองค์การอะไรเป็นโอกาส อะไรเป็นสิ่งที่คุกคาม

B **หลักครบถ้วน** ต้องให้ครบถ้วน เช่น ปัจจัยภายนอกใช้ PEST Model และ CCSR Model ปัจจัยภายในใช้ 7S Model เป็นต้น

ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป		
- การเมือง (Politic)	PEST Model	
- เศรษฐกิจ (Economic)		
- สังคม (Social)		
- เทคโนโลยี (Technology)		

		ปัจจัยภายนอกองค์กร
- ลูกค้า (Customer) - คู่แข่ง (Competitor) - ผู้สนับสนุน (Supplier) - ผู้ควบคุม (Regulator)	ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน CCSR Model	
- โครงสร้าง (Structure) - กลยุทธ์ (Strategy) - รูปแบบบริหาร (Style) - บุคลากร (Staff) - ระบบ (System) - ทักษะ (Shi) - ค่านิยมร่วม (Shared value)	75 Model	ปัจจัยภายในองค์กร

C หลักความเป็นจริง ต้องตีค่าประเมินค่าด้วยข้อเท็จจริง กล่าวคือ ต้องมีข้อมูลสนับสนุน หรืองานวิจัย สนับสนุน หรือการใช้การระดมสมอง ที่ค่าว่ามีจุดอ่อนเป็น -1, -2 หรือ 3 มีจุดแข็ง +1, +2 หรือ 43 มีสิ่งคุกคาม -1, -2 หรือ -3 มีโอกาส +1, +2 หรือ +3

D หลักความสอดคล้องกับสภาพการณ์ ต้องนำเอาปัจจัยใดมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น ปัจจัยการเมือง คือ นโยบายของรัฐบาลใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พฤติกรรมลูกค้าหรือผู้รับบริการ เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ฉะนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม จึงต้องคำนึงถึงหลัก ความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เรียกว่าตัวแบบเหมาะสม (Fit Model)

E หลักความยั่งยืน ต้องนำเอาปัจจัยสภาพแวดล้อมมาใช้ในการวิเคราะห์ว่าส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตหรือไม่ เช่น ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศของ ประเทศ ของภูมิภาคและของโลก ฉะนั้นจึงส่งผลต่อองค์กรที่ต้องคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรที่สอดคล้องกับชุมชนสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุล เป็นต้น

1. แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก: โอกาสและสิ่งคุกคาม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539, น. 35-36)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อม คือ การพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและสิ่งคุกคาม ขององค์กรที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปอนาคต ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องทำให้แน่ใจว่าผล จากการประเมินสภาพแวดล้อมจะถูกนำมาสรุปให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เพื่อแยกแยะว่าอะไร เป็นโอกาสและสิ่งคุกคาม รวมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะมีต่อองค์กร ซึ่งอาจจะทำได้โดยการ จัดการประชุม ระดมสมองให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็นและสรุปผลเพื่อสร้างภาพความ

เข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่กำลังเผชิญต่อไปในอนาคต ดังที่ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามของกรมทรัพยากรธรณี

การวิเคราะห์โอกาสสิ่งคุกคามของกรมทรัพยากรธรณี		
ตัวแปรสภาพแวดล้อม	โอกาส	ผลกระทบ/นัยสำคัญ
ด้านเศรษฐกิจแร่และปิโตรเลียม - ภาวการณ์แข่งขันด้านแร่และปิโตรเลียมในช่วงที่ราคาแร่และน้ำมันดิบในตลาดโลกตกต่ำลง รัฐจะจัดเก็บรายได้ลดลง นอกจากนี้ปัญหาการแย่งชิงพื้นที่บริเวณพรมแดนที่มีทรัพยากรมาก เช่น บริเวณพื้นที่ที่ติดกับประเทศมาเลเซีย เป็นต้น จะทวีความรุนแรงขึ้น		- การดำเนินงานของกรมทรัพยากรธรณีจะยากลำบากขึ้น ต้องมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น และต้องระวังปัญหาเรื่องการทำลายสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานมากขึ้นด้วย จะต้องหามาตรการปรับตัวในการสำรวจแหล่งแร่ใหม่
- การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้มากขึ้นจะส่งผลให้แหล่งทรัพยากรธรณีมีน้อยลง การสำรวจหาแหล่งทรัพยากรธรณีใหม่ๆ จะทำได้ ยากขึ้น และใช้เวลานานอีกทั้งยังมีข้อจำกัดในการรวบรวมและสำรวจแหล่งแร่ในพื้นที่เขต		- การดำเนินงานของกรมทรัพยากรธรณีจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ และมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดได้ง่าย รวมทั้งอาจนำไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จะต้องหามาตรการในการแสวงหาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านอนุรักษ์ป่าไม้

ตัวอย่างในกรณีของกรมทรัพยากรธรณี พบว่าแนวโน้มเศรษฐกิจแร่และปิโตรเลียมจะเปลี่ยนแปลงไป ราคาแร่ และน้ำมันดิบในตลาดโลกจะตกต่ำลง ทำให้ผู้รับสัมปทานมีรายได้ลดลง และส่งผลให้รัฐเก็บค่าภาคหลวงได้น้อยลง ประกอบกับการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านจะทำให้เกิดปัญหากรณีพิพาทเกี่ยวกับการแย่งชิงพื้นที่บริเวณพรมแดน ที่มีทรัพยากรค่อนข้างมาก เช่น บริเวณชายแดนที่ติดกับประเทศมาเลเซีย เป็นต้น จะถือว่าเป็นสิ่งคุกคามต่อการดำเนินงานของกรมทรัพยากรธรณีในแง่ของความสลับซับซ้อนและความเสี่ยงต่อความผิดพลาด รวมทั้งผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งหมายความว่ากรมทรัพยากรธรณีจะต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังรอบคอบและจะต้องหามาตรการในการแสวงหาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการพัฒนาและนำทรัพยากรธรรมชาติ มาใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ ผลจากการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาใช้อย่างไม่ระมัดระวังและไม่ประหยัดทำให้แหล่งแร่สำหรับใช้เป็นวัตถุดิบในบางอุตสาหกรรมมีลดน้อยลง เช่น ดินขาวและเฟอร์สปาร์ของอุตสาหกรรมเซรามิก ประกอบ กับข้อจำกัดในแง่ของตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการสำรวจ

แหล่งแร่ในพื้นที่ป่าไม้และเขตอนุรักษ์ ส่งผลกระทบในลักษณะที่เป็นภัยอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกรมทรัพยากรธรณี โดยที่การสำรวจแหล่งแร่จะต้องใช้เวลานานมากขึ้น เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น มีความเสี่ยงและต้นทุนมากขึ้น ซึ่งหมายความว่ากรมทรัพยากรธรณีจะต้องหามาตรการปรับตัวในการสำรวจแหล่งแร่ใหม่ที่มีลักษณะความยากลำบากมากกว่าเดิม

2. แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน: จุดแข็งและจุดอ่อน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539, น. 37-43)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะช่วยให้เห็นถึงขีดสมรรถนะขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างและระบบการจัดการ กระบวนการและเทคโนโลยี บุคลากร การเงินการตลาด เป็นต้น เพื่อพิจารณาถึง ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง (strength) ที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และข้อจำกัดหรือจุดอ่อน (weakness) ที่ควรปรับปรุงแก้ไขและขจัดออกไป

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คือ การเลือกปัจจัยภายในที่สำคัญมาทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาข้อเท็จจริงและประเมินถึงสภาพของปัจจัยเหล่านั้นเพื่อชี้ชัดลงไปว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใด โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียด ประมวลผลและวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมา วงจรชีวิตขององค์กร คู่แข่งขัน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรจะต้องทำการสรุปผลและอธิบายถึงผลกระทบหรือนัยสำคัญที่จะมีต่อองค์การหากองค์การจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยภายในเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการวางกลยุทธ์ต่อไป

2.1 การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ ในการทำรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ (Organization profile) ผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องพยายามทำการพิจารณาเลือกปัจจัยภายใน (internal factors) เพื่อนำมาวิเคราะห์ และประเมินถึงขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์การว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนตรงไหน ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์การร่วมกับข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่อไปสำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลโดยทั้งนี้ อาจจะแยกแยะปัจจัยภายในตามสายหน้าที่งานต่างๆ (functional lines) เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป อย่างไรก็ตามผู้บริหารของแต่ละองค์การควรจะเลือกเฉพาะปัจจัยภายในหลัก (key internal factors) ที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การออกมาทำการวิเคราะห์และประเมินซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ อาจจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะและประเภทของการดำเนินงาน โดยปกติปัจจัยสำหรับการวิเคราะห์สภาพ องค์การที่มักจะใช้กันอยู่ทั่วไปนั้นสามารถนำมาสรุปดังนี้

รายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ

ปัจจัยภายในที่สำคัญ

- ด้านการตลาด
 - ขอบข่ายและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ (แผนงานและโครงการ/งานต่างๆ)
 - วงจรชีวิตของตัวผลิตภัณฑ์/บริการ

สาขา

- สัดส่วนทางการตลาด ภาพรวมการขยายตัว/หดตัวของอุตสาหกรรมหรือ
- ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและให้บริการ (จำนวนและพื้นที่ครอบคลุม)
- ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้า
- ภาพลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์/บริการ (ชื่อเสียงและคุณภาพ)
- การตั้งราคา
- การติดตามหรือการให้บริการหลังการขาย
- ความจงรักภักดีต่อตัวผลิตภัณฑ์
- ด้านการเงิน
 - สถานะทางการเงิน
 - วงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
 - การบริหารงบประมาณ
 - การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ
- ด้านการผลิต
 - เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่
 - ความเพียงพอและต้นทุนของวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนปัจจัย -
 - กรรมวิธีการดำเนินงาน (ความมีประสิทธิภาพ/คุณภาพ/เทคโนโลยี) -
 - ความมีประสิทธิภาพของการจัดจ้าง/จ้างเหมา (subcontracting)
- ด้านบุคลากร
 - คุณภาพ (การศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์) - ขวัญ
 - กำลังใจ โอกาสความก้าวหน้า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ - การพัฒนา
 - บุคลากร
 - การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้ายหมุนเวียนสับเปลี่ยน การประเมินผลงาน การ
 - พิจารณาความดีความชอบ
 - วินัยและการลงโทษ ทัศนคติและพฤติกรรม
 - สภาพการทำงานและการปฏิบัติงาน
- ด้านบริหารงานทั่วไป
 - โครงสร้างองค์การ (ส่วนกลาง ภาค/เขต จังหวัดและอำเภอ)
 - การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ การควบคุมงาน
 - การประสานงานและความซ้ำซ้อน
 - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - การติดต่อสื่อสาร
 - บรรยากาศทั่วไป วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์การ
 - ทีมงาน ความขัดแย้ง
 - กฎระเบียบ
 - ภาพลักษณ์ขององค์การ

หลังจากที่ผู้บริหารขององค์กรได้พิจารณาเลือกตัวแปรหลักภายในเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนถัดไปที่จะต้องดำเนินการ คือ การเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าวเพื่อนำมาประมวลอธิบายถึงสภาพการณ์หรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน อันจะช่วยทำให้เห็นภาพขององค์กรและเข้าใจในธรรมชาติของการ ประกอบการได้อย่างชัดเจน อนึ่ง สำหรับวิธีที่จะนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้อาจจะใช้วิธีการง่ายๆ ด้วยการนำข้อมูลสถิติมาแสดงในรูปของตารางหรือแผนภูมิ หรืออาจจะใช้วิธีการสำรวจทัศนคติและ/หรือสภาพ โดยอาศัยแบบสอบถามและ แบบฟอร์มต่าง ๆ เช่น แบบฟอร์มการสำรวจครุภัณฑ์ เครื่องมือและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการ ตรวจสอบปริมาณสภาพการใช้งานและความทันสมัยของรายการต่าง ๆ แยกตามประเภท กลุ่มงาน เป็นต้น

2.2 การประเมินปัจจัยหลักภายใน สำหรับการประเมินปัจจัยหลักภายในนั้น ผู้บริหารขององค์กร จะต้องพยายามหาข้อสรุปเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป โดยจะต้องมองในเชิงเปรียบเทียบและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับคู่แข่งทางโอกาส หรือศักยภาพในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ดังนั้น ปัจจัยที่จะถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรนั้นจะมีได้หมายความว่าเพียงแค่ว่า คุณลักษณะหรือความสามารถที่จะกระทำให้บางสิ่งบางอย่างเท่านั้น แต่จะหมายความว่าถึงบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรมี เหนือกว่าหรือมีศักยภาพมากกว่าคู่แข่งในปัจจุบันและในอนาคตอีกด้วย ซึ่งจุดแข็งดังกล่าวนี้จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อม ในทางตรงข้ามปัจจัยที่จะถือว่าเป็นจุดอ่อนขององค์กร ยังมีขีด ความสามารถไม่เพียงพอหรือกระทำการใด ๆ ที่ยังไม่ดีพอหรือด้อยกว่าคู่แข่งของตน รวมทั้งทำให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน

ในการประเมินว่าปัจจัยใดจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนนั้น ผู้บริหารขององค์กรจึงจะต้องมีเกณฑ์ มาตรฐานเพื่อที่จะใช้ตัดสินและชี้ชัดลงไป ซึ่งโดยปกติมักจะอาศัยการเปรียบเทียบอ้างอิงใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ การเปรียบเทียบกับขีดความสามารถและผลงานในอดีต (past capabilities & performances) ซึ่ง ผู้บริหารขององค์กรจะใช้ประสบการณ์ของตนเป็นหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินดูว่าขีดระดับในปัจจุบันและอดีตในด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีความแตกต่างหรือพัฒนาขึ้นมากเพียงไร ตลอดจนมี ปัญหาอุปสรรคในด้านใด

- การเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตขององค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงในขีดความสามารถของด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบุคลากร เป็นต้น มีความสอดคล้องกับความสำเร็จ ขององค์กรในแต่ละช่วงในแต่ละช่วงชีวิตขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitors) ซึ่งโดยปกติแต่ละองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมสาขา เดียวกันมักจะมีขีดสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน การพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ เทียบเคียงกับ องค์กรอื่น ๆ ก็จะทำให้เราทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ได้
- การเปรียบเทียบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (success factors) ของแต่ละประเภทอุตสาหกรรมโดย ผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องพิจารณาขีด

สมรรถนะขององค์การเปรียบเทียบกับองค์ประกอบสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการภายใต้อุตสาหกรรมนั้น ๆ ว่ามีเหนือหรือด้อยกว่าเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่จำเป็น

วิธีการประเมินปัจจัยภายในนี้ ในหลายๆ กรณีผู้บริหารขององค์การจะใช้วิธีการประเมินในเชิงปริมาณมาช่วย ในการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วน (ratio analysis) ทางการเงิน ผลิตภาพ และการตลาด การวิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลในเชิงสถิติ เป็นต้น แต่ในหลายๆ กรณีผู้บริหารขององค์การก็อาจจะต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพและการลงความเห็นโดยเฉพาะตัวแปรบางอย่างอาจจะใช้วิธีเชิงปริมาณได้ค่อนข้างลำบาก ปัญหาที่มักจะพบอยู่เสมอในการประเมินปัจจัยหลักด้วยวิธีเชิงคุณภาพและการลงความเห็นก็คือการหลีกเลี่ยงที่จะยอมรับความจริงเนื่องจากกลัวเสียหน้าและเกรงว่าอาจจะเกิดผลเสียติดตามมาภายหลังอันอาจเป็นผลทำให้วิเคราะห์ประเมินองค์การผิดพลาดได้

สำหรับตัวอย่างของการวิเคราะห์สภาพองค์การในกรณีของกรมทรัพยากรธรณีพบว่า กรมทรัพยากรธรณีมีจุดแข็งหลายประการ อาทิ เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสาขา ดังจะเห็นจากจำนวนนักวิชาการระดับ 6 ถึง 9 มีจำนวนทั้งสิ้น 458 อัตรา จากจำนวนทั้งสิ้น 2,712 อัตรา โดยแยกเป็นสายวิศวกรรมเหมืองแร่ 64 อัตรา สาย วิศวกรรมโลหการ 9 อัตรา สายวิศวกรรมปิโตรเลียม 11 อัตรา สายวิศวกรรมเครื่องกล 1 อัตรา สายธรณีวิทยา 219 อัตรา สายวิทยาศาสตร์ 130 อัตรา สายวิชาการสิ่งแวดล้อม 7 อัตรา สายเศรษฐกร 9 อัตรา และสายภัณฑารักษ์ 3 อัตรา อีกทั้งยังมีเงินทุนและเงินอุดหนุนในการพัฒนาบุคลากรในการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา บรรยายพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ กรมทรัพยากรธรณียังมีรายได้จากเงินค่าบำรุงพิเศษอันเป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ได้รับจากค่าภาคหลวงแร่ และเงินอุดหนุนจากสัญญาและสัมปทานปิโตรเลียมอันจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมากขึ้น อีกทั้งในแง่ของโครงสร้างองค์การก็สามารถครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงานได้ ทั้งหมด โดยจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น ส่วนกลาง (16 กอง 3 สำนักงานทรัพยากรธรณีเขต) และส่วนภูมิภาค (25 สำนักงานทรัพยากรธรณีจังหวัด) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี กรมทรัพยากรธรณียังคงมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น ข้อจำกัดในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่ค่อนข้างจะมีไม่เพียงพอ สภาพการใช้งานค่อนข้างทรุดโทรมและไม่ทันสมัย โดยเฉพาะกลุ่มงานด้านน้ำบาดาล นอกจากนี้ ตัวบทกฎหมายที่ให้อำนาจดำเนินการแก่กรมทรัพยากรธรณี กล่าวคือ พระราชบัญญัติแร่ พ.ศ. 2510 พระราชบัญญัติพิกิตอัตราค่าภาคหลวงแร่ พ.ศ. 2509 พระราชบัญญัติควบคุมแร่ดีบุก พ.ศ. 2514 พระราชบัญญัติปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 พระราชบัญญัติภาษีเงินได้ปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 พระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. 2520 พระราชบัญญัติองค์กรร่วมไทย-มาเลเซีย พ.ศ. 2520 เป็นต้น ซึ่งมีจำนวนหลายฉบับ มีความซ้ำซ้อนและไม่ชัดเจน เกิดปัญหาในการตีความในทางปฏิบัติ รวมทั้งในบางกรณีก็มิได้ให้อำนาจต่อกรมทรัพยากรธรณีโดยเด็ดขาดต้องประสานกับส่วนราชการอื่นๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ งานด้านการขออนุญาตยังค่อนข้าง กระจุกกระจายมีขั้นตอนมาก ทำให้การบริการประชาชนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นต้น

ปัจจัยในทางปฏิบัติผู้บริหารขององค์กรควรนำเอาสภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยหลักภายในและผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนมาสรุปให้เห็นภาพอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังควรจะอธิบายถึงผลกระทบหรือนัยที่จะมีต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการวางกลยุทธ์ขององค์การว่าผู้บริหารควรที่จะเสริมสร้างและใช้ประโยชน์จาก ปัจจัยอะไรได้บ้าง ในทางตรงข้ามควรจะหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ที่จะต้องอิงกับปัจจัยบางประการที่ถือเป็นจุดอ่อนของ องค์การ หรือควรจะต้องหาหนทางแก้ไขเปลี่ยนแปลงปรับปรุงปัจจัยอะไรที่เป็นอุปสรรคปัญหาต่อความสำเร็จของ องค์การ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกรมทรัพยากรธรณี

การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของกรมทรัพยากรธรณี	
ตัวแปรหลักภายใน	ผลกระทบ/นัยสำคัญ
ด้านบุคลากร - บุคลากรของกรมทรัพยากรธรณีมีความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายสาขา เป็นจำนวนค่อนข้างมากเช่น วิศวกรด้านเหมืองแร่ โลหะ การและปิโตรเลียม นักวิทยาศาสตร์ด้านธรณีวิทยาและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	- กรมทรัพยากรธรณีสามารถระดมสรรพกำลังจากมาสนับสนุน การดำเนินงานด้านต่างๆ เจ้าหน้าที่มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ
ด้านการเงิน - มีรายได้จากเงินค่าบำรุงพิเศษที่ได้รับจากค่าภาคหลวงแร่และเงินอุดหนุนจากสัญญาและสัมปทานปิโตรเลียม	- กรมทรัพยากรธรณีสามารถนำรายได้ดังกล่าวมาสนับสนุน/กิจกรรมบางอย่าง เช่น การพัฒนาบุคคลและระบบงาน
ด้านการผลิต - เครื่องมืออุปกรณ์ค่อนข้างจะมีไม่เพียงพอ สภาพการใช้งานค่อนข้างทรุดโทรมและไม่ทันสมัยโดยเฉพาะด้านน้ำบาดาล	- กรมทรัพยากรธรณียังไม่สามารถดำเนินงานด้านน้ำบาดาลได้อย่างสมบูรณ์ จำเป็นที่จะต้องลงทุนเพิ่มเติม
ด้านบริหารงานทั่วไป - กฎหมายที่ให้อำนาจ ำเนินการมีหลายฉบับ มีความซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน มิได้ให้อำนาจไว้โดยเด็ดขาด	- การดำเนินงานและบริการแก่ประชาชน มีหลายขั้นตอนและล่าช้า ควรมีการชำระปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ

กรณีตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การของเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา นำมาจากแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด พ.ศ. 2560-2564

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ที่ใช้ในทางการแพทย์วิทยาศาสตร์ และ อุตสาหกรรม อย่างครบวงจรภายใต้หลักธรรมาภิบาล และกฎหมาย โดยยึดประชาชนเป็นหลัก”

หัวข้อ	คำอธิบาย
บริหารจัดการวัตถุประสงค์	การบริหารจัดการที่ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านอำนาจหน้าที่ ด้านการวางแผนงาน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการบริหาร บุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ผลการปฏิบัติงาน ด้านการงบประมาณ จำเป็น จะต้องมีการครบทุกด้าน และมีทิศทางเดียวกัน
การแพทย์	การจัดหาและจำหน่ายวัตถุประสงค์ที่ใช้ในทางการแพทย์ที่ได้ มาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของหน่วยงานทางการแพทย์
วิทยาศาสตร์	การจัดหาและจำหน่ายสารเคมีที่เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อการใช้ ประโยชน์ด้านวิทยาศาสตร์
อุตสาหกรรม	การจัดหาและจำหน่ายสารเคมีที่เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อการใช้ ประโยชน์ด้านอุตสาหกรรม
ครบวงจร	การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ต้นทางจนถึง ปลายทาง ได้ครบทุกความต้องการด้วยความ น่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพด้วยกลุ่ม เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด เป็นผู้บริหารจัดการวัตถุประสงค์ที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และอุตสาหกรรมรายเดียวในประเทศไทย
หลักธรรมาภิบาล	กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดต้องมีการประกาศ (Statement) พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนการปฏิบัติงานของ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
กฎหมาย	การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยา เสพติดในอีกแง่หนึ่งกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดของกลุ่มเงินทุนฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย
ประชาชน	การทำงานทั้งหมดของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ประชาชน ทั่วไปสามารถ ตรวจสอบความโปร่งใสได้ และภารกิจหลักของกลุ่ม เงินทุนฯ เพื่อสนับสนุนการ บำบัดรักษาผู้ป่วย อย่างเพียงพอ และ เหมาะสม

พันธกิจ (Mission)

“การจัดหาและจำหน่ายวัตถุประสงค์ที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์และ อุตสาหกรรมที่มี คุณภาพดีราคาเหมาะสมภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง”

วัตถุประสงค์ (Organizational Objective)

1. บริหารจัดการสนับสนุนการจัดหา จำหน่าย และบริการวัตถุเสพติดที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และ อุตสาหกรรม ที่มีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม ภายใต้กฎหมายที่กำหนด
2. พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการให้บริการบริหารคลังและดำเนินการสำรวจวัตถุเสพติด สำหรับใช้ ในยามปกติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงของประเทศ

ภารกิจ

1. จัดหาข้อเสนอนโยบาย และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการวัตถุเสพติดที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านยาเสพติดของประเทศ
2. บริหารจัดการภารกิจภายใต้คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 รวมทั้งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอจัดตั้ง การ ดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2557 และระเบียบกระทรวง สาธารณสุข ว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด พ.ศ. 2517
3. จัดหา คัดเลือก และนำเข้าวัตถุดิบวัตถุเสพติดและวัตถุเสพติดสำเร็จรูปที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และอุตสาหกรรม ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
4. บริหารคลัง และดำเนินการสำรวจวัตถุเสพติดสำหรับใช้ในยามปกติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงของประเทศ
5. จำหน่ายวัตถุดิบวัตถุเสพติด และวัตถุเสพติดสำเร็จรูปที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และ อุตสาหกรรม แก่สถานพยาบาล และผู้ประกอบการที่ได้รับอนุญาตตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6. พัฒนาระบบการจัดส่งวัตถุเสพติดให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ปลอดภัย
7. ควบคุม ตรวจสอบ และกำกับดูแลการใช้และการกระจายวัตถุเสพติด ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
8. เป็นศูนย์ข้อมูลด้านวัตถุเสพติดที่จำหน่าย โดยให้บริการข้อมูลข่าวสารวัตถุเสพติดแก่ประชาชน สถานพยาบาล ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุน การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนา องค์ความรู้ รวมทั้งการพัฒนาสูตรรูปแบบผลิตภัณฑ์ขึ้น ใช้เองในประเทศ
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีการคลัง การบริหารงานบุคคล ด้านนโยบายและ แผนงาน การพัสดุ กฎหมาย อาคารสถานที่ ยานพาหนะ และระบบสารสนเทศของกลุ่ม เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด
10. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ มอบหมาย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Framework สรุปผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดในอดีต อยู่ภายใต้การกำกับกับการบริหาร โดยกองควบคุมวัตถุเสพติด และใน พ.ศ. 2553 กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ได้ถูกแยกออกจากกองควบคุมวัตถุเสพติดโดยจัดตั้งเป็นกลุ่มเงินทุนฯ อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นหน่วยงานที่มีได้ปรากฏในกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ

จากการวิเคราะห์โครงสร้างการดำเนินงาน พบว่ากลุ่มเงินทุนฯ มีจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์การ ในส่วนของข้าราชการของกลุ่มเงินทุนฯ ยังคงใช้กรอบของกองควบคุมวัตถุเสพติด แต่ปฏิบัติงานให้กลุ่มเงินทุนฯ ส่งผลถึงความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career path) ของข้าราชการเหล่านั้น นอกจากนี้ยังไม่มีตำแหน่งข้าราชการ ที่ไม่ใช่เภสัชกร และมีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับการพัสดุการเงินและการคลัง

1.2 ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy) กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับ และ ควบคุมยาเสพติดให้โทษและวัตถุออกฤทธิ์ที่ใช้ในทางการแพทย์ของผู้ป่วยทั่วประเทศ โดยยาเสพติดให้โทษและวัตถุออกฤทธิ์ที่ใช้ทางการแพทย์ ต้องมีคุณภาพ และมีการรักษาความปลอดภัยระดับสูง เพื่อให้ผู้ป่วยทั่วประเทศที่มี ความจำเป็นต้องใช้ยาที่มีคุณภาพปลอดภัย และสมประโยชน์ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดได้ดำเนินการบริหาร พัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดปีงบประมาณ 2553-2555 และแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ปีงบประมาณ 2556-2559 โดยมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงาน อัตรากำลัง และ โครงสร้าง กรอบงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด รับผิดชอบด้านการบริหาร และดำเนินงานมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 1) วางแผนการใช้จ่ายเงิน และจัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปี เสนอขออนุมัติจากกระทรวงการคลัง
- 2) ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- 3) ควบคุมการซื้อ/ขาย รวมถึงการตรวจรับ/ส่งมอบยาเสพติดให้โทษ และวัตถุออกฤทธิ์ต่าง ๆ ตลอดจน ดำเนินงานอื่น ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์การพบว่ากลุ่มเงินทุนฯ มีจุดอ่อน ด้านการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ และการสร้างความเข้าใจต่อแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรกลุ่มเงินทุนฯ ทุกระดับ ให้รับทราบ ทิศทางและ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กร 17 แผน ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564

1.3 ระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System) การดำเนินการของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด แบ่งเป็น 2 ระบบ ดังนี้

- 1) ระบบงานหลัก
 - ฝ่ายจัดซื้อ ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยเรื่องพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับ แก้ไขรวมทั้งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเรื่องพัสดุ พ.ศ. 2549 (e-Auction) แม้เป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้ การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แต่ต้องบริหารตามระเบียบ ทำให้มีความคล่องตัวน้อย

- ฝ่ายขาย ในการขาย และจัดส่งวัตถุดิบทางการแพทย์ที่ผ่านมา มีความล่าช้า และมีการเสนอ ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่สถานพยาบาลทั่วประเทศให้มีการ พัฒนาระบบการขาย และจัดส่งวัตถุดิบทางการแพทย์ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ได้มีการ พัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งยาออนไลน์และปรับระบบจัดส่งยา ผ่านไปรษณีย์โลจิสติกส์แล้ว แต่ สถานพยาบาลยังต้องส่งเอกสารคำขอซื้อมาที่กลุ่มเงินทุนฯ ตามระเบียบการจำหน่าย วัตถุดิบทางการแพทย์

2) ระบบงานสนับสนุน กลุ่มงานสนับสนุนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด ที่ปัจจุบัน กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งลูกจ้างประจำ และพนักงานเงินทุนฯ ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามระเบียบของทางราชการได้ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จึงให้ข้าราชการกอง ควบคุมวัตถุดิบเข้ามาปฏิบัติ ราชการประจำกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ซึ่งในขณะนี้ข้าราชการที่เข้ามาปฏิบัติ ราชการ ประจำ กลุ่ม เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ยังไม่เพียงพอต่อหน้าที่รับผิดชอบ ในสถานการณ์ปัจจุบัน และ ความรู้ วาหนา ในตำแหน่งของทางราชการไม่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร พบว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อนด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กรดังนี้

จุดแข็ง มีการกำหนดกฎ ระเบียบและเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ทำให้ เจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวทางและวิธีสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จุดอ่อน

1) การจัดซื้อของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดใช้วิธี e-Auction ซึ่ง กรมบัญชีกลางได้ออก มาตรการ ว่า กรณีจัดซื้อแล้วมีผู้เสนอราคาขายเดียว ให้ยกเลิกแล้วดำเนินการ ใหม่ กรณีจะซื้อพิเศษต้องขอ อนุมัติ กรมบัญชีกลางทำให้จัดซื้อยาเกิดปัญหามาก ก่อให้เกิดปัญหา ขาด แต่ปัจจุบันมาตรการดัง กล่าวได้ถูกยกเลิกไปแล้ว ทำให้ดำเนินงานคล่องตัวขึ้น

2) การแก้ไขในระเบียบการขายให้สามารถส่งซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ได้ โดยไม่ต้องส่งเอกสารต้อง ได้รับการอนุมัติผ่านฝ่ายกฎหมายก่อน ทำให้ต้องมีขั้นตอน กระบวนการ ดำเนินงานหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน ประกอบกับระบบลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย ยังไม่ชัดเจน และยังไม่สามารถระบุความปลอดภัยของผู้ใช้ได้

1.4 รูปแบบการบริหาร (Style) นโยบายของเลขาธิการคณะกรรมการอาหาร และยา ได้กำหนดให้มีการ ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ในวาระ การประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนยาเสพติด ทำให้การเร่งรัด งบประมาณและการ ติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรกลุ่มเงินทุน หมุนเวียนยาเสพติด ได้ให้ ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) โดยมีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กลุ่ม เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลกลุ่มเงิน ทุนหมุนเวียนยาเสพติด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) แผนแม่บทการเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารของ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 และ

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 รวมทั้งมีการปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่มีการให้บริการด้วยใจ (Service Mind) และการทำงานอย่างมีความสุขโดยได้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ อย่างต่อเนื่อง อาทิ โครงการพัฒนาบุคลากรอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการอบรม ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นต้น รวมทั้งการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และเสนอแนะการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง พบว่า มีจุดแข็ง คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ของกลุ่มเงินทุนฯ และการปฏิบัติงานต้องมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

1.5 บุคลากร (Staff) อัตรากำลังของกลุ่มเงินทุนฯ แบ่งเป็นข้าราชการจำนวน 9 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 33 อัตรา พนักงานเงินทุนฯ 32 อัตรา รวม 74 อัตรา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาตรี และต่ำกว่า ปริญญาตรี ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี

จากการวิเคราะห์บุคลากรภายในองค์กร พบว่าจุดอ่อน ดังนี้

- 1) ข้าราชการไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องเป็นข้าราชการเท่านั้น
- 2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานหลายส่วนงาน มีความรับผิดชอบมากกว่าตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

1.6 ทักษะ (Skill) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มเงินทุนฯ มีตำแหน่งเป็นเภสัชกร ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ในการกำกับดูแลผลิตภัณฑ์วัตถุเสพติด และมีความรู้ด้านวิชาการของวัตถุเสพติดเป็นอย่างดี แต่ยังคงขาดทักษะที่ต้อง เพิ่มเติม คือ

1) ทักษะด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดวางแผน (Planning) ให้ความสำคัญกับนโยบายของกระทรวง สาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ในการวางแผนจัดสรร ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้มีการดำเนินงานสร้างเครือข่ายทั้งในส่วนกลางและ ภูมิภาคด้วย ในส่วนของงานด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

ก. ระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นำหลักการ HR Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการ พัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกิจกรรม/โครงการ ประกอบด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล แผนบริหารอัตรากำลังการบริหารกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management) โดยระบบ HIPPP5 แผนพัฒนารายบุคคล การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ข. ระบบบริหารจัดการนโยบายและแผนงาน และงบประมาณ กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ในรูปแบบที่ผสมผสาน กันระหว่างระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานงบประมาณ

จะออกนโยบายการจัดสรรงบประมาณแบบใหม่ คือ แบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ เพื่อให้รัฐบาลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

2) *ทักษะด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์* การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของกลุ่มเงินทุน หมุนเวียนยาเสพติด สำนักงาน คณะกรรมการอาหารและยา ในการสื่อสารข้อมูลความรู้และข่าวสารความเคลื่อนไหวด้วยงานผลิตภัณฑ์สุขภาพและข้อมูล ข้อควรระวัง หรือปฏิบัติเกี่ยวกับวัตถุเสพติดที่ใช้ในทางการแพทย์ไปถึงตัวผู้บริโภค ซึ่ง หัวใจของการดำเนินงานดังกล่าว อยู่ที่ความถูกต้องของข้อมูลเป็นสำคัญการสื่อสารออกไปยังผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น รูปแบบ สีสันของสื่อ ช่องทางหลากหลายที่เอื้อต่อการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล รวมถึง การใช้สื่อที่เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมายก็นับเป็นปัจจัยหลัก ๆ ในการดึงดูดผู้บริโภคการวางแผนการออกสื่ออย่าง ครอบคลุมช่วงเวลา กลุ่มเป้าหมายและมีความคุ้มค่าการดำเนินงานทั้งเชิงรุก เชิงรับ และความเชื่อมั่นที่ผู้บริโภคมีต่อกลุ่มเงินทุนหมุนเวียน ยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จากการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปี งบประมาณ 2558 พบว่า ด้านคุณภาพบริการหรือสินค้า มีระดับคะแนนอยู่ที่ 4.04 ด้านความโปร่งใส มี ระดับ คะแนน อยู่ที่ 4.02 และด้านการติดต่อสื่อสาร มีระดับคะแนนอยู่ที่ 3.43

จากการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถขององค์กรพบว่า

จุดแข็ง คือ มีตำแหน่งเป็นเภสัชกร ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ในการกำกับดูแลผลิตภัณฑ์ วัตถุเสพติด และมีความรู้ด้านวิชาการของวัตถุเสพติดเป็นอย่างดี

จุดอ่อน คือ บุคลากรยังต้องเพิ่มเติมทักษะด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ได้กำหนดค่านิยมที่จะปลูกฝัง และ ส่งเสริมให้บุคลากรของกลุ่มเงินทุนฯ ให้ถือปฏิบัติและให้ง่ายต่อการจดจำ จึงกำหนดเป็นดังนี้ “มุ่งมั่นบริหารจัดการวัตถุเสพติดอย่างมืออาชีพ ทุ่มเท พัฒนา และบริการสู่ความเป็นเลิศ” จากการวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิก ในองค์กรพบว่า ยังมีจุดอ่อนคือ ยังขาดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังค่านิยมให้เป็นวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งทั้งองค์กรในทุกระดับ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ใช้เครื่องมือ PEST analysis สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political = P)

1) **นโยบายรัฐบาล และนโยบายกระทรวงสาธารณสุข** นโยบายรัฐบาล และนโยบายกระทรวง สาธารณสุขโดยมีแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา คือการดูแลผู้ป่วยแบบ ประคับประคอง ถือเป็นนโยบายของกระทรวง สาธารณสุขที่มีความสำคัญในขณะนี้ เนื่องจากสถานการณ์สภาวะด้าน สุขภาพของประชากรไทยพบว่า แนวโน้มการเจ็บป่วยและตายด้วยโรคไม่ติดต่อเรื้อรังเพิ่มขึ้นสูงมาก เช่น โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมอง อัมพฤกษ์ อัมพาต พบว่าการใช้ยาในกลุ่ม OPIOID ในการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคองยังคง มีปัญหาและ

ข้อจำกัดอีกมากมาย ซึ่งจำเป็นต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงระเบียบกฎหมายการบริหารจัดการ รวมทั้ง การ กำหนดแนวทางการใช้ยา กลุ่ม OPIOID เพื่อลดข้อจำกัด และผลกระทบต่อผู้สั่งใช้ยา รวมทั้ง ผู้ป่วยในการดูแลผู้ป่วย แบบประคับประคอง เพื่อการใช้ยาในกลุ่ม OPIOID ในการดูแลผู้ป่วยแบบ ประคับประคองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและเกิดประโยชน์ต่อผู้ป่วย

2) นโยบายและระบบการจัดสรรงบประมาณ การปฏิรูประบบราชการไปสู่ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและ กระบวนการงบประมาณเป็น เครื่องมือ ในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชน ได้รับจากรัฐบาล ซึ่งจากแนวนโยบาย ดังกล่าว ส่งผลให้ส่วนราชการต้องปรับระบบงบประมาณให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม ซึ่งส่วนราชการต้องปรับระบบ งบประมาณใหม่ โดย กำหนดผลผลิตและเป้าหมายของ หน่วยงานขึ้นมา เพื่อเสนอขอรับการจักระ งบประมาณ

2.2 ปัจจัยเศรษฐกิจ (Economic = E) ประเทศไทยได้เข้าร่วมในการจัดทำ ข้อตกลงการค้าเสรีและการรวม กลุ่มเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น ทั้งจำนวนกลุ่ม การตกลงการค้าเสรีและ ความครอบคลุมกิจกรรมทางการค้า เช่น ได้ลง นามข้อตกลงการค้าเสรี กับประเทศ และกลุ่มประเทศ ต่างๆ เช่น จีน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินเดีย ญี่ปุ่น เกาหลี อาเซียน เป็นต้น สำหรับข้อตกลงอาเซียน ที่สำคัญคือข้อตกลงว่าด้วยการรวมกลุ่มเศรษฐกิจประเทศอาเซียนที่กำหนดว่าใน พ.ศ. 2558 จะรวมตัวเป็น ASEAN Economic Community (AEC) โดยมุ่งเน้นให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เพิ่มการไหลเวียน ของสินค้าและบริการในประเทศสมาชิก ทำให้จำเป็นต้องปรับกฎระเบียบต่างๆ ให้สอดคล้องกัน หรือที่เรียกว่า ASEAN Harmonization เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงการยอมรับซึ่งกัน ในการตรวจสอบและรับรองคุณภาพใน การ ากับดูแล สินค้าและผลิตภัณฑ์ (MRA : Mutual Recognition Agreement) ส่งผลให้ประเทศสมาชิกต้อง ปรับตัวในการจัดการ ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา ความปลอดภัย พร้อมทั้งจัดระบบกลไกการควบคุมต่างๆให้เท่าเทียมกัน เช่น หลักปฏิบัติที่ดี ด้านกฎระเบียบของอาเซียน (ASEAN Good Regulatory Practice) เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง การออกกฎระเบียบของอาเซียนมีการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และมีมาตรฐานที่ เทียบเท่าสากล ขณะเดียวกันต้องดำเนินการเฝ้าระวัง ตรวจสอบ เตือนภัยและยับยั้ง ผลิตภัณฑ์ที่มี การนำเข้าได้อย่างทันท่วงที

2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social = S)

1) โครงสร้างประชากร ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป จะพบว่า แนวโน้มสัดส่วนประชากร วัยสูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ ประชากรเกือบ 1 ใน 4 ของประเทศ หรือ เกือบ 17 ล้านคน เป็น ประชากรผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการดูแลผู้สูงอายุใน เรื่องสุขภาพ การเจ็บป่วย ของผู้สูงอายุด้วยโรคเรื้อรังเพิ่มขึ้น อาทิ โรคเมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมอง อัมพฤกษ์และ อัมพาตอีก ด้วย ทำให้การจำหน่ายวัตถุเสพติดที่ใช้ในทางการแพทย์ กลุ่มบำบัดปวดมีแนวโน้มการใช้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีความต้องการจากกลุ่มผู้ป่วยดังกล่าวข้างต้น

2) ปัญหาเสถียรภาพและวัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทาง สังคมของประเทศไทย จากสังคมเกษตรกรรม เปลี่ยนเป็นสังคมอุตสาหกรรมทำให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้เกิด ความขัดแย้งและเกิดปัญหาของสมาชิกบางกลุ่มในสังคม ความล้มเหลวในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมจึงส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาความยากจนที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ประชากรขาดการศึกษา รายได้ไม่สม่ำเสมอ หรือไม่พอกับรายจ่าย ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต ค่านิยมที่ผิดและความอบอวนในครอบครัว ซึ่ง ครอบครัวเป็นหน่วยงานทางสังคมระดับพื้นฐานของประเทศ แต่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นตัว กำหนดพฤติกรรมของประชากรในประเทศ ดังนั้นเมื่อครอบครัวมีปัญหา ปัญหาเหล่านั้น จะถูกเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาสังคมโดยรวมในบริบทของประเทศ จากผลการสำรวจปัญหาของสังคมไทย โดยคณะกรรมการส่งเสริมการจัด สวัสดิการสังคมแห่งชาติ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์) ยังคงพบว่ายาเสพติดเป็นส่วนหนึ่ง ของปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้น รัฐบาลจึงได้มีมติเห็นชอบในหลักการของปฏิบัติการประเทศไทยเข้มแข็ง ชนยาเสพติด ยั่งยืนเพื่อเป็นแนวทางหลักในการป้องกัน และแก้ไข ปัญหาเสถียรภาพของประเทศต่อไป

2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technolog = T)

1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เป็นผลมา จากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน และพัฒนากระบวนการ ผลิตต่างๆ ให้มีความรวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถพัฒนา ระบบงานได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้รวมทั้งการขยายตัวของอุตสาหกรรมทั้งภาคการผลิตและ

บริการ โดยใช้ความรู้ เป็นฐาน (Knowledge-Based Economy) หรือ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจยุคโมเลกุล (Molecular Economy) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผนวกกับศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญ ของเศรษฐกิจยุคโมเลกุล นี้อคือเทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยีและวัสดุศาสตร์ ดังนั้นความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญใน การขับเคลื่อนการพัฒนา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (Knowledge-Driven Development) ดังจะเห็นได้จากผู้ประกอบการกิจด้านเครื่องสำอางได้นำนาโนเทคโนโลยีมาใช้กับผลิตภัณฑ์ เครื่องสำอางมากขึ้น รวมทั้งนำมากล่าวอ้างในการโฆษณาเครื่องสำอางนี้ ว่ามีอนุภาคระดับนาโน ซึ่งก็ได้รับความนิยมและความสนใจ จากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลทางวิชาการที่จะใช้อ้างอิง ถึงผลกระทบที่อาจ เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ในขณะนี้ เป็นข้อมูลที่วิจัยเพื่อประโยชน์ ทางการค้า ยังขาด การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิง ในการคุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความปลอดภัยอย่างเป็นปัจจุบันด้วย

2) การเข้าถึง/ช่องทางของเทคโนโลยี ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร (Information and Communication Technology) ทำให้ การติดต่อสื่อสาร และการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วหมด ทำให้ การดำรงชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีศักยภาพมากขึ้น โดยสามารถที่จะต่อเป็น

ระบบเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ทุกหนทุกแห่ง ทำให้ผู้ใช้ได้เข้าถึงข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว เชื่อมโยงไปทั่วโลก ซึ่งก็มีทั้งข้อมูลความรู้ที่ดีมีประโยชน์ และข้อมูลที่ไม่ดีมีประโยชน์หรือไม่ถูกต้องแอบแฝง ปะปนกันอยู่ ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณและความรู้ของผู้ใช้ที่จะแยกแยะว่าข้อมูลใดถูกต้องหรือข้อมูลใดไม่ถูกต้อง คนที่มี ค่านิยมและทัศนคติที่ดี มักจะถูกหลอกลวงได้ง่าย สังเกตได้จากปัจจุบัน มีการโฆษณาผลิตภัณฑ์สุขภาพผ่านทาง อินเทอร์เน็ตเกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีอยู่ทั่วโลก ดังนั้นปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาการโฆษณาที่ไม่ ได้รับอนุญาต ข้อมูลที่ให้นั้น เกินจริง เป็นเท็จ หรือหลอกลวงผู้บริโภคให้หลงเชื่อคำโฆษณา แต่อย่างที่กำลังข้างต้น ข้อมูลความรู้ที่ดีและมีประโยชน์ ก็มีอยู่ให้เห็นทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งก็เป็นช่องทางที่หลายภาคส่วนได้นำเข้าข้อมูล เพื่อ เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้กับประชาชนโดยทั่วไป

โดยสรุปเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียน ยาเสพติดแล้ว พบว่าการดำเนินงานของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดต้องมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการควบคุม กำกับ และตรวจสอบให้ยาเสพติดให้โทษ วัตถุออกฤทธิ์ สารตั้งต้น และเคมีภัณฑ์จำเป็น ให้ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ตลอดจนกำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อไม่ให้ยาเสพติดให้โทษ วัตถุออกฤทธิ์สารตั้งต้น และเคมีภัณฑ์จำเป็น มีการรั่วไหลออกนอกระบบและมีการนำไปใช้ในทางที่ผิด ควบคู่กับการจัดทำต้นทุน และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ให้มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคาม (SWOT Analysis)

กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติดได้นำปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด มาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และสิ่งคุกคาม (Threat) ของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทาง ของแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด สรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
● S1 เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถหารายได้จากการดำเนินงานได้	● W1 แม้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แต่ยังคง บริหารงานตามระเบียบราชการ ทำให้มีความคล่องตัวต่ำ
● S2 ไม่มีคู่แข่งทางการค้า ทำให้มีอำนาจในการต่อรอง	● W2 ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาระบบการสั่งซื้อและจำหน่ายวัตถุเสพติดให้กับผู้รับบริการในเชิงพาณิชย์
● S3 มีเภสัชกรประจำ เป็นผู้มีความรู้คอยให้บริการตลอดเวลา	● W3 ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการและการปฏิบัติการเฉพาะด้านในระดับสากล

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
● S4 มีภาพลักษณ์ที่ดี เนื่องจากเป็นหน่วยงานในการกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอาหาร และยาสามารถสร้าง ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ได้มากกว่าบริษัทยาทั่วไป	● W4 โครงสร้างอัตราข้าราชการไม่เพียงพอกับภารกิจของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด
● S5 มีกฎหมายรองรับการบริหารจัดการวัตถุเสพติด สำหรับใช้ในยามปกติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงของประเทศ	● W5 ขาดการนำฐานข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด
● S6 เป็นศูนย์ข้อมูลด้านวัตถุเสพติดที่จำหน่าย โดยให้ บริการข้อมูลข่าวสารวัตถุเสพติดแก่ ประชาชน สถานพยาบาล ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนวิจัยและพัฒนาสูตร รูปแบบผลิต ภัณฑ์ขึ้นใช้เองในประเทศได้อย่างถูกต้อง	
● S7 หน่วยงานของรัฐเพียงองค์กรเดียวที่มีสิทธิ จัดหา และจำหน่าย วัตถุเสพติดสำเร็จรูปที่ใช้ในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ และอุตสาหกรรม ตามกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	

โอกาส (Opportunity)	สิ่งคุกคาม (Threat)
1) O1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ที่สามารถ นำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงาน	1) T1 จำเป็นจะต้องนำเข้ายาเสพติดที่มีความสำคัญในทางการแพทย์จากต่างประเทศส่วนใหญ่
2) O2 มีสถานะทางการเงินเอื้ออำนวยให้สามารถลงทุนเพื่อ พัฒนาการ านงานให้มีประสิทธิภาพ	2) T2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และพัฒนาวัตถุเสพติด เพื่อการผลิตใช้เองในประเทศไม่เอื้ออำนวย
3) O3 มีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เครือข่ายที่เข้มแข็งใน	3) T3 การเปิดการค้าเสรี AEC ที่มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก การทำงานด้านต่าง ๆ ในระดับพื้นที่ทั่วประเทศ

4. ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายนอกโอกาส (Opportunity)	ปัจจัยภายนอกสิ่งคุกคาม (Threat)
1) O1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	1) T1 จำเป็นจะต้องนำเข้ายาเสพติดที่มี

ที่สามารถ นำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงาน	ความสำคัญในทางการแพทย์จากต่างประเทศส่วนใหญ่
2) O2 มีสถานะทางการเงินเอื้ออำนวย ให้สามารถลงทุน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	2) T2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และพัฒนาวัตถุเสพติดเพื่อการผลิตใช้เองในประเทศไทยไม่เอื้ออำนวย
3) O3 มีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เครือข่ายที่เข้มแข็งในการทำงานด้านต่าง ๆ ในระดับพื้นที่ทั่วประเทศ	3) T3 การเปิดการค้าเสรี AEC ที่มุ่ง เน้นการอำนวยความสะดวกในทางการค้า ลดการตรวจสอบทั้ง การนำเข้าส่งออกอาจทำให้เกิดการรั่วไหลของสารตั้งต้น หรือยาเสพติด ให้โทษที่ใช้ในทางการแพทย์ วัตถุออกฤทธิ์ฯ
	4) T4 กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการสั่งใช้วัตถุเสพติดของแพทย์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength)

	SO	ST
ปัจจัยภายในจุดแข็ง (strength)	1) S5 มีกฎหมายรองรับการบริหารคลังและดำเนินการสำรองวัตถุเสพติดสำหรับใช้ในยามปกติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงของประเทศ 2) S4 มี ภา ว ล ก ข ณะ ที่ ดี เนื่องจากเป็นหน่วยงานในการกำกับ สำนักงานคณะกรรมการอาหาร และยาสามารถสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นได้มากกว่าบริษัทยาทั่วไป 3) S7หน่วยงานของรัฐเพียงองค์กรเดียวที่มีสิทธิจัดหา คัดเลือกและนำเข้าวัตถุดิบ วัตถุเสพติดและวัตถุเสพติดสำเร็จรูป ที่ใช้ในทาง การแพทย์ วิทยาศาสตร์ และอุตสาหกรรมตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1.ส่งเสริมภาพลักษณ์ และ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้าให้มี ประสิทธิภาพ (CSR) 2.จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure OP) ให้เหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบัน 3.พัฒนาระบบบัญชีวัตถุเสพติดที่ใช้ในทาง การแพทย์ที่เป็น Multi Brands

4) S2 ไม่มีคู่แข่งทางการค้าทำให้มีอำนาจในการต่อรอง 5) ศูนย์ข้อมูลด้านวัตถุเสพติดที่จำหน่าย โดยให้บริการข้อมูลข่าวสาร วัตถุเสพติดแก่ประชาชน สถานพยาบาล ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสนับสนุนวิจัยและพัฒนาสูตรรูปแบบผลิตภัณฑ์ขึ้นใช้เองในประเทศได้อย่างถูกต้อง		
---	--	--

ปัจจัยภายในจุดแข็ง (strength)

	SO	ST
1) W1 แม้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แต่ ยังต้องบริหารงานตามระเบียบราชการ ทำให้มีความคล่องตัวต่ำ 2) W3 ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการและการปฏิบัติการเฉพาะด้านในระดับสากล 3) W5 ขาดการนิยามข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด 4) W2 ไม่สามารถ ดำเนินการพัฒนาระบบการสั่งซื้อและจำหน่ายวัตถุเสพติดให้กับ	1. ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลกระทรวงการคลัง 2. เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางให้บริการลูกค้า ทั้งการซื้อและการขาย 3. เพิ่มทักษะและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง 4. พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำงานข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปใช้ได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด 2. พัฒนาแนวทางในการรวบรวมองค์ความรู้ของกลุ่มเงินทุนฯ

ผู้รับบริการในเชิงพาณิชย์	5. สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ทางสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	
---------------------------	--	--

❖ การจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

การจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรรัฐและเอกชน (Make Strategic Plan) จะมีองค์ประกอบที่เหมือนกัน ดังนี้

องค์การ ลำดับที่	ภาครัฐ	ภาคธุรกิจเอกชน
1	วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม	1. วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม
2	จัดทำวิสัยทัศน์องค์กรรัฐ	2. จัดทำวิสัยทัศน์องค์กรธุรกิจเอกชน
3	จัดทำพันธกิจ กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อบต. อบต. เทศบาล เมืองพัทยา เป็นต้น (มาจากพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง)	3. จัดทำพันธกิจบริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด (มาจากประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์จัดตั้ง)
4	กำหนดเป้าประสงค์หลักองค์กร	4. กำหนดเป้าประสงค์หลักบริษัท
5	กำหนดค่านิยมหลักองค์กร	5. กำหนดค่านิยมหลักบริษัท
6	กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรตาม Balanced Scorecard	6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์บริษัทตาม Balanced Scorecard
7	กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	7. กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์หรือระดับกลยุทธ์

8	เขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	8. เขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
9	เขียนตัวชี้วัดที่สำคัญ	9. เขียนตัวชี้วัดที่สำคัญ
10	เขียนค่าเป้าหมาย 5 ปี (แผนกลยุทธ์ 5 ปี)	10. เขียนค่าเป้าหมาย 5 ปี (แผนกลยุทธ์ 5 ปี)
11	เขียนโครงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (แผนปฏิบัติการ 1 ปี)	11. เขียนโครงการธุรกิจ (แผนปฏิบัติการ 1 ปี)
12	เขียนแผนที่กลยุทธ์	12. เขียนแผนที่กลยุทธ์

องค์ประกอบแผนกลยุทธ์ 12 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental Factors Analysis)
2. จัดทำวิสัยทัศน์องค์กร (Make a Vision)
3. จัดหาพันธกิจองค์กร (Make a Vision)
4. กำหนดเป้าประสงค์หลักองค์กร (Set the main Goal of the Organization)
5. กำหนดค่านิยมหลักองค์กร (Set the Core Value of the Organization)
6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Set the Strategic Issues of the Organization)
7. กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Set Strategies of Strategic Issues)
8. เขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Write Strategic Objectives)
9. เขียนตัวชี้วัดที่สำคัญ (Write Key Performance Indicators)
10. เขียนค่าเป้าหมาย 5 ปี (Write Targets)
11. เขียนโครงการ 1 ปี (Write Projects)
12. เขียนแผนที่กลยุทธ์ (Write Strategy Map)

องค์ประกอบแผนกลยุทธ์องค์การภาครัฐ

ส่วนนำ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทที่ 1 ความเป็นมา อำนาจหน้าที่ กฎหมายจัดตั้ง โครงสร้างการบริหาร
และบุคลากร

บทที่ 2 การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของผู้บริหาร
ระดับสูง และการ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

บทที่ 3 แผนกลยุทธ์ (5 ปี) (หรือแผนยุทธศาสตร์)

บทที่ 4 แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี)

บทที่ 5 การควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ และประเมินผลโครงการ
ส่วนอ้างอิง

ภาคผนวก

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาถึงองค์ประกอบแผนกลยุทธ์องค์การเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่เหมือนกันแต่รายละเอียดต่างกัน ดังนี้

องค์ประกอบแผนกลยุทธ์องค์การเอกชน ส่วนนำ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
 บทที่ 1 ความเป็นมา พันธกิจ ภูมิหายจัดตั้ง โครงสร้างบริหารและบุคลากร
 บทที่ 2 การศึกษาความต้องการของผู้ถือหุ้น ความต้องการของผู้บริหารระดับสูง
 และการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อม
 บทที่ 3 แผนกลยุทธ์ (5 ปี) (บางกรณีใช้แผนธุรกิจ)
 บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ (1 ปี)
 บทที่ 5 การควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ (แผนธุรกิจ)
 และประเมินผลโครงการ
 ส่วนอ้างอิง
 ภาคผนวก

❖ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์การ

การจัดทำวิสัยทัศน์องค์การรัฐและเอกชน (Make a Vision) มีลักษณะที่เหมือนกัน คือ เป็นการวางตำแหน่ง องค์การหรือบริษัท (Positioning) ว่าจะเป็นอะไรในอนาคตเมื่อมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมแล้ว

กรณีตัวอย่างวิสัยทัศน์ภาคเอกชน

เช่น

Vision "ครัวของโลก"
 (Kitchen of the World)

(บริษัทเครื่องเจริญโภคภัณฑ์ (CP))

กรณีตัวอย่างวิสัยทัศน์องค์การภาครัฐ

Vision “องค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมุ่งให้บริการพลังงานไฟฟ้า
 และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อกำหนดคุณภาพ
 ชีวิตเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน”

(การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

Vision “รัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี”

(การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย)

การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การจัดอยู่ในองค์ประกอบหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การร่วมกันที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

การเขียนวิสัยทัศน์องค์การในแผนกลยุทธ์ จะบ่งบอกถึงความคิดฝันว่าองค์การควรจะเป็นอะไรในอนาคตหลังจากมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้ว ตัวแบบการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การที่ดีมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ต้องแสดงความคาดหวังแรงกล้าที่องค์การจะเป็นอะไรในอนาคต (Expectation: E) ซึ่งได้แก่ เป็นผู้นำ เป็นองค์การชั้นนำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ เป็นต้น
2. ต้องบอกถึงพันธกิจหรือขอบข่ายการดำเนินธุรกิจ (Mission: M) ซึ่งได้แก่ การผลิตสินค้าหรือบริการอะไร
3. ต้องระบุค่านิยมหลัก (Core Value: CV) ที่ส่งเสริมให้พันธกิจและความมุ่งมั่นประสบความสำเร็จ ซึ่ง ได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับ คุณภาพ บริการ มาตรฐาน การเรียนรู้ นวัตกรรม ความเร็ว สะอาด ประหยัด จริงใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความกตัญญู เป็นต้น

การเขียนวิสัยทัศน์ขององค์การสรุปไว้เป็น (ตัวแบบ) ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552, น. 30)

วิสัยทัศน์	= Vision	➡	V
ความคาดหวัง	= Expectation	➡	E
พันธกิจ	= Mission	➡	M
ค่านิยมหลัก	= Core Value	➡	CV

$$V = E + M + CV$$

วิสัยทัศน์องค์การ หมายถึง ข้อความที่สะท้อนความคาดหวังว่าองค์การจะเป็นอะไรในอนาคตซึ่งประกอบด้วย ความคาดหวัง (Expectation: E) บวกกับพันธกิจ (Mission: M) บวกกับค่านิยมหลัก (Core Value: CV)

องค์ประกอบที่ 1 ความคาดหวัง (Expectation) หมายถึง องค์การจะเป็นอะไรในอนาคตเมื่อมีการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม แล้วที่เรียกว่า การวางตำแหน่งของ องค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Fit Model)

ก. วางตำแหน่งเมื่อต้องการเป็นเลิศหรือเป็นหนึ่งในสองรองใคร เช่น

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellent Organization)
 องค์กรชั้นนำ (Leader Organization)
 องค์กรแชมป์ (Champion Organization)
 องค์กรแห่งชัยชนะ (Winner Organization)

**ข. วางตำแหน่งเมื่อต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างภาพลักษณ์ใหม่
 องค์กร เช่น**

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 องค์กรสมรรถนะสูง (High Competency Organization)
 องค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance Organization)
 องค์กรคุณภาพ (Quality Organization)
 องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)
 องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)
 องค์กรผลงานสูง (High Performance Organization)
 องค์กรเครือข่าย (Network Organization)

องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง องค์กรมีอำนาจหน้าที่หรือภารกิจ
 อะไรบ้าง เป็นพันธกิจที่เป็นภาพรวมว่าองค์กรนี้มีการผลิตสินค้า
 หรือบริการอะไร

ก. องค์กรที่มีพันธกิจด้านการผลิต

ผลิตเครื่องดื่ม	ผลิตอะไร	ผลิตเครื่องดื่ม
ผลิตเหล้าสุรา	ผลิตอะไร	ผลิตเหล้าสุรา
ผลิตอาหาร	ผลิตอะไร	ผลิตอาหาร
ผลิตแก้ว	ผลิตอะไร	ผลิตแก้ว

ข. องค์การที่มีพันธกิจด้านการบริการ

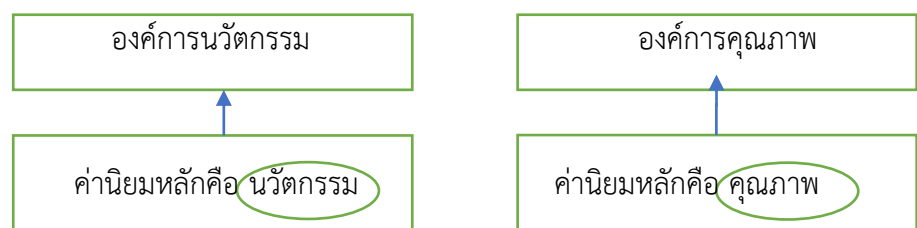
บริการสุขภาพ	บริการอะไร	บริการสุขภาพ
บริการการศึกษา	บริการอะไร	บริการการศึกษา
บริการให้คำปรึกษา	บริการอะไร	บริการให้คำปรึกษา
บริการวิจัยและพัฒนา	บริการอะไร	บริการวิจัยและพัฒนา
บริการขนส่ง	บริการอะไร	บริการขนส่ง
บริการพัฒนาเศรษฐกิจ	บริการอะไร	บริการพัฒนาเศรษฐกิจ

องค์การภาครัฐส่วนใหญ่มีพันธกิจด้านการบริการสาธารณะ (Public Services) เช่น ด้านการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม ด้านการรักษาความสงบภายในประเทศและนอกประเทศ ด้านการต่างประเทศ ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม การศึกษา การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว เป็นต้น

อย่างไรก็ตามองค์การภาครัฐบางแห่งมีพันธกิจด้านการผลิตสินค้าสาธารณะ (Public Products) เช่น ด้านผลิตกระแสไฟฟ้า ด้านผลิตหรือสร้างเขื่อน เป็นต้น

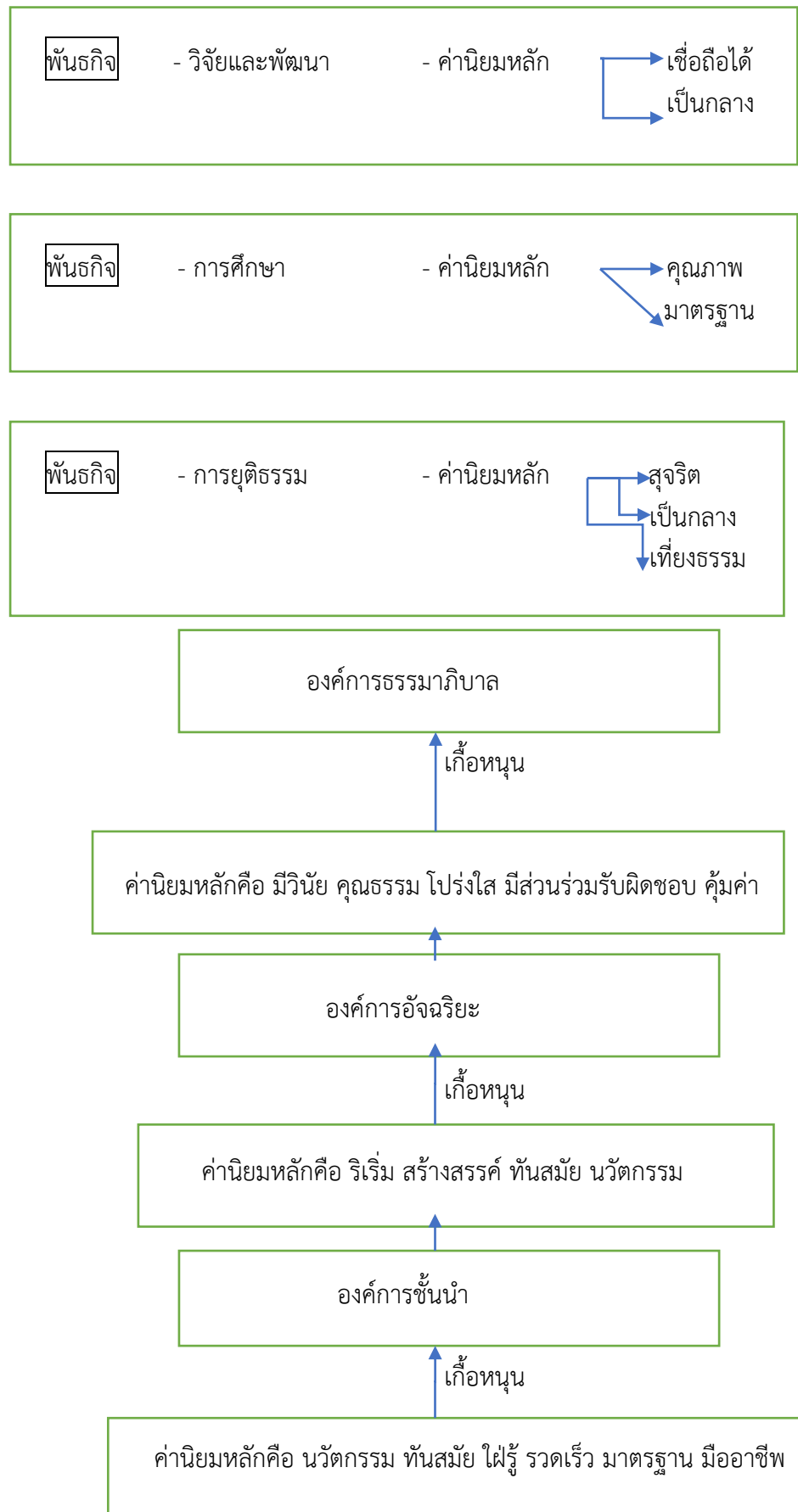
องค์ประกอบที่ 3 ค่านิยมหลัก (Core Value) หมายถึง ค่านิยมที่มีส่วนสนับสนุนเกื้อหนุนให้องค์การ บรรลุความคาดหวังว่าองค์การจะเป็นอะไรในอนาคต

ก. ค่านิยมหลักเกื้อหนุนบรรลุความคาดหวังองค์การ



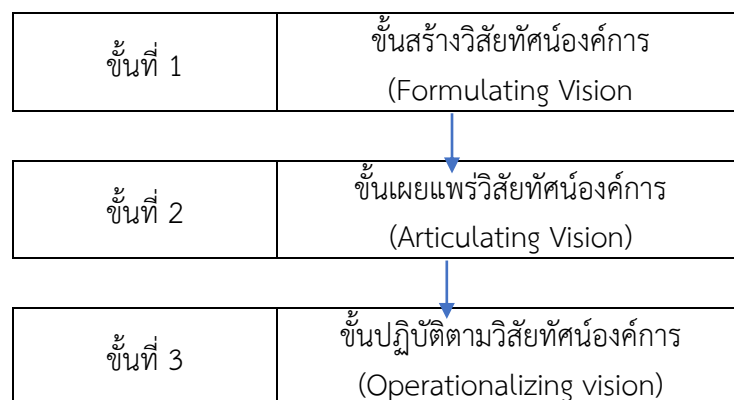
ข. ค่านิยมหลักเกื้อหนุนบรรลุพันธกิจองค์การ

พันธกิจ	- ป้องกันสุขภาพ	- ค่านิยมหลัก	→	ทันการณ
	- เยียวยาสุขภาพ	- ค่านิยมหลัก	→	คุณภาพ
	- รักษาสุขภาพ	- ค่านิยมหลัก	→	มาตรฐาน
	- ฟื้นฟูสุขภาพ	- ค่านิยมหลัก	→	เรียนรู้



กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรมี 3 ขั้นตอนประกอบด้วยขั้นสร้างวิสัยทัศน์
ขั้นเผยแพร่วิสัยทัศน์ ขั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

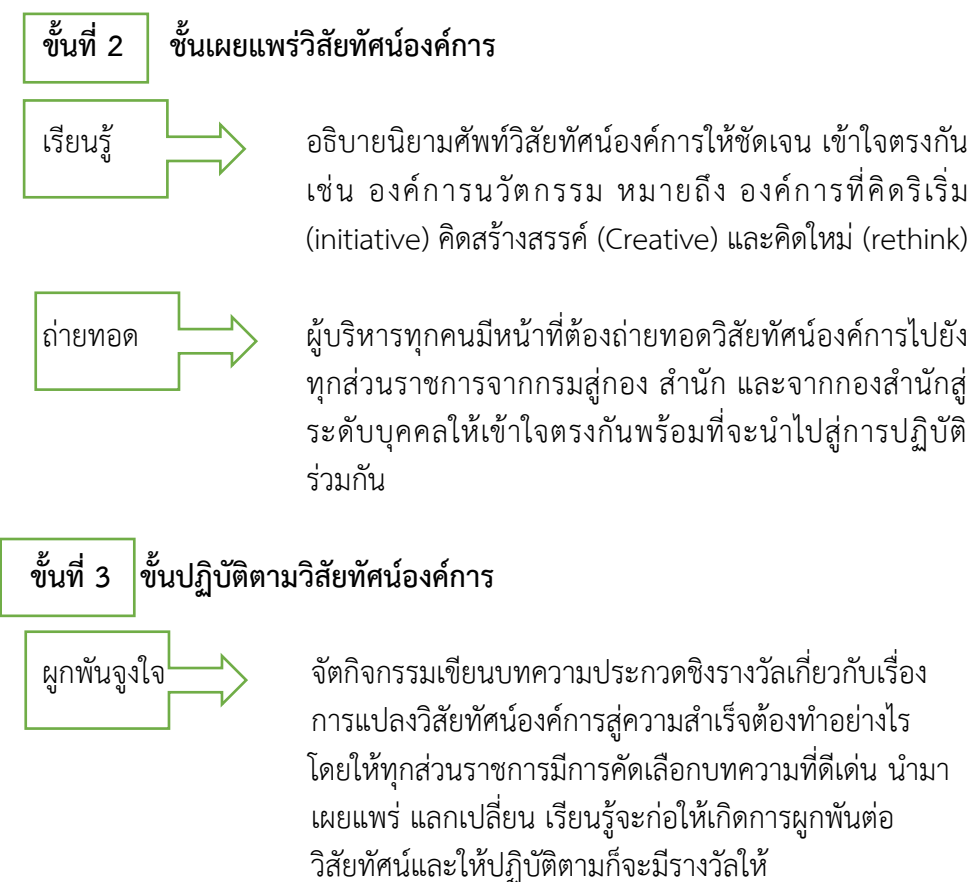
จากภาพที่ 27 อธิบายกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างวิสัยทัศน์องค์กร

1.1 ขั้นสร้างวิสัยทัศน์องค์กรโดยการสานฝันที่เรียกว่า รวมพลังสร้างฝัน
องค์กรสู่ความสำเร็จ (Appreciation Influence Control: AIC) กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนใน
องค์กรได้มีความฝัน (dream) องค์กรใน อนาคตโดยจินตนาการ (imagine) คิดสร้างภาพองค์กร
ในอนาคตควรเป็นอย่างไร โดยให้คิดแล้ววาดภาพออกมาเป็น รูปธรรม เช่น องค์กรอัจฉริยะก็ให้วาด
ภาพออกมาว่าองค์กรอัจฉริยะภาพต้องเป็นอะไร องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ให้ วาดภาพออกมาว่าภาพ
ต้องเป็นอะไรคิดจินตนาการโดยอิสระไม่มีใครครอบงำซึ่งขั้นตอนนี้เรียกว่าเห็นคุณค่าความฝันของทุก
คน (appreciation) แล้วนำความฝันของแต่ละคนมาประสานบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว (influence)
นำฝันดี ของแต่ละคนมาบูรณาการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวนำภาพวาดฝันของแต่ละคนมาบูรณาการเป็น

ภาพฝันขององค์กรเป็น หนึ่งเดียวที่เรียกว่า สานฝัน แล้วแปลงความฝันสู่ความเป็นจริงเรียกว่าการควบคุม (Control) ให้วิสัยทัศน์แปลงสู่การ ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

1.2 ขั้นสร้างวิสัยทัศน์โดยการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (learning and workshop) โดยให้มีการ ฝึกอบรมให้บุคลากรมีการเรียนรู้เรื่องวิสัยทัศน์องค์การว่ามี Model V = E + M + CV หลังจากนั้นให้มีการประชุมเชิง ปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การโดยการที่ทุกคนมีส่วนร่วมแล้วหาความเห็นร่วมกันแบบมติเอกฉันท์ (Consensus)



กรณีตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

1. กรณีตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552)

วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

“องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร”

ตัวแบบการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

$$V = E + M + CV$$

ความคาดหวัง (E) = องค์กรสมรรถนะสูง

พันธกิจ (M) = อำนาจการและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและ
สหกรณ์

ค่านิยมหลัก (CV) = CV_1 คือ บูรณาการ
 CV_2 คือ ผลสัมฤทธิ์

จากกรณีตัวอย่างวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่า ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและคณะที่ปรึกษาภายนอกของสำนักงานปลัดฯ และใช้วิธีการเรียนรู้และ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning & Workshop)

2. กรณีตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
(เสน่ห์ จุย์โต, 2555)

วิสัยทัศน์กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

“องค์กรนำในการส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างมีอาชีพ ทันสมัย
บูรณาการทุกภาคส่วนในสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

ตัวแบบการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

$$V = E + M + CV$$

ความคาดหวัง (E) = องค์กรนำ

พันธกิจ (M) = ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมหลัก (CV) = CV_1 คือ มีอาชีพ

CV_2 คือ ทันสมัย

CV_3 คือ บูรณาการ

จากกรณีตัวอย่างวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมพบว่า ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและคนที่ปรึกษาภายนอกของกรมส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์ และใช้วิธีการเรียนรู้ และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning & Workshop)

นอกจาก 2 กรณีตัวอย่างที่ได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต แล้ว ยังมีกรณีตัวอย่างอีก 11 ตัวอย่างดังนี้ (เสน่ห์ จุย์โต, 2552)

คุณภาพ

1) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่ อ.เมือง จ.ปทุมธานี

"เป็นเลิศด้านการพัฒนาท้องถิ่น ทำงานอย่างรวดเร็ว ประทับใจ โปร่งใส มี

2) จังหวัดสกลนคร

"จังหวัดนวัตกรรม ต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง

3) กลุ่มจังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร

"สะพานนวัตกรรมการค้า การท่องเที่ยว การเกษตรสู่อาเซียน"

4) องค์การเภสัชกรรม

"องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การเภสัชกรรมเพื่อนำไปสู่ความมั่นคง และพึ่งพาตนเองในด้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพของประเทศ"

5) PTT Group Vision

"บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ

6) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

"มหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลชั้นนำของโลกที่ให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน"

7) บริษัทเวิร์คพอยท์ (Workpoint)

"ผู้นำในอุตสาหกรรมบันเทิงแห่งเอเชียอาคเนย์ที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมแห่งสร้างสรรค์ควบคู่คุณธรรม"

8) บริษัท S&P

"ผู้นำธุรกิจ ร้านอาหารไทย ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่และผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับความนิยมขึ้นชอบทั่วโลก"

9) บริษัทซีพีเอฟ (CPF)

"ครัวของโลก"

10) กองทัพอากาศ

"กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค"

11) ประเทศสิงคโปร์

"เมืองระดับโลกในเอเชีย"

การจัดหาพันธกิจขององค์กร

การจัดการทำพันธกิจขององค์กรภาครัฐและเอกชน (Make a Mission) มีลักษณะที่เหมือนกันคือเป็นการ กำหนดขอบข่ายขององค์กรมีการผลิตสินค้าหรือให้บริการ อย่าง อะไรบ้าง กล่าวคือ องค์กรภาครัฐการจัดทำพันธกิจจะ มาจากกฎหมายจัดที่เป็นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา เป็นต้น ที่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ไว้ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนราชการต่าง ๆ เป็นต้น กรณีองค์การเอกชนการจัดทำพันธกิจจะมา จากกฎหมายจัดตั้งบริษัท/ห้างหุ้นส่วนที่...ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ความหมายพันธกิจขององค์การ

การจำแนกประเภทองค์การตามพันธกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก องค์การด้านการผลิต ฉะนั้นพันธกิจขององค์การ (Mission: M) ก็คือ การผลิตสินค้า กรณีที่เป็น องค์การภาครัฐ พันธกิจขององค์การก็คือ การผลิตสินค้าสาธารณะ เช่น โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังเป็นองค์การ สินค้าสาธารณะ

ประการที่สอง องค์การด้านการให้บริการ ฉะนั้น พันธกิจขององค์การ (Mission: M) ก็คือ ให้บริการกรณีที่ เป็นองค์การภาครัฐ พันธกิจขององค์การก็คือ การให้บริการสาธารณะ เช่น กระทรวงสาธารณสุขให้บริการสุขภาพ กระทรวงศึกษาธิการให้บริการการศึกษา เป็นต้น องค์การ ภาครัฐส่วนใหญ่เป็นองค์การให้บริการสาธารณะ

จากการจำแนกประเภทองค์การภาครัฐตามพันธกิจ พบว่าพันธกิจหมายถึง ขอบข่ายการผลิตสินค้าและการให้บริการสาธารณะที่เป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาและความต้องการของ ประชาชนโดยส่วนรวมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุล คำว่า ขอบข่ายภารกิจหน้าที่หมายถึง

1. ผลิตสินค้าสาธารณะ กี่อย่าง อะไรบ้าง
2. สาธารณะ กี่อย่าง อะไรบ้าง

ตัวอย่างเช่น

M_1 = ผลิตบุหรี่ยี่ห้อคุณภาพดีได้มาตรฐาน
 M_2 = จำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อคุณภาพดีได้มาตรฐาน

มีจำนวนพันธกิจ 2 พันธกิจผลิตและจำหน่าย
 พันธกิจของโรงพยาบาล

M_1 = ป้องกันสุขภาพ
 M_2 = เยียวยาสุขภาพ
 M_3 = รักษาสุขภาพ
 M_4 = ฟื้นฟูสุขภาพ

มีจำนวนพันธกิจ 4 พันธกิจคือ ป้องกันเยียวรักษ่าพันธุ์ ในองค์การภาครัฐมักพบว่าการกำหนดพันธกิจมี การเขียนโดยรวมไม่มีการจำแนกให้ชัดเจนว่า ผลิตภัณฑ์สาธารณะที่อย่างไรบ้าง ให้บริการสาธารณะที่อย่างไรบ้าง

เช่น ผลิตภัณฑ์ก็คือ 1 อย่างควรเพิ่มเติมว่าผลิตภัณฑ์ ชนิดใดบ้าง ได้แก่ บุหรี่มีมวนเอง และบุหรี่ที่ผลิตโดย เครื่องจักร

เช่น สอนก็คือ 1 อย่าง ควรเพิ่มเติมว่าสอนหลักสูตรใดบ้าง ได้แก่ สอนปริญญาตรี สอนปริญญาโท สอน ปริญญาเอก

ฉะนั้น คำว่า พันธกิจขององค์การภาครัฐจึงหมายถึง ขอบข่ายภารกิจหน้าที่ขององค์การที่กำหนดไว้ใน กฎหมายว่า องค์กรภาครัฐ ซึ่งในกฎหมายจะมีการกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่หรือภารกิจขององค์การไว้ว่าทำอย่างไรบ้าง

ตัวอย่างอำนาจและหน้าที่ของเทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบล ในมาตรา 16 ของ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มี 31 พันธกิจ ดังนี้

- M₁ = การจัดการแผนพัฒนาท้องถิ่น
- M₂ = การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- M₃ = การจัดให้มีและควบคุมตลาดท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- M₄ = การสาธารณูปการและการก่อสร้างอื่น ๆ
- M₅ = การสาธารณูปการ
- M₆ = การส่งเสริมการฝึกและประกอบอาชีพ
- M₇ = การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
- M₈ = การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- M₉ = การจัดการศึกษา
- M₁₀ = การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส
- M₁₁ = การบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- M₁₂ = การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- M₁₃ = การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- M₁₄ = การส่งเสริมกีฬา
- M₁₅ = การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

- M_{16} = ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
 M_{17} = การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยต่อบ้านเมือง
 M_{18} = การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
 M_{19} = การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
 M_{20} = การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
 M_{21} = การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
 M_{22} = การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
 M_{23} = การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัยโรงมหรสพและ สาธารณสถานอื่น ๆ
 M_{24} = การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 M_{25} = การผังเมือง
 M_{26} = การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
 M_{27} = การดูแลรักษา สาธารณะ
 M_{28} = การควบคุมอาคาร
 M_{29} = การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 M_{30} = การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยใน ชีวิตและทรัพย์สิน
 M_{31} = กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

ความสำคัญพันธกิจขององค์การ

การกำหนดพันธกิจขององค์การให้ครบถ้วน ถูกต้อง และชัดเจนว่าผลิตสินค้าและให้บริการสาธารณะที่อย่าง ะไรบ้าง จะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีการเชื่อมโยงบูรณาการ (integration) ไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่อไป ความสำคัญพันธกิจขององค์การมี 9 ประการ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดข้อเสนอคุณค่าสินค้าและบริการสาธารณะ (Value Proposition) กล่าวคือ เราต้องรู้ว่าจุด แข็งของสินค้าและบริการสาธารณะของเราคืออะไร ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมากที่ต้องคิดให้ได้เป็นอันดับแรกเพราะ คุณค่าต่าง ๆ ที่คิดได้นำมาสร้างเป็นจุดแข็งให้กับองค์การ รวมถึงสร้างความแตกต่างให้พันธกิจขององค์การของเรา

2. ช่วยกำหนดกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Segment) กล่าวคือ เราต้องรู้ว่าสินค้าและบริการ สาธารณะของเราจะขายให้ใครระบุไว้ชัด ๆ ไปเลยจะได้กำหนดการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดได้อย่างถูกต้อง เราต้องตระหนักไว้เสมอว่าคุณค่าที่เรามีพร้อมที่จะส่งมอบให้ใคร เราต้องระบุให้ชัดเจนว่าลูกค้าของเราเป็นใคร เพศอะไร อายุเท่าไร อาชีพอะไร อาศัยอยู่ที่ไหน การใช้ชีวิตเป็นอย่างไร ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องตัดสินใจว่าเราจะส่ง มอบคุณค่าให้ลูกค้าเพียงกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม

3. ช่วยกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels) กล่าวคือ เมื่อชี้ว่าลูกค้าของเราคือใคร ลอง list ช่องทางที่จะใช้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการสาธารณะให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เช่น Internet facebook line หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ควรคำนึงถึงช่องทางในแง่ของการสั่งซื้อ การจัดส่ง การดูแลหลังการขายเรียกว่าเป็น ตัวเชื่อมองค์การกับลูกค้าตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของพันธกิจ

4. ช่วยกำหนดความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Relationships) กล่าวคือ เป็นการให้ ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ปัญหาต่าง ๆ เป็นการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับองค์การ นำมาซึ่งการซื้อซ้ำ ซื้ออีก บอกต่อเพื่อนและคนรอบข้างให้มาซื้อสินค้าและใช้บริการของ องค์การมากขึ้น

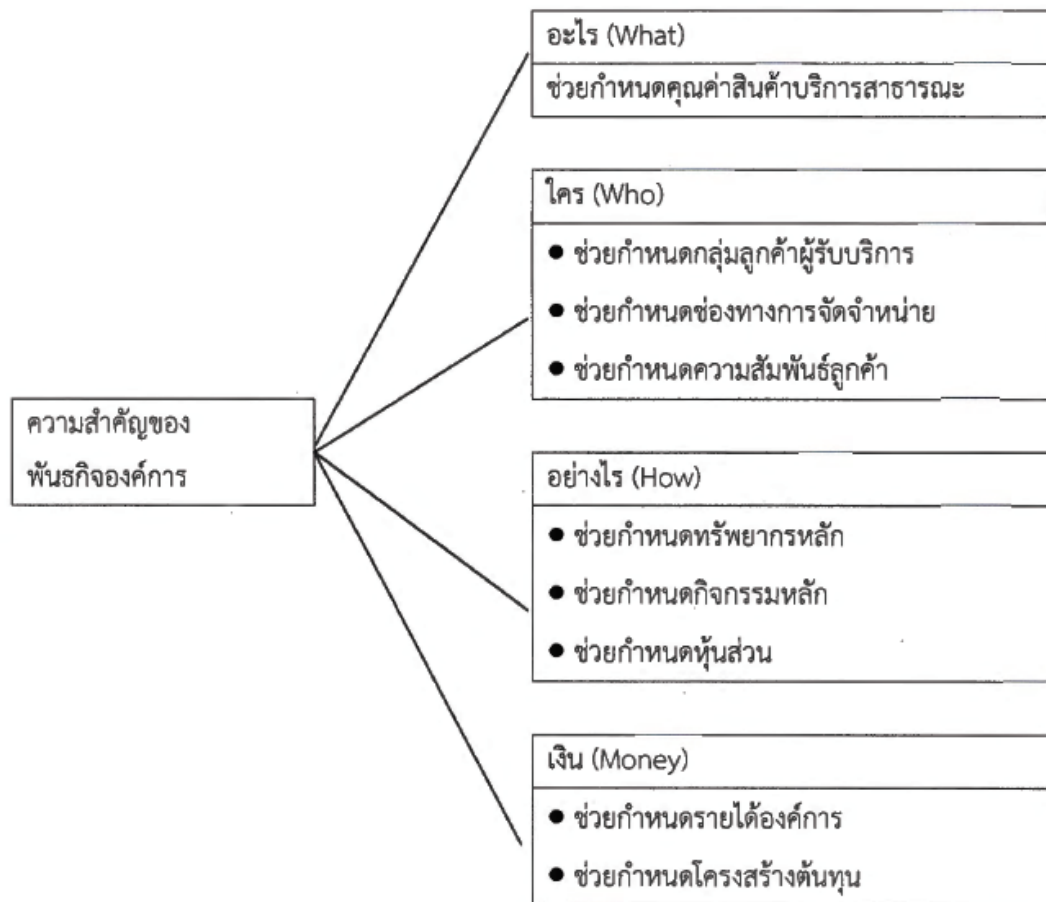
5. ช่วยกำหนดรายได้ขององค์การ (Revenue Streams) กล่าวคือ เราต้องตอบให้ได้ว่ารายได้หลักของเรา หรือผลสัมฤทธิ์ของเราคืออะไร เช่น การขายสินค้า การจัดเก็บภาษี การให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น เรามีรายได้ของสาขา แพลตฟอร์มอื่นอีกหรือไม่ ในทางธุรกิจจะมีการเพิ่มหรือลดพันธกิจเพื่อหารายได้เพิ่มเติม แต่องค์การภาครัฐทำให้กำหนดผลสัมฤทธิ์ขององค์การได้ถูกต้องครบถ้วนชัดเจน

6. ช่วยกำหนดทรัพยากรหลัก (Key Resource) กล่าวคือ ทรัพยากรหลัก 2 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น ทรัพยากรที่เป็นนามธรรมเป็นคุณค่าตราสินค้า (Brand Value) หรือภาพลักษณ์องค์การ (Organizational Image) การที่ระบุว่าทรัพยากรหลักอะไรบางอย่างจะได้เป็นขีดความสามารถที่จะนำทรัพยากรส่วนต่าง ๆ ให้กับพันธกิจได้ดีขึ้น

7. ช่วยกำหนดกิจกรรมหลัก (Key Activities) กล่าวคือ List สิ่งที่ต้ององค์การต้องทำ ทำให้เห็นภาพชัดขึ้นว่าจะต้องทำกิจการหลักเพื่อให้องค์การประกอบความสำเร็จ เช่น กิจกรรมหลักการผลิต กิจกรรมหลักการขาย กิจกรรม หลักบริการสุขภาพ กิจกรรมหลักบริการการศึกษา เป็นต้น

8. ช่วยกำหนดหุ้นส่วนหลัก (Key Partners) กล่าวคือ คู่ค้าหรือเครือข่าย (networks) มีไว้เพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน จนถึงเป็นผู้ป้อนวัตถุดิบ (suppliers) ให้เราในราคาแบบมิตรภาพที่ถูกกว่าการไปซื้อกับคนอื่น องค์การภาครัฐมุ่งเน้นการสร้างและบริหารเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

9. ช่วยกำหนดโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) กล่าวคือ ค่าใช้จ่ายองค์การมี 2 ประการ คือ ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost) ที่ต้องจ่ายประจำทุกปี ทุกเดือน และค่าใช้จ่ายผันแปรที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่ลดรายจ่ายความสำคัญพันธกิจขององค์การสรุปได้ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 28 ความสำคัญของพันธกิจองค์กร 9 ประการ

กระบวนการกำหนดพันธกิจขององค์กร

กระบวนการกำหนดพันธกิจขององค์กรภาครัฐมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและความต้องการของ ประชาชนโดยส่วนรวม ขั้นตอนจัดตั้งองค์การภาครัฐ ขั้นตอนกำหนดอำนาจหน้าที่ ขั้นตอนแปลงอำนาจหน้าที่เป็นพันธกิจ และขั้นตอน จัดกลุ่มพันธกิจเป็นคลัสเตอร์

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม

A เมื่อมีปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ดังนั้นจะต้องแก้ไขปัญหาโดยกำหนดว่าเป็นปัญหาสาธารณะหรือส่วนรวมที่มีความรุนแรง มีผลกระทบกว้างขวาง

B เมื่อมีความต้องการด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเศรษฐกิจโดยกำหนดว่าเป็นความต้องการสาธารณะหรือส่วนรวมที่ต้องการมากและมีผลบวกมาก

ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดให้มืองค์การภาครัฐเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาและความต้องการสาธารณะดังกล่าว

ขั้นที่ 2 จัดตั้งองค์การภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาและความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม

A ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ดังนั้น ต้องมีการจัดตั้ง “กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม”

B ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจน้อยกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ต้องมีการจัดตั้ง “กระทรวงอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม”

C เหตุการณ์จัดตั้งองค์การมหาชน “เมื่อรัฐมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัด และมีความเหมาะสมที่จะตัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือจัดบริการสาธารณะรัฐวิสาหกิจโดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาก็ได้

กิจการอันเป็นบริการสาธารณะ ได้แก่ การรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การศึกษาอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ การทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมและ สนับสนุนการศึกษาวิจัย การถ่ายทอดและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ ทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารทาง การแพทย์และสาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การอำนวยความสะดวกประชาชนหรือ การดำเนินการอันเป็นสาธารณประโยชน์อื่นใด ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

ขั้นที่ 3 กำหนดอำนาจหน้าที่

กรณีการจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งเป็นองค์การมหาชนเป็นองค์การภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ตาม มาตรา 8 พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543 4 ประการ ดังนี้

- 1) ดำเนินการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเข้มข้นของการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์สำหรับนักวิจัยที่มีศักยภาพสูงทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
- 2) จัดหาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนสำหรับใช้ในโรงเรียน
- 3) ดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐาน การศึกษาของโรงเรียน ได้แก่
- 4) ให้บริการพิเศษทางด้านการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

ขั้นที่ 4 ปรับเปลี่ยนอำนาจหน้าที่เป็นพันธกิจ

จากอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 4 ประการ สามารถแปลงอำนาจหน้าที่เป็น 4 พันธกิจ

M₁ : พัฒนาด้านแบบและนำร่องการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้มีความสามารถทาง คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก

M₂: พัฒนารูปแบบการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้ทัดเทียมโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก

M₃: ดำเนินการและส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐาน การศึกษาของโรงเรียน

M₄ : ให้บริการพิเศษทางด้านการเรียนการสอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

ขั้นที่ 5 จัดกลุ่มพันธกิจเป็นคลัสเตอร์

จากการแบ่งอำนาจหน้าที่เป็น 4 พันธกิจของโรงเรียนมหิดลนุสรณ์ ขึ้นต่อมาเราจัดกลุ่มพันธกิจที่เหมือนกันไว้ ในหมวดหมู่เดียวกันเป็น 3 คลัสเตอร์ (cluster)

M₁ = พัฒนา

M₂ = ส่งเสริม

M₃ = ให้บริการ

ขอบข่าย	อะไร
M ₁ พัฒนา	M ₁₁ ต้นแบบและนาร่องการบริหารศาสตร์การเรียนการสอนสำหรับผู้มีความสามารถคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีคุณภาพทัดเทียมโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก M ₁₂ หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีคุณภาพทัดเทียมโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก
M ₂ ส่งเสริม	M ₂₁ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาโรงเรียน M ₂₂ ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาโรงเรียน
M ₃ ให้บริการ	M ₃₁ พิเศษทางด้านการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ M ₃₂ พิเศษทางด้านการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์

กรณีตัวอย่างการกำหนดพันธกิจขององค์กร

การกำหนดพันธกิจขององค์การภาครัฐเป็นการนำอำนาจหน้าที่หรือภารกิจขององค์การมาเขียนเพื่อให้มีความชัดเจนว่าองค์การดังกล่าวผลิตสินค้าสาธารณะหรือบริการสาธารณะที่อย่างไรบ้าง ต่อไปนี้คือตัวอย่างการกำหนดพันธกิจขององค์การภาครัฐ

1. พันธกิจกระทรวงมหาดไทย (Mission: M)

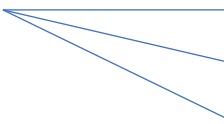
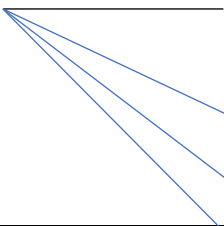
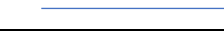
- M₁ = กำกับดูแลจัดระบบบริหารการปกครองส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- M₂ = รักษาความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงภายในและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ
- M₃ = อำนวยความเป็นธรรมและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในระดับพื้นที่
- M₄ = ส่งเสริมการพัฒนาเมือง โครงสร้างกายภาพ การใช้ประโยชน์ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- M₅ = เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาและ แก้ไขปัญหาตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- M₆ = ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- M₇ = ให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารและพัฒนาประเทศ

กรณีตัวอย่างพันธกิจกระทรวงมหาดไทย พบว่า มีขอบข่ายการบริการสาธารณะ 7 ประการ

- M₁ = กำกับดูแลและเสริมสร้าง
- M₂ = รักษา และเสริมสร้าง
- M₃ = อำนวยและแก้ไข
- M₄ = ส่งเสริม
- M₅ = เสริมสร้างและสนับสนุน
- M₆ = ป้องกันและบรรเทา
- M₇ = ให้บริการและจัดเก็บ

อย่างไรก็ตามควรนำพันธกิจที่เหมือนกันมาไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน ควรปรับใหม่เป็น 8 พันธกิจ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| M ₁ = กำกับดูแล | M ₅ = อำนวย |
| M ₂ = ส่งเสริม | M ₆ = แก้ไข |
| M ₃ = เสริมสร้าง | M ₇ = ป้องกันบรรเทา |
| M ₄ = สนับสนุน | M ₈ = จัดเก็บ |

ขอบข่าย	อะไร
M ₁ = กำกับดูแล	 การบริหารการปกครองส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่น
M ₂ = ส่งเสริม	 การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การพัฒนาเมือง โครงสร้างกายภาพ การใช้ประโยชน์ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
M ₃ = เสริมสร้าง	 ความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ ความเข้มแข็งของชุมชน
M ₄ = สนับสนุน	 การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบบพัฒนา แก้ไข ปัญหาตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
M ₅ = อำนวย	 ความเป็นธรรม บริการประชาชน
M ₆ = แก้ไข	 ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
M ₇ = ป้องกันบรรเทา	 ป้องกันสาธารณภัย บรรเทาสาธารณภัย
M ₈ = จัดเก็บ	 ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหาร ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ

2. พันธกิจกรมชลประทาน (Mission: M)

- M₁ = พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
 M₂ = บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ท่วถึง และเป็นธรรม
 M₃ = ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
 M₄ = เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำและการบริหารจัดการน้ำ

กรณีตัวอย่างพันธกิจกรมชลประทาน พบว่ามีขอบข่ายการบริการสาธารณะ 4 ประการ

- M₁ = พัฒนาและเพิ่ม

- M₂ = บริหารจัดการ
M₃ = ป้องกันบรรเทา
M₄ = เสริมสร้าง

อย่างไรก็ตามควรนำพันธกิจที่เหมือนกันมาไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน ควรปรับใหม่เป็น 5 พันธกิจ ดังนี้

- M₁ = พัฒนา
M₂ = เพิ่ม
M₃ = บริหารจัดการ
M₄ = ป้องกันบรรเทา
M₅ = เสริมสร้าง

ขอบข่าย	อะไร
M ₁ = พัฒนา	แหล่งน้ำชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
M ₂ = เพิ่ม	พื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
M ₃ = บริหารจัดการ	น้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ทัวถึง เพียงพอ
M ₄ = ป้องกันบรรเทา	-ป้องกันภัยอันเกิดจาก ตามภารกิจอย่างเหมาะสม -บรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
M ₅ = เสริมสร้าง	- การมีส่วนร่วมในกระบวนการการพัฒนาแหล่งน้ำ - การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ

3. พันธกิจเทศบาลนครระยอง (Mission: M)

- M₁ = พัฒนากายภาพเมืองและผังเมืองให้เหมาะสม มีความเป็นระเบียบและรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต
- M₂ = จัดการระบบขนส่งมวลชนและจราจรให้ครอบคลุมทั่วถึง ได้มาตรฐาน และดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- M₃ = เสริมสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติในเขตเมือง ตลอดจนส่งเสริมให้ ประชาชนสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างรู้คุณค่าภายใต้แนวทางเมืองคาร์บอนต่ำ
- M₄ = พัฒนาการศึกษให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมทำนุบำรุงรักษาศาสนาและวัฒนธรรม
- M₅ = พัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจเมืองให้รุ่งเรืองภายใต้ความพอเพียง
- M₆ = เสริมสร้างสุขภาวะที่ดี และพัฒนามาตรฐานการให้บริการสาธารณสุขอย่างเป็นระบบในทุกด้าน

- M₇ = เสริมสร้างสังคมคนดีและสังคมแห่งการมีส่วนร่วมให้ชุมชนเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้
- M₈ = บริหารจัดองค์กรให้มีความสุข และยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

กรณีตัวอย่างพันธกิจเทศบาลนครระยอง พบว่ามีขอบข่ายการบริการสาธารณะ 8 ประการ

- M₁ = พัฒนา
- M₂ = จัดการ
- M₃ = เสริมสร้างและส่งเสริม
- M₄ = พัฒนาและส่งเสริม
- M₅ = พัฒนา
- M₆ = เสริมสร้าง
- M₇ = เสริมสร้าง
- M₈ = บริหารจัดการ

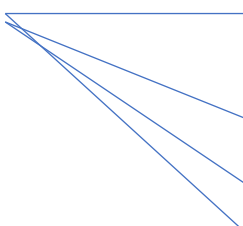
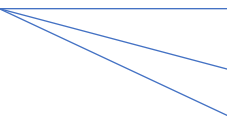
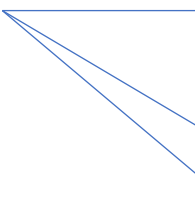
อย่างไรก็ตามควรนำพันธกิจที่เหมือนกันมาไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน ควรปรับใหม่เป็น 5 พันธกิจ ดังนี้

- M₁ = พัฒนา
- M₂ = จัดการ
- M₃ = ส่งเสริม
- M₄ = เสริมสร้าง
- M₅ = ดูแล

กรณีพันธกิจเทศบาลนครระยองที่ระบุว่า

- M₁ = บริหารจัดการองค์กรให้มีความสุขและยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

มิใช่เป็นพันธกิจของเทศบาลนครระยอง แต่เป็นกลยุทธ์ของเทศบาลนครระยอง ควรตัดออกจากพันธกิจและนำไปใส่ไว้ในกลยุทธ์ของเทศบาลนครระยอง

ขอขยาย	อะไร
M ₁ = พัฒนา	 1. ภาพภาพเมืองและผังเมืองให้เหมาะสมมีความเป็นระเบียบ 2. และรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต 3. การศึกษาให้ได้มาตรฐาน 4. เศรษฐกิจเมืองให้รุ่งเรืองภายใต้ความพอเพียง 5. มาตรฐานการให้บริการสาธารณสุขอย่างเป็นระบบในทุกด้าน
M ₂ = จัดการ	 1. ระบบขนส่งมวลชนให้ครอบคลุมทั่วถึง ได้มาตรฐาน 2. จรรยาให้ครอบคลุมทั่วถึงได้มาตรฐาน
M ₃ = ส่งเสริม	 1. ให้ประชาชนสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างรู้ 2. คุณค่าภายใต้แนวทางเมืองคาร์บอนต่ำ 3. ทำนุบำรุงรักษาศาสนาและวัฒนธรรม
M ₄ = เสริมสร้าง	 1. ความสมดุลของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติในเขตเมือง 2. สุขภาวะที่ดี 3. สังคมอันดีและสังคมแห่งการมีส่วนร่วมให้ชุมชน เข้มแข็งและ 4. สามารถพึ่งพาตนเองได้
M ₅ = ดูแล	 1. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

❖ การกำหนดค่านิยมหลักองค์กร

การกำหนดค่านิยมหลักองค์กรภาครัฐและเอกชน (Set Core Value of the Organization) มีลักษณะที่ เหมือนกันคือกำหนด ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์

กรณีตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ปี โดยมีการกำหนด ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักขององค์การ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

"องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนา
เกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร

2. พันธกิจ (mission)

2.1 อำนาจการด้านการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร ด้านการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ด้านการ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาระบบข้อมูลและ

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและ บริการ ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการทรัพยากร และด้านการบริหารทั่วไปของกระทรวง

2.2 สนับสนุนการพัฒนาเกษตรและสหกรณ์โดยการปฏิบัติด้านฝนหลวง ด้านหม่อนไหม และการช่วยเหลือเกษตรกร

2.3 บูรณาการด้านการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ

2.4 ตรวจสอบ ประเมินผลทางปฏิบัติการส่วนกลางในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3. เป้าประสงค์หลักองค์การ (organizational goal)

- 1) มีการบริหารจัดการตามนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรอย่างบูรณาการ
- 2) มีการพัฒนาหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 3) เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

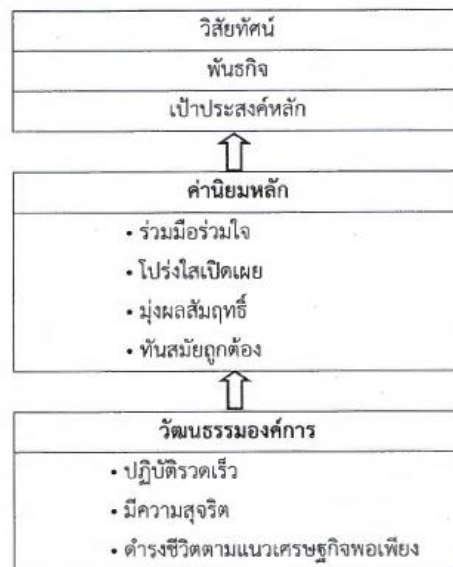
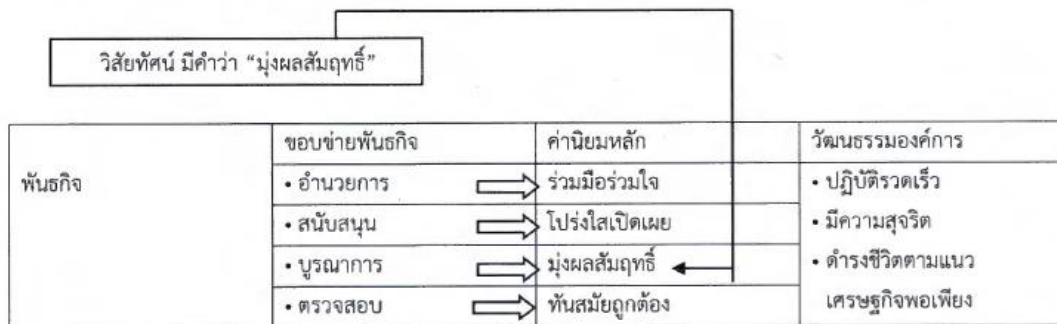
4. ค่านิยมหลัก (core value)

- ร่วมมือร่วมใจ (collaboration)
- โปร่งโลเปิดเผย (transparency)
- มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result oriented)
- ทันสมัยถูกต้อง (update and accuracy)

5. วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)

- ปฏิบัติรวดเร็ว (speed)
- มีความสุจริต (integrity)
- ดำรงชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง (Living according to sufficiency economy)

กรณีตัวอย่างการสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มี (Learning and การระดมความคิดของคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ workshop) ร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้



ฉะนั้น วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมหลักองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์หลัก พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

การประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การในภาครัฐ

จากกรณีตัวอย่างการสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้ 2 ประการ

กรณีที่ 1 ประยุกต์ใช้โดยตรง กรณีที่ท้องที่การภาครัฐมีลักษณะงานเหมือนกับสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ที่มีพันธกิจด้านอำนาจการและสนับสนุนงานหลักของกระทรวงก็สามารถนำไปใช้ได้ เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงอื่น อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ค่านิยมหลักองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ
● ร่วมมือร่วมใจ ● โปร่งโลเปิดเผย ● มุ่งผลสัมฤทธิ์ ● ทนสมยอมถูกต้อง	● ปฏิบัติรวดเร็ว ● มีความสุจริต ● ดำรงชีวิตตามแนว ● เศรษฐกิจพอเพียง

กรณีที่ 2 ประยุกต์ใช้โดยอ้อม กรณีที่องค์การภาครัฐหน่วยงานที่

- 1) เกี่ยวกับระบบสารสนเทศและการสื่อสารก็อาจต้องใช้คำว่า
ทันสมัย และเพิ่ม นวัตกรรม เข้าไปด้วย
- 2) เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมก็อาจต้องใช้คำว่า
โปร่งใส และเพิ่ม ตรวจสอบได้ เข้าไปด้วย
- 3) เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ก็อาจต้องใช้คำว่า
มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพิ่ม บูรณาการ เข้าไปด้วย

ฉะนั้น การสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การต้องมีความตรงในเนื้อหา (validity) ที่เป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การตามแผน ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

อ้างอิง

- ธนชัย ยมจินดา. (2553). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 2) นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธนชัย ยมจินดา. (2554). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการกลยุทธ์ (หน่วยที่ 8, 9, 10) นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธนชัย ยมจินดา. (2554). ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (หน่วยที่ 1, 3, 4) นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธนชัย ยมจินดา (2564). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ (หน่วยที่ 2) นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กลุ่มเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด พ.ศ.2560-2564
- ทศพร ศิริสัมพันธ์, (2539) การวางแผนกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2545), วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540), วัฒนธรรมองค์การ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Success
- เสน่ห์ จัยโต, (2557), วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โครงการส่งเสริมแต่งตั้งตำราสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จัยโต. (2554), การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ (หน่วยที่ 3, 4, 5) นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เสน่ห์ จัยโต, (2541). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง วิทยานิพนธ์ดุขุภักดิ์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสน่ห์ จัยโต. (2542) แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- เสน่ห์ จัยโต. (2552). องค์การสมัยใหม่สู่องค์การสมรรถนะสูง โครงการส่งเสริมแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จัยโต. (2555). การปรับปรุงโครงสร้างกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เสน่ห์ จัยโต. (2550), วัฒนธรรมองค์การ เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด สาขาศิลปศาสตร์ สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จัยโต. (2555). กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จัยโต. (2559), เครื่องมือการจัดการองค์การ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concepts 1: Five Ps For Strategy California Management Review, Vol 30, No. 1

- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy Harvard Business Press.
- Bourgeois, III et al. (1999). Strategic Management Dryden Press.
- Wheelen, Thomas L. (2000). Strategic Management and Business Policy Massachusetts: Addison Wesley Longman.
- Toft Graham S. (2000). Approaches of Strategic Management in Handbook of Strategic Management.
- Kaplan, R and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review.
- Kaplan, R and Norton, D. (1997). The Strategy Focused Organization Harvard Business Press.
- Kaplan, R. and Morfin, D. (2004). Strategy Maps Harvard Business Press.

บทที่ 11 (Chapter 11)

เกียร์ 10 (Gear10)

🔑 พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ (2)
: การบริหารความขัดแย้ง
(Juicy New Leadership : Conflict
Management)

❖ ความนำ

การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป้าหมายสำคัญ คือ การลดความขัดแย้งในชุมชนในการลด ความขัดแย้งในชุมชน นักนวัตกรรมการสื่อสารในงานปกครองท้องถิ่นต้องทำความเข้าใจแนวคิดและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในชุมชน ในหน่วยนี้จึงมุ่งเน้นสาระเพื่อให้นักนวัตกรรมสื่อสารได้ประยุกต์ โดยการ สื่อสารที่เกี่ยวข้องในหน่วยต่าง ๆ นำไปสู่การลดความขัดแย้งในชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มีสาระเกี่ยวกับ ความหมายและปรัชญาของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง หลักการของการบริหารความขัดแย้งในชุมชน ตัวแบบการบริหารความขัดแย้งในชุมชน และกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในชุมชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

❖ ความหมายและปรัชญาของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม องค์กรและชุมชนที่เกิดขึ้นทุกแห่ง ครอบคลุมที่ยังเป็นสังคม มนุษย์และมนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ย่อมมีความคิด ความเชื่อ ทศนคติ อุดมการณ์ รวมทั้งวิธีการทำงาน เป้าหมายของชีวิตไม่เหมือนกัน เมื่อไรก็ตามที่มีความไม่ลงรอยกัน หรือ ขัดกันก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อใดก็ตามที่มีความลงตัว สอดคล้องกันเหมือนกัน ย่อมก่อให้เกิดความ ขัดแย้งน้อยลง การบริหารจัดการชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำชุมชนต้องเรียนรู้ที่จะใช้เทคนิควิธีการเพื่อ บริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อองค์การให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันก็พยายามป้องกันแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งมิให้เกิดขึ้นหรือให้ลดลง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมาย คำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานไว้อีกด้วย แนวคิดทางจิตวิทยาได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่างในเวลาเดียวกัน และ

กิจกรรมเหล่านี้แยกจากกันโดยเด็ดขาด บุคคลจะสามารถทำกิจกรรมได้แต่เพียงอย่างหนึ่งอย่างใดเท่านั้นที่ชนะทางการเมืองเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน กระบวนการทั้งสองอย่างคือความขัดแย้งและความกลมเกลียว ความขัดแย้งปรากฏให้เห็นเมื่อบุคคลสองคน หรือมากกว่าสองคนต้องการเป็นเจ้าของในสิ่งเดียวกัน ต้องการครอบครองสถานที่เดียวกัน ต้องการตำแหน่งเดียวกัน แต่ละฝ่ายยืนหยัดในวัตถุประสงค์หรือวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยาตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคมและความสนใจของกลุ่มต่างๆ ในสังคม ความแตกต่างของความสนใจนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม ในทางมานุษยวิทยานั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างบุคคล ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความกลมเกลียว ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ

ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการหรือทั้งสอง อย่าง ความขัดแย้งหมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความ ต้องการจริงๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน

ความขัดแย้ง คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ ไปด้วยกันไม่ได้ หรือเป็นที่ตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มี ความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยังยัง

สกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว้าวุ่น ถ้าหาก ฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อการกระทำของคนหนึ่งไปขัดขวางมิให้คนอื่นบรรลุเป้าหมายของเขา หรือเมื่อ เขามีสิ่งที่ท่านต้องการ หรือท่านมีวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองดูหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นหลายประเภท แล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ความขัดแย้งเป็น การต่อสู้ เกมและการโต้เถียง หรืออาจแบ่งความขัดแย้งเป็นเชิงลบและเชิงบวกก็ได้ แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภท ความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน

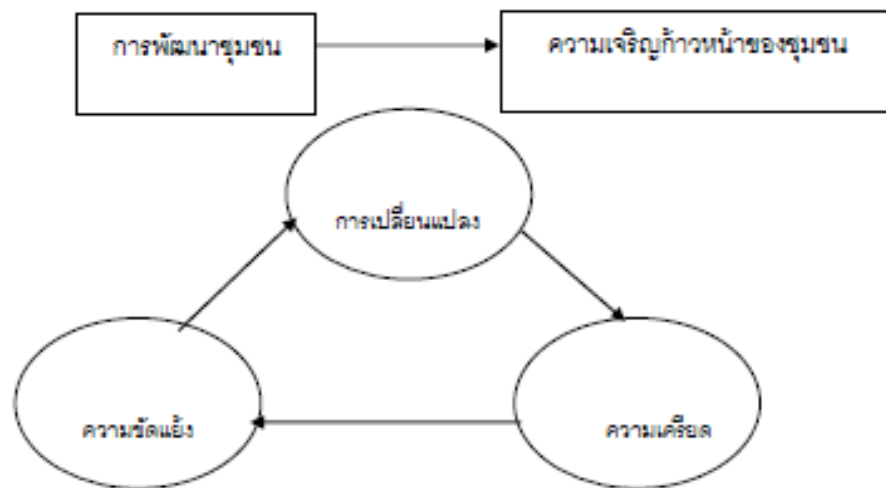
1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทาง และต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่าง และต้องขึ้นอยู่กับซึ่ง กันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรี และจากการแข่งขันก็นำไปสู่ ความขัดแย้งหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็น สถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุ เป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้อง กันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอย ความไม่เหมือนกัน ความไม่ สอดคล้องกันภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มและระหว่างองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อ องค์การหรือชุมชนทั้งในทางบวกและทางลบ ผู้นำท้องถิ่นต้องเรียนรู้เรื่องความขัดแย้งเพื่อจัดการความ ขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

ในการบริหารชุมชนนั้นเราจำเป็นต้องทำให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้าให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั่นคือในการบริหารชุมชนนั้นเราจำเป็นต้องพัฒนาชุมชนเพื่อไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ของชุมชน ในการพัฒนาชุมชนนั้นเราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวิธีการทำงาน โดยธรรมชาตินั้น เราไม่สามารถจะบรรลุผลที่ดีกว่าเดิมได้หากเรายังทำงานเหมือนเดิม ถ้าเราทำงานเหมือนเดิมเราก็อาจได้รับ ผลเหมือนเดิม หากเราต้องการผลอย่างใหม่ที่ดีกว่าเดิม เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นั่นคือ เราจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ชุมชน เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งเป้าหมายและวิธีการทำงาน การพัฒนาชุมชนเพื่อความก้าวหน้าของชุมชนจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ชุมชน

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดผลที่สำคัญต่อบุคคลในชุมชน ผลที่เกิดขึ้นคือ ความวิตกกังวล การที่บุคคลทำงานเหมือนเดิมย่อมสามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าจะมีผลอะไรเกิดขึ้น สิ่งที่ทำเป็นการกระทำซ้ำ เมื่อทำเหมือนเดิมผลก็มักจะเกิดเหมือนเดิม แต่เมื่อบุคคลต้องทำอะไรใหม่หรือทำตามวิธีใหม่ย่อมมีความวิตกกังวลทั้งในกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น นั่นคือเมื่อต้องทำอะไรใหม่ย่อมวิตกกังวลว่าตนจะทำได้ดีหรือไม่ และวิตกกังวลว่าผลของการกระทำจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ความวิตกกังวลให้เกิด ความเครียด และความเครียดเป็นผลทำให้การรับรู้ของบุคคลเบี่ยงเบนไป ประกอบกับความกลัวเป็นสาเหตุ สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในระดับที่สูงมักจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชน

จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่าการพัฒนาชุมชนเพื่อความก้าวหน้าและชุมชนจำเป็นจะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลง ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความเครียด ความเครียดจะนำไปสู่ความขัดแย้ง และความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไป ความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง

ปัญหาอย่างหนึ่งในการบริหารชุมชนในปัจจุบันก็คือความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน ซึ่งเป็นความขาดแคลนทั้งในด้านทรัพยากรและตำแหน่งหน้าที่การงาน ผลจากการขาดแคลนทำให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้สิ่งที่ตนปรารถนา การแข่งขันกันมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรหรือชุมชนสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนว คือ สมัยโบราณหรือสมัยดั้งเดิม สมัยพฤติกรรมศาสตร์ และสมัยที่ต้องมีการปะทะสังสรรค์หรือปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ในสองแนวแรกเป็นการอธิบายเกี่ยวกับแนวความคิดในทางบริหารงานทั่วไป ส่วนแนวที่สามเกี่ยวกับ “ปทัสถาน” ของชุมชน

ดังกล่าวแล้วว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีหลายประการด้วยกัน นั่นคือแนวคิดสมัยโบราณเห็นว่า “ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย ควรจะหลีกเลี่ยง” แต่ความคิดของพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับสภาพ ของความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งดี มีประโยชน์แก่ชุมชน “ไม่ควรจะคิดว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งไม่ดี” “การ จัดความขัดแย้งเป็นการจัดความแตกต่าง” “เมื่อเรามีความขัดแย้ง เรา ย่อมมีความเจริญ และแสดงให้เห็นว่ากำลังมีการเปลี่ยนแปลง” ส่วนความคิดในแนวที่สามเชื่อว่า จะต้องยอมรับความจำเป็นของความขัดแย้ง ว่าเป็นการช่วยกระตุ้นแนวความคิดที่ดีกว่าในการบริหาร ความขัดแย้ง รวมถึงการกระตุ้น หากวิธีแก้ปัญห ความขัดแย้ง การหาทางแก้ปัญหความขัดแย้งเป็น หน้าที่ดีกว่าการบริหารความขัดแย้ง รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง มิฉะนั้นความคิดใหม่ๆ ย่อมจะหยุดชะงัก มีการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม กลุ่มจะมีแนวโน้ม ที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลใน

กลุ่มเริ่มมีความขัดแย้งบ้าง ความขัดแย้งเป็นทั้งแหล่งที่มาและผลของการเปลี่ยนแปลง บางครั้งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจ ถึงแม้ความขัดแย้งจะเป็นสภาวะของความไม่สุขโดยการพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อาจจะเป็นสภาวะการป้องกันและรักษาไว้ซึ่ง “สถานะที่ คงที่” ของชุมชนเท่านั้น สมมติฐานหนึ่งของหลักการพัฒนาชุมชนที่ว่า “มนุษย์ต้องการความเจริญเติบโตและก้าวหน้าใน ตนเอง” เท่ากับเป็นการยอมรับแล้วว่า “มนุษย์ทุกคนกำลังแสวงหาความสำเร็จในชีวิต” และยอมรับว่ามนุษย์ ต้องการความรับผิดชอบมากขึ้น จึงจะมีโอกาสพัฒนาตนเองให้เจริญขึ้น กระบวนการนี้จะถูกขัดขวางจาก มนุษย์ ถ้าหากว่า “สิ่งแวดล้อมมาขัดขวางเขาในการทำงาน” หรือ ความปรารถนานั้นๆ

โครงสร้างของชุมชนอย่างเป็นทางการจัดขึ้นตามหลักเหตุผลและสมมติฐานที่ว่า “มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึก บางครั้งไร้เหตุผล เป็นจุดอ่อนของมนุษย์ทั้งหลาย” ดังนั้น การควบคุมจากชุมชนโดยการจัด โครงสร้างอย่างเป็นทางการจึงเป็นสิ่งจำเป็นและนับเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ งาน แต่ในทางกลับกันดูเหมือนว่าจะจะเป็นเครื่องขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์ด้วย เช่น การควบคุม บังคับบัญชาตามลำดับ ชั้นเป็นการพยายามรวมอำนาจไว้ยังส่วนกลางที่ใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การ ควบคุมบังคับบัญชาตามลำดับ ชั้นเป็นการพยายามรวมอำนาจไว้ยังส่วนกลางที่ใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ปกติก็เป็น “นายผู้ทำหน้าที่ ควบคุมบังคับบัญชา การทำเช่นนั้นก็เท่ากับเป็นการยอมรับอีกว่า “อิสรภาพ” ส่วนตัวของมนุษย์ โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานย่อมจะลดน้อยลงไปบ้าง ด้วยเหตุนี้เองความขัดแย้งอาจจะต้อง เกิดขึ้น ภายในชุมชนชนิดนั้นๆ เพราะไปขัดกับธรรมชาติของคนเข้า การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งก็จะอยู่ใน วงจำกัดในทางแคบๆ มองเห็นอนาคตเป็นเรื่องยาก (หัวหน้ามีเพียงคนเดียว) บุคคลที่อยู่ในระดับรองๆ ลง มาเปรียบเสมือน “หุ่นยนต์” ไปเพราะความสำคัญอยู่ที่ “นาย” เท่านั้น ซึ่งพฤติกรรมเจ้านาย ดังกล่าวมัก พบในชุมชนเมืองและชุมชนชนบทที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านทำตัวเป็นผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์แบบนายกับลูกน้อง ลูกน้องหรือทีมงานเปรียบเสมือนหุ่นยนต์ที่รอรับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียวอย่างไรก็ตาม คนที่เผชิญกับบรรยากาศในลักษณะดังกล่าวของชุมชนอาจจะหาทางออกได้หลาย ประการด้วยกัน เช่น

1. ตัดสินใจหนีออกจากงาน
2. อยู่ แต่วิ่งหาตำแหน่งสูงๆ (หนีตำแหน่งต่ำๆ) หรือทุกคนอยากเป็นหัวหน้ากันหมด
3. ทำการต่อต้านทุกวิถีทาง แม้กระทั่งจะขัดกับ “นาย” ก็ไม่สนใจ ขัดกับ “เพื่อนร่วมงาน” “หลับใน” “ไม่ตายยืนต้น” เป็นต้น

ทางออกต่างๆ เหล่านี้ย่อมถือเป็น “กลไก” ในการขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ ไม่ มีใจจะทำงานต่อไป ในที่สุดก็อาจจะรวมสมัครพรรคพวกต่อต้านทั้งระดับ “คน” “ชุมชน” และ “นาย” จึงกลายเป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 ระดับ คือ นายผู้เป็นหัวหน้าและคนทำงานอีกส่วนหนึ่งในชุมชนนั้นๆ ปัญหาอาจจะตามมาในที่สุด และความขัดแย้งเช่นนี้มักจะมีอยู่ต่อไป ตราบใดที่นายไม่สนใจกับความเป็นจริง ของมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังกล่าวแล้ว โดยเฉพาะการยอมรับว่า “มนุษย์มีความต้องการความเจริญก้าวหน้า ของตนเอง” เป็นสมมติฐานเบื้องต้น

ในทางพฤติกรรมศาสตร์ บางคนเห็นว่า “องค์การหรือชุมชนเป็นระบบของบทบาทตามตำแหน่ง แต่ละคนในชุมชนจะต้องเป็นเจ้าของบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับนั้น ขึ้นอยู่กับ

การคาดหวังในบทบาท นั้นๆ จากทั้งตัวเขาเองและบุคคลอื่นๆ ในชุมชนนั้น ตัวอย่างเช่นผู้นำชุมชนมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

1. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทีมงานเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน
2. อนุญาตให้ทีมงานและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
3. ติดต่อสื่อสารกับชาวบ้านและทีมงานพัฒนาชุมชน
4. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มเครือข่ายชาวบ้านและหน่วยงาน

ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน

จากการศึกษาความหมายของความขัดแย้งสามารถจำแนกลักษณะความขัดแย้งได้เป็น 2 ประการ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม คณะกรรมการ หรือกลุ่มคนทำงาน ในลักษณะต่างๆ นั้น การเผชิญหน้าหรือขัดแย้งกันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งนี้อาจจะเป็น “การสร้างสรรค์” หรือ “ทำลาย” ก็ได้ ส่วนสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มอาจจะเป็นเพราะกลุ่มขาด สิ่งต่างๆ เช่น อิสรภาพ ตำแหน่ง ทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น คนที่รักอิสรภาพก็ไม่ต้องการขึ้นกับใคร คนแสวงหาอำนาจก็ต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง ความดีความชอบ และรางวัลตอบแทน กันนับเป็นอีกอย่าง หนึ่งที่อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในกลุ่มทรัพยากรต่างๆ ย่อมมีไม่เพียงพอกับจำนวนความต้องการ ในกลุ่ม คนก็จะพยายามดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้มาในสิ่งต่างๆ เหล่านั้น เป็นต้น

ในสังคมทั่วไป “การชนะ” ถือว่าเป็นของดีกว่าการ “แพ้” และ “การแข่งขันกันมากกว่าการ ประสานงานร่วมมือกัน” การประชุมกลุ่มอาจจะออกมาในรูปของ “ชนะ-แพ้” โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีใครจะ ยอมรับคำว่า “ผู้แพ้” อย่างไรก็ตาม “การแพ้-ชนะ” ในกลุ่มอาจจะส่งผลเสียหายต่างๆ เช่น เสียเวลาในการ พุดถึงประเด็นสำคัญๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ เป็นการสร้างไม่ตายยืนต้นให้แก่บางคน (ไม่รวมมือ) เพราะเป้าหมายบางคนพึงอย่างเดียวโดยไม่ยอมออกความคิดเห็นอะไรเลย ขัดขวางการแสวงหา ทางเลือกที่ดีกว่า มีบรรยากาศของการทำลายล้างกันมากเกินไป บางคนลาออกจากงานดีๆ กระวนกระวาย ขาดความเข้าใจกันและกันละทิ้ง “คนแพ้” โดยไม่นำพา ทำลายล้างกันเป็นส่วนบุคคล การโต้แย้งและ ป้องกันตนเองสูง ความขัดแย้งในกลุ่มควรจะหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นเพราะเป็นการปิดโอกาสให้

บุคคลในกลุ่มคิดเพื่อกลุ่มในแง่ของการพัฒนาชุมชน

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม บางครั้งการขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่ “จำเป็น” บางครั้ง “ทำลาย” ที่ว่า “จำเป็น” นั้นผลอาจจะทำให้ทุกคนในกลุ่มเพิ่มพลังในการทำงานหนักขึ้น เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายของกลุ่มก็ได้ เช่น ฝ่ายต่างๆ ของชุมชนแข่งขันกันในงาน “พัฒนาอาชีพ” ให้แก่ราษฎรในท้องที่ของ ชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้านแข่งขันกันในงานพัฒนาอาชีพการปราบโจรผู้ร้าย เป็นต้น

2. ปรัชญาของความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้น ทุกฝ่ายก็จะพยายามเอาชนะ ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และสนับสนุนเฉพาะกลุ่มของตัวเอง การขัดแย้งกันเองภายในกลุ่มเล็กๆ น้อยๆ จะหายไป กำลังขวัญกลุ่ม เพิ่มขึ้นอำนาจของกลุ่มมีพลังมากขึ้น ทุกคนสนับสนุนเห็นความสามารถของกันและกัน ลืมความหลังที่เคย ขัดกันมาก่อนได้เพื่อรวมพลังใหม่เอาชนะกลุ่มอื่นๆ ฝ่ายอื่นๆ มองเห็นศัตรูร่วมกัน ความรู้สึกเหล่านี้จะมี ประโยชน์มากถ้าหากเป็นในระดับสังคมเพื่อต่อสู้กับฝ่ายตรงข้าม ที่นี้ถ้าหากเราหันมาดูระหว่างชุมชนด้วยกัน ในชุมชนเดียวกัน อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ย่อมไม่แน่ว่าจะเป็นผลดี เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องมุ่ง ประหัดประหารกันเพื่อหาทางเอาชนะให้ได้ ผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม ย่อมไม่มีประโยชน์ ในบางครั้ง ชุมชนนั้นๆ ทั้งฝ่ายชนะและฝ่ายแพ้ย่อมจะมีความทุกข์ทรมาน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาชุมชนเพื่อ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่อไปนี้การขยายแนวคิดทั้งสามแนวคิดกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คือ แนวโบราณดั้งเดิม แนวพฤติกรรมศาสตร์ และแนวปฏิกริยาสัมพันธ์

2.1 ปรัชญาความขัดแย้งแนวโบราณดั้งเดิม แนวคิดตามแบบนี้มองความขัดแย้งอย่างง่าย ๆ คือ ถือ ความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย และฝ่ายบริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกลเสีย

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายก่อน ค.ศ. 1940 งานเขียนส่วนใหญ่ในยุคนั้นเห็นว่า ความ ขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนและเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ส่วนสภาพของความขัดแย้งนั้น ถือว่าเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของบุคลิกภาพลักษณะของมนุษย์และงาน การไร้ประสิทธิภาพของภาวะ ผู้นำภายในชุมชนใดชุมชนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้โดยทางกายภาพ โดยให้ ฝ่ายบริหารระดับสูงเข้ามาร่วมดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้ โดยถือ ว่าเป็น “หน้าที่” และมี “อำนาจ” อยู่ในมือถือ “กฎหมาย” อยู่แล้ว

นอกจากนั้นยังถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะในชุมชน จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลผู้กำหนดหรือก่อเหตุ นั้น ดังนั้น นักบริหารไม่ควรจะดำเนินการอะไรที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งขึ้น ถ้าหากบังเกิดขึ้นก็ต้องปกปิดเอาไว้หรือไม่พูดถึงเลย รูปร่างของความขัดแย้งก็คงเป็นทั้งน่า เกลียดและน่ากลัว

สมัยก่อนเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากทั้งส่วนบุคคลและฝ่ายการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของชุมชน นอกจากนั้นยังเชื่ออีกว่าความขัดแย้งมักจะนำมาพุดกันในระดับสูงของชุมชน มากกว่าระดับล่าง ที่ความ ขัดแย้งเกิดขึ้นจริง และความขัดแย้งชนิดนี้ได้รับความนิยมมากในการศึกษาสมัยก่อนๆ การแก้ปัญหาความ ขัดแย้งนี้โดยหลักการย้อมมืออยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1. การเอาชนะไปเลย หรือการใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินปัญหาฝ่ายเดียว
2. การประนีประนอม

การเอาชนะในวิธีแรกนั้นเป็นภาระที่ฝ่ายบริหารระดับสูงสุดมีอำนาจหน้าที่จะ ดำเนินการวินิจฉัยสั่งการผลของการตัดสินใจของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม ถือว่าทุกฝ่ายต้องยอมรับ เพราะคนที่อยู่ ระดับสูงมีประสบการณ์มากกว่าต่อวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น ส่วนวิธีการประนีประนอมก็นิยมใช้กันมาก เช่นกัน เป็นการแยกแยะความแตกต่างออกมา การใช้วิธีแก้ปัญหาโดยวิธีนี้ดูเหมือนว่าความขัดแย้งย่อมไม่ หมดสิ้นไป แต่เป็นการแบ่งเบาสลดความรุนแรงของความขัดแย้งในชุมชนลงมาบ้างเท่านั้นเอง

อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งเช่นนี้นั้นมิใช่การที่มีประสิทธิภาพ อันที่จริงแล้วนักคิด ด้านการบริหารงานสมัยเก่าได้ศึกษาถึงความขัดแย้งในบทบาทผู้จัดการน้อยมาก เหตุผลอย่างหนึ่งก็คือเชื่อว่า ผู้จัดการทั้งหลายล้วนเป็นผู้ที่มีเหตุผลดีอยู่แล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับคนงาน ความคิดเช่นนี้ถือว่าการ ยอมรับว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้มีเหตุผลย่อมรู้ความต้องการของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถวางแผนได้อย่างมี เหตุผล และสามารถนำชุมชนสู่ความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ทรรศนะเดิมยังเชื่ออีกว่า ความขัดแย้งเปรียบเสมือนโรคเมร่งในชุมชน อาจจะควบคุมได้โดยการควบคุมและป้องกัน รักษาตามอาการ เรื้อรัง และความขัดแย้งกับสิ่งเลวร้าย จำเป็นต้องหลีกเลี่ยง กดเอาไว้ หรือควบคุม

ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความหมายในทางลบต่อคนทั้งหลายโดยทั่วไป การตกลงกันไม่ได้ การ ยอมรับไม่ได้ หรือความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย น่าจะเป็นจริงที่ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดความไม่ สะดวกแก่ทุกฝ่าย เป็นที่มาของปัญหาทั้งหลายทั้งปวง นักทฤษฎีชุมชนสมัยเก่าๆ มองไม่เห็นความขัดแย้ง การผสมผสานของชุมชนจะสำเร็จได้โดยการใช้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้น เป็นเครื่องแก้ โดย ผ่านขั้นตอนกฎเกณฑ์ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ นั่นก็คือ การใช้ระบบอำนาจหน้าที่กับพลังผลักดันในชุมชน ทุกระบบ และถือว่าอำนาจนี้เป็นความชอบธรรม เป็นต้น

2.2 ปรัชญาความขัดแย้งแนวพฤติกรรมศาสตร์ แนวทางนี้ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนที่มีความสลับซับซ้อนในแง่ของโครงสร้าง เป็นธรรมชาติของความขัดแย้งที่จะมีการตกลงกันไม่ได้ แข่งขันศักดิ์ศรีระหว่างกลุ่มบุคคล แต่ละกลุ่มย่อมจะมีการแข่งขันกันด้านอำนาจ ดังนั้น ไม่น่าเป็นไปได้ที่ว่าความขัดแย้งทั้งหลายทั้งปวงเป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป และเราควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งกัน แทนที่จะมัวนั่งปฎิเสธกัน

ความขัดแย้งเป็นแบบของการกระทำอันเกิดจากความไม่สบายอารมณ์และทรศนะเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างความต้องการของบุคคลและการยอมรับของสังคมหรือข้อจำกัดต่อความสำเร็จที่ต้องการ ความขัดแย้งแปลว่า “การต่อสู้” ซึ่งหมายความว่า “การทำสงคราม” กล่าวคือการเกิดความไม่ ลงรอยกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือความขัดแย้งคือการถกเถียงกันหรือต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายโดยการแสดงออก ในทางปฏิบัติ หรือแทรกแซงซึ่งกันและกันต่อเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม รูปแบบของการกระทำหรือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจทั้งทางด้านอารมณ์ ค่านิยม และทัศนคติ ระหว่างความต้องการของ มนุษย์ หรือการที่สังคมไม่ยอมรับหรือไม่ประสบความสำเร็จที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากแต่ละฝ่ายมีพื้นฐานและประสบการณ์ต่างกันหรือการที่ต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกหลายอย่างให้เหลือเพียงอย่างเดียว

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออก ในทางเป็นปฏิบัติ ต่อกัน สืบเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมี อยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกัน ในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง

ในด้านปรัชญาของความขัดแย้ง เกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันในชุมชนซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะแก้ไขได้โดยชี้และเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้ง

เป็นผลมาจากความ สลับซับซ้อนของระบบต่าง ๆ ภายในชุมชน ส่วนทางแก้ไขนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งแก้ไขได้โดยการศึกษาถึง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสามารถควบคุมให้อยู่ระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ เปลี่ยนแปลงภายในชุมชนได้ และเชื่อได้ว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างระหว่างมนุษย์และกลุ่มต่างๆ การจัดการความขัดแย้งก็หมายถึงจัดข้อแตกต่างเหล่านั้น ซึ่งเป็นไปได้ยาก ดังนั้น เป้าหมายของการบริหาร ความขัดแย้งที่ดีก็คือการยอมรับความแตกต่างระหว่างมนุษย์กลุ่มต่างๆ

2.3 ปรัชญาความขัดแย้งแนวปฏิริยาสัมพันธ์ นับเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและ สร้างสรรค์อีกแนวหนึ่ง คล้ายๆ กับแนวคิดแนวพฤตินิยมศาสตร์ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่แนวคิดนี้แตกต่างจาก แนวพฤตินิยมศาสตร์ที่

2.3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น

2.3.2 ควรจะกระตุ้นให้เกิด ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า)

2.3.3 การบริหารความขัดแย้งก็คือการยอมรับว่ามีความขัดแย้งและกระตุ้นเพื่อการแก้ไข

2.3.4 ถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารชุมชน และควรจะ กระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในชุมชน เพราะชุมชนที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่ ในด้านความ คิดเห็นอาจจะมีการตัดสินใจที่ขาดความมีเหตุผล ไม่เหมาะสม และยิ่งกว่านั้นย่อมทำให้ชุมชนเกิดการล้มเหลวได้ง่ายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจ ความต้องการในการปรับปรุง จาก ความคิดของการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์จากทางเลือกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงไม่ สามารถรอคอยให้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ และส่วนหนึ่ง จะมาจากผลของความขัดแย้ง

❖ สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีสาเหตุที่สำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย โครงสร้าง องค์การหรือชุมชน พฤติกรรมส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมต่างกัน ผลประโยชน์ ขัดกันและความคาดหวังใน บทบาทต่างกัน

1. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างกัน

ในส่วนที่เกี่ยวข้อง “ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง” นั้น อาจจะเป็นสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งระหว่าง บุคคลในองค์การได้ ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือรู้มาคนละอย่าง มีอยู่คนละเรื่องสำหรับกรณี เดียวกัน เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง การวินิจฉัยสั่งการนั้น สิ่งหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างในข้อเท็จจริง ระหว่างบุคคล บางครั้งบุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป

ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของชุมชนสมัยใหม่ ตลอดจนมีระดับของความแตกต่างกันสูง การ ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน หรือแม้แต่ภายในหน่วยงานย่อยเองก็อาจมีการบิดเบือนหรือเปลี่ยนแปลง ข้อมูลไปได้เพราะว่าเราทุกคนต่างก็พูดด้วย “ภาษา” ที่แต่ละคนได้รับการฝึกฝนอบรม

และภูมิหลังของตน ต่างก็มีความไม่เข้าใจแรงกระตุ้นที่ทำให้คนอื่นมีเป้าหมายหรือความเข้าใจแตกต่างไปจากของตน ธรรมชาติ ของมนุษย์เรานั้นพยายามที่จะใช้อิทธิพลทำให้ผู้อื่นมาเป็นพวกเดียวกันหรือเห็นด้วยกับตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าคนอื่นๆ นั้นกำลังอยู่ในภาวะการต่อสู้แข่งขันระหว่างกัน

การมีข้อมูลที่ไม่พอเพียง ไม่ชัดเจน และสองแ่งมุมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารย่อมเป็นเครื่องกระตุ้นความขัดแย้ง

2. เป้าหมายต่างกัน

ความหมายของ “เป้าหมาย” คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่างๆ เป็นไป และการที่คนในชุมชนจะ ปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นย่อมมีแนวคิดเรื่องในเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความ ขัดแย้งในชุมชนได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธีปฏิบัติแต่ละ คนย่อมมีวิธี ประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด การศึกษาเล่าเรียน และอาจจะเป็นค่านิยมของเขาก็ได้ อนึ่ง ในเรื่อง “เป้าหมาย” นั้น บางครั้งการตัดสินใจแต่ละครั้งของบุคคลย่อม เกี่ยวข้องกับการเลือกเป้าหมายและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้นๆ ทุกครั้งที่การตัดสินใจเกิดขึ้นใน ลักษณะที่เลือกเป้าหมายสุดท้าย เราอาจจะเรียกว่า “ดุลพินิจเกี่ยวกับค่านิยม” และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการลง มือปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย เช่นนั้นอาจจะเรียกว่า “ดุลพินิจเกี่ยวกับข้อเท็จจริง”

ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้ายเป็นความพยายามของสองฝ่ายที่จะแบ่งสรรสิทธิต่างๆ ในเรื่องทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นในขณะที่สองฝ่ายหรือสองกลุ่มมีความต้องการบางสิ่งบางอย่าง แต่สิ่งนั้นมีปริมาณจำกัด เช่น ในทางการเมืองระดับชาติหรือเศรษฐกิจเหนือดินแดน (กรณีเขาพระ วิหารระหว่างไทยกับกัมพูชา หมู่เกาะพอลักแลนด์ระหว่างอังกฤษกับอาร์เจนตินา เป็นต้น) ฝ่ายบุคลากรกับ ฝ่ายบริหารขัดแย้งกันในเรื่องผลกำไร คนขับรถแข่งช่องทางสัญจรและถนน เป็นต้น

ในสถานการณ์ที่มีคนหลายๆ คนอยู่ร่วมกันนั้น เป้าหมายของคนๆ หนึ่งอาจเป็นอุปสรรคของอีกคน หนึ่งได้ สภาพการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นมาได้

3. โครงสร้างขององค์การหรือชุมชนต่างกัน

สาเหตุของความขัดแย้งอีกประการหนึ่งก็คือ “โครงสร้างขององค์การหรือชุมชน” โครงสร้างของ ชุมชนอาจจะเกิดสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในชุมชนได้ โดยเฉพาะโครงสร้างของชุมชนที่มี ลักษณะแบบระบบราชการ ด้วยเหตุที่ระบบนี้มีลักษณะ 1) เป็นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น 2) มีกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์ 3) แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ 4) งานเป็นของส่วนกลาง ของชุมชนมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร 5) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย หลักการต่างๆ ของระบบชุมชนแบบนี้ อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนได้ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น นั้นมนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไปได้ ย่อมฝืนธรรมชาติของมนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์จะพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะ โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชา ซึ่งได้แก่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชนเขาจึงเป็นที่มาของความขัดแย้ง เพราะเมื่อแบ่งออกไปแล้วอาจจะทำให้แต่ละกลุ่มคนถือว่า “งาน ของตนเท่านั้นที่มี

ความสำคัญ” ส่วนงานอื่นของบุคคลอื่นนั้นไม่สนใจ ไม่สำคัญอะไร สาเหตุนี้ที่อาจจะทำให้ เกิดความขัดแย้งขึ้นได้อีกเช่นกัน เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นการมุ่งควบคุมมนุษย์จากภายนอกหรือจากกลุ่มเบื้องบนระบบราชการ นั่นก็คือระบบการปกครองที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอำนาจการปกครองตามระบบ ราชการนั้นเป็นการปกครองโดยกลุ่มชนชั้นสูงเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ก็คือ “กลุ่มคนร่ำรวย” นั่นเอง

ถ้าหากมองด้านบ้นตของชุมชนขยายใหญ่โตขึ้น ความต้องการด้านบุคลากรย่อมมากขึ้นตามไปด้วยใน ขณะเดียวกันจำนวนของความขัดแย้งและความตึงเครียดในด้านต่างๆ ย่อมจะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว

นอกจากขนาดของชุมชนที่เติบโตขึ้น อันจะเป็นที่มาของความขัดแย้งในชุมชนแล้วยังมีงานธรรมดาๆ ทั่วๆ ไป ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ มาตรฐานของงาน ยังถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ยังจะมีส่วนใน การเสริมสร้างการพัฒนาของระบบราชการ ย่อมเป็นที่มาของความขัดแย้ง และความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้า หากมีงานธรรมดาๆ น้อยลง ในการออกแบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน โครงสร้างของงานลดลง โอกาสที่ ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ความไม่แน่นอนสูง ขาดโครงสร้างที่แน่นอน กรณีต่างๆ เช่นนี้ย่อมมีแนวโน้มของความ ขัดแย้งสูงขึ้น

ความขัดแย้งอาจเกิดจากโครงสร้างของชุมชนในตัวเองหรืออาจจะเกิดขึ้นจากบุคคลแต่ละคนภายในชุมชนนั่นเอง

การที่โครงสร้างของชุมชนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ก็เพราะว่าชุมชนที่มีความซับซ้อนนั้นมุ่งหวังที่จะใช้ บุคคลที่อยู่ร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมาย กำหนดเวลา นโยบาย ลำดับความสำคัญ และปรัชญาด้านการบริหารที่ต่างกันนั้นให้มีความกลมกลืนผสมผสานความพยายามทั้งหมดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในอันที่จะมุ่งความ พยายามทั้งหมดนั้นเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของชุมชน

4. พฤติกรรมส่วนบุคคลต่างกัน

4.1 ค่านิยมต่างกัน เรื่องค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลในชุม “ค่านิยม” หมายความว่าสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิด ของตนเอง ค่านิยมนี้จะฝังอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมเป็นสิ่งที่ สำคัญที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนได้ ความขัดแย้งบางครั้งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างใน เรื่องค่านิยมของของมนุษย์ ผลที่ตามมาก็คือ เป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะในเป้าหมายที่กำลังทำ กันอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ปกติทั่วไปจะเป็นการง่ายมากที่จะแก้ปัญหาคความแตกต่างในเรื่องข้อเท็จจริงหรือข้อมูล แต่กลับเป็น การยากที่สุดที่จะวัดเรื่องค่านิยม การที่มนุษย์ตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความพึงพอใจนั้น ส่วนสำคัญเพราะค่านิยมมิใช่ข้อเท็จจริง ค่านิยมนี้มีอิทธิพลเหนือในการวินิจฉัยสั่งการของบรรดานักบริหารทั้งหลาย และดูเหมือนค่านิยมนี้เองที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในชุมชน เพราะฝ่ายหนึ่งพูดเรื่องข้อมูล ส่วนอีก ฝ่ายหนึ่งสนใจเรื่องค่านิยม จึงหาข้อยุติไม่ได้ง่ายนัก และจะเป็นที่มาของความขัดแย้งในชุมชนในที่สุด

พูดถึง “ค่านิยม” ของมนุษย์นั้น ย่อมมีความแตกต่างกัน เรื่องของค่านิยมเป็นเรื่องของความคิดเห็นในด้าน “ดี” หรือ “เลว” อันเป็นดุลพินิจส่วนบุคคลที่มนุษย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่น บางคนถือว่า “การนินทา” “นอบถ” “ขอรับกระผม” กับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่ทุกคนควรจะกระทำ แต่บางคนถือว่า “การพูดอย่างตรงไปตรงมา” “การแสดงออกด้านความคิดเห็นแบบเปิดเผย” “เผชิญหน้า” “เผชิญความจริงอย่างมีเหตุผล” เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะถือว่าการทำงาน จุดสำคัญอยู่ที่ผลงาน มิใช่ความหวานซึ่งเป็นเรื่องของการเสแสร้ง เหล่านี้เป็นต้น

4.2 ความเชื่อต่างกัน เป็นอีกส่วนหนึ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในชุมชน และเราอาจจะ สังเกตพบเห็นบ่อยๆ คือ ความเชื่อของคนที่มีความแตกต่างออกไป คนสองคนมาจากคนละครอบครัว (หรือ อาจจะครอบครัวพี่น้องเดียวกันก็ได้) คนละภาค คนละสำนักงาน คนละวิชาชีพ ย่อมจะทำให้มีความ แตกต่างกันในด้านความเชื่อ ความเชื่อต่างๆ เหล่านี้อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนได้คนที่มีความเชื่อแตกต่างกันออกไปก็ย่อมทำให้มองเห็นประเด็นปัญหาต่าง ไม่เหมือนกัน เมื่อบุคคล เหล่านี้ต้องร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งก็ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ การที่บุคคลมีความ ยึดมั่นในศาสนาใดศาสนาหนึ่ง แต่ถ้ามีผู้ใดมาลบหลู่ศาสนาของตนก็จะเกิดความขัดแย้งได้ ตัวอย่างอีก ประการหนึ่งที่เห็นได้ง่ายๆ ก็คือ วิธีการเลี้ยงลูกให้ดี โบราณมีการยึดถือสุภาษิตที่ว่า “รักวัวให้ผูก รักลูกให้ ดี” แต่ปัจจุบันมีความเชื่อว่าการที่นุมนวล อาศัยความเข้าใจในตัวเด็ก เมื่อผู้ใหญ่ที่เลี้ยงลูกมีความ เชื่อไม่ตรงกันก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

4.3 ความคิดเห็นและความต่างกัน นอกจากความเชื่อแล้ว “ความคิดเห็นและความรู้” ของคนยังแตกต่างกันอีกด้วย คนสองคนได้รับการศึกษาอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบันดังกล่าวนั้นแล้วย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ชำนาญ และคิดแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นได้เสมอๆ ในชีวิตการเป็นครูบาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยหรือในชุมชนอื่นๆ ก็ตาม จริงอยู่ทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคย ศึกษาเล่าเรียนมา หรือกำลังศึกษาอยู่ เป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม อย่าให้ถึงขั้น หลงใหล หรือดังที่ว่า จริงอยู่ต่างฝ่ายต่างถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น ว่าฝ่ายตนมีความสำคัญ แต่อย่าหลง ว่าฝ่ายตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายนั้น ฝ่ายนี้ หรือวิชาการที่ตนศึกษามาดีกว่าของคนนั้น คนนี้ อันนี้ดูเหมือน เป็นความคิดประการหนึ่งของคนทั่วไปและนักศึกษา อาจจะทำให้เกิดเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งในชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นและความรู้ที่ต่างกันจะเห็นได้ชัดเจน เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อถกเถียงในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ถ้ามีการถกเถียงเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยไม่หวังผลในแง่ของความเป็นผู้มี ชัยชนะเท่านั้น ความขัดแย้งอันเนื่องจากความแตกต่างในด้านความคิดเห็นและความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในแง่ของการพัฒนาวิชาความรู้และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4.4 การรับต่างกัน ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของมูลฐานพฤติกรรมของคน วัตถุหรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ที่คน เห็น เข้าใจ แล้วให้ความหมายสิ่งนั้นกว่าอะไร การให้ความหมายดังกล่าวจะต้องผ่านเข้ากระบวนการ ภายใน ความรู้สึกสำนึก ความนึกคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของคนแต่ละคน ดังนั้น การให้ ความหมายในสิ่งที่ปรากฏของคนจึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย กล่าวคือ มีการบิดเบือนไปจากแก่นแท้ของสิ่งที่ ปรากฏคือวัตถุวิสัย การบิดเบือนนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

และการยอมรับของสังคม ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนจึงเกิดจากการที่พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งไม่ตรงกับความคิดหวังของบุคคลอื่น ๆ

พฤติกรรมอันเกิดจากการรับรู้ของคนเป็นสิ่งที่ถูก แต่บุคคลอื่นอาจจะเห็นเป็นสิ่งที่ผิดก็ได้จึงเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งกัน

4.5 บุคลิกภาพต่างกัน บุคลิกภาพนั้นนอกจากที่แสดงออกทางกิริยาท่าทางท่วงทีวาจาแล้ว ยังมี บุคลิกภาพภายในจิตใจด้วย เนื่องจากบุคคลต่างๆ มีความปรารถนาที่กดเก็บไว้ในจิตใจมิได้แสดงออกมา อาจเนื่องมาจาก กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม หรืออื่นๆ ความเก็บกดนี้มีอิทธิพลต่อการก่อรูปและสร้างเสริม บุคลิกภาพของบุคคล เพราะฉะนั้นความขัดแย้งในองค์การจึงเกิดขึ้นจากความเข้าใจโดยผิวเผินจากบุคลิก ภายนอก มิได้มองลึกถึงไปถึงบุคลิกภาพในที่ซ่อนเร้นอยู่

4.6 การสนใจต่างกัน การเลือกใช้วิธีสนใจให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลเป็นสิ่งที่จัดความ ขัดแย้งและก่อให้เกิดความสมานฉันท์ในการทำงานได้ ลักษณะความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีพลังใจ ของมาสโลว์ (Maslow) จะสามารถจัดลำดับความต้องการของมนุษย์ได้เป็น 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย
3. ความต้องการทางด้านสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง
5. ความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิต

การสร้าง ความสนใจตามความต้องการของมนุษย์และตามลักษณะธรรมชาติของคนจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในชุมชนได้

4.7 ทศนคติต่างกัน เป็นผลของความรู้สึกทางใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปในทางใดทาง หนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และสภาพแวดล้อม

นอกจากสาเหตุความขัดแย้งที่กล่าวข้างต้นแล้ว ความขัดแย้งภายในชุมชนเอนเอียงไปในทางใดทาง หนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และสภาพแวดล้อม

นอกจากสาเหตุความขัดแย้งที่กล่าวข้างต้นแล้ว ความขัดแย้งภายในชุมชนยังอาจเกิดจากสาเหตุอื่นๆ ได้แก่ ซึ่งชุมชนต่างกันย่อมมีสาเหตุของความขัดแย้งต่างกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มักพบกันมากในชุมชนคือ ความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งมีทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ความขัดแย้ง ระหว่างเพื่อนบ้านก็มักจะพบกันมากในชุมชนเมืองที่มีความเป็นส่วนตัวสูง เช่น การเลี้ยงฉลองในบ้านดังเกินไปก็อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจจนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เป็นต้น

5. สภาพแวดล้อมต่างกัน

สิ่งแวดล้อมที่ล้อมรอบตัวสมาชิกแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ เนื่องจาก สิ่งแวดล้อมชุมชนเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกมีลักษณะต่างกันไป แม้ไม่มีผลการวิจัยที่ยืนยันถึงเรื่องนี้ แต่มี ข้อสังเกตว่าการจำแนกงานออกเป็นแผนกย่อย หลายแผนกมีผลต่อการเพิ่มปริมาณความขัดแย้งของคณงาน ในแผนกต่างๆ ทั้งๆ ที่อยู่ในชุมชนจะลดลงได้ หากลดข้อจำกัดเฉพาะแผนกลงมาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน นอกไปจากนั้นการกระทำเช่นดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น

6. ผลประโยชน์ขัดกัน

สาเหตุของความความขัดแย้งในข้อนี้คือความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของสมาชิกในทีม และแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งชนิดนี้อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากสมาชิกมีความ ต้องการสิ่งเดียวกันในการทำงานแต่อาจแบ่งปันกันไม่ได้ ต่างฝ่ายต่างจึงพยายามกัดกันมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุ ถึงความต้องการ หรือให้ได้น้อยกว่าฝ่ายตน หรืออาจเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความต้องการคนละอย่างใน การทำงานร่วมกันก็ได้

7. ความคาดหวังในบทบาทต่างกัน

เมื่อคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มนั้นตามธรรมชาติแล้วต่างคนต่างจะคาดหวังในพฤติกรรมซึ่งเป็นบทบาทของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งของความคาดหวังในบทบาทนี้อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะคือ

- 7.1 อาจเกิดจากการรับรู้บทบาทผิด ทำให้มีพฤติกรรมต่างจากที่ควรจะเป็นจริง
- 7.2 เกิดจากการที่ต้องสวมบทบาทในขณะเดียวกัน ทำให้เกิดความสับสนในบทบาท
- 7.3 เกิดจากการที่มีบทบาทแย่งกันจนเป็นเหตุให้มีพฤติกรรมขัดแย้งกัน โดยสรุปแล้วความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังในบทบาทคือการที่ต่างฝ่ายต่างทำนายพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งไว้ แต่กลับประหม่นได้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับที่ตนทำนาย ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

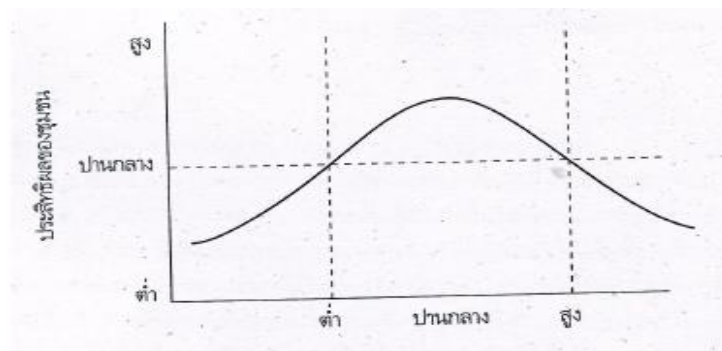
❖ หลักการของการบริหารความขัดแย้งในชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มแรก มองความขัดแย้งในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว เป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อ ชุมชนความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ชุมชน ดังนั้น จึงพยายามหลีกเลี่ยง ปิดบัง หรือ ขจัดความขัดแย้งให้หมดไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมักจะพิจารณาว่ามีบุคคลทำให้เกิดขึ้น หรือมีฉนวนนั้นก็จะ พิจารณาว่าเป็นความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของผู้บริหาร เมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นของเลว บุคคลที่ ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบของชุมชน ในขณะเดียวกันก็จะพิจารณาว่าผู้บริหารเป็นคนที่ ขาดความสามารถถ้าหากเป็นผู้มีความสามารถก็จะปกป้องหรือขจัดไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ จากความเชื่อ ในกลุ่มแรกนี้ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นของเลว ดังนั้น ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงต้องช่วยกันปิดบังหรือ ปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

กลุ่มที่สอง เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกชุมชน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ชุมชนที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้นจะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งเป็นของคู่ กับชุมชนเมื่อมีชุมชนก็ต้องมีความขัดแย้ง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมีทั้ง ประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งบางอย่างมีประโยชน์และช่วยให้ชุมชนมีประสิทธิภาพ แนวคิดของกลุ่มที่สอง นี้จึงไม่ควรปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง แต่ควรที่จะหาวิธีการลดความขัดแย้ง

แนวคิดของ**กลุ่มที่สาม**เห็นว่าความขัดแย้งเป็นของจำเป็น ชุมชนจำเป็นจะต้องมีความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมี ชุมชนที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือเป็นโทษขึ้นกับชนิด ของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปช่วยส่งเสริมและพัฒนาการทำงานของบุคคลก็จะ เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่ไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของบุคคลก็เป็นความขัดแย้ง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ประสิทธิผลของชุมชนของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นกับว่าความขัดแย้งนั้นจะช่วย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่ สำหรับระดับของความขัดแย้งนั้น ความขัดแย้งที่มีในระดับน้อยเกินไปจะก่อให้เกิดความเฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีในระดับมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเป็นศัตรูกัน เกิดความแตกแยก ในชุมชน เกิดความวุ่นวายในชุมชน ความขัดแย้งที่มีในระดับมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเป็นศัตรูกัน เกิด ความแตกแยกในชุมชน เกิดความวุ่นวายในชุมชน ความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะทำให้บุคคลมี ความคิดสร้างสรรค์ มุ่งที่จะแก้ปัญหามากกว่าจะปิดปัญหา ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับต่ำ หรือมีน้อยเกินไปจะทำให้ประสิทธิผลของชุมชนต่ำ ในทำนองเดียวกันความขัดแย้งที่มีในระดับสูงหรือมาก เกินไปก็จะทำให้ประสิทธิผลของชุมชนต่ำเช่นกัน ความขัดแย้งที่มีในระดับปานกลางหรือในระดับที่เหมาะสมจะทำให้ชุมชนมีประสิทธิผลในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับระดับ ประสิทธิภาพของชุมชนสามารถแสดงภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลของชุมชน

จากภาพที่ 28 อธิบายได้ว่าหลักการบริหารความขัดแย้งในชุมชนเป็นแนวคิดในการกระตุ้น และกำกับให้ ชุมชนมีความขัดแย้งในระดับปานกลางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของชุมชน กรณีที่ความขัดแย้งมีน้อยเกินไปก็ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กรณีที่ความขัดแย้งมีมากเกินไปก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีและ นำไปสู่การทำลายล้างกันไปในที่สุด

❖ ตัวแบบการบริหารความขัดแย้งในชุมชน

การบริหารความขัดแย้งในชุมชน (conflict management) เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) ในความขัดแย้ง การวินิจฉัยเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง ขอบเขต ของความขัดแย้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ตลอดจนพิจารณาว่าผู้บริหารควรจะไปแทรกแซงหรือไม่การเข้าแทรกแซงนั้นเป็นการกระทำของผู้บริหารที่จะทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะ และจะส่งผลให้องค์การหรือชุมชนมีประสิทธิผล

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) หมายถึง การลด การขจัด หรือการทำให้ความ ขัดแย้งหมดไป แต่การบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง แต่อาจเป็นการเพิ่มปริมาณของความขัดแย้งให้มีในระดับที่พอเหมาะก็ได้ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยความขัดแย้ง ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้ง จำเป็น จะต้องหาข้อมูลเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือ

- 1.1 ความขัดแย้งเกิดขึ้นที่ใด
- 1.2 ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อใด
- 1.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีประโยชน์หรือไม่
- 1.4 ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

หากการวิเคราะห์สาเหตุของผิดพลาดแล้วการแก้ปัญหาขัดแย้งก็จะหลงประเด็น

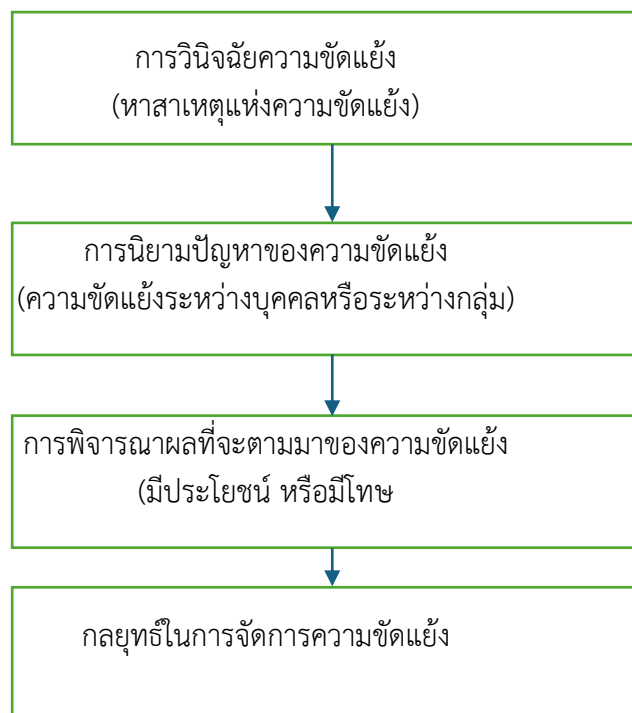
ขั้นตอนที่ 2 การนิยามปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง และพิจารณาว่าความขัดแย้งเกิดระหว่างใครกับใคร ความขัดแย้งที่เกิดอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับ บุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลมักเป็นผล มาจากความแตกต่างของบุคลิภาพ ความแตกต่างในเป้าหมาย ความแตกต่างในวิธีการ และการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มมักเป็นผลมาจากการที่บุคคลประพฤติ ปฏิบัติแตกต่างไปจากปทัสถานของกลุ่ม สำหรับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นมักจะเป็นผลมาจากความ แตกต่างของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารที่ขาดคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรือไม่มีประโยชน์ก็ได้ ดังนั้นในขั้นนี้จึงเป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ ผลที่เกิดขึ้นนี้เป็นอย่างไร ผลที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ในการบริหารความขัดแย้ง นั้น อาจจะทำจัดความขัดแย้ง ป้องกันความขัดแย้ง หรือแก้ไขความขัดแย้งก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติ ของความขัดแย้ง วิธีการบริหารความขัดแย้ง เป้าหมายหรือผลที่คาดว่าจะตามมา เนื่องจากความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์คือความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะดังนั้นในการบริหารความขัดแย้งจำเป็นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีอยู่น้อย ลด ความขัดแย้งเมื่อการบริหารความขัดแย้งจำเป็นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีอยู่มาก พยายามทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประเทิผลของชุมชน

วิธีการในการเพิ่มความขัดแย้งอาจทำได้โดยการแข่งขันหรือการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น สำหรับ การลดความขัดแย้งอาจทำได้โดยการใช้อำนาจ การต่อรอง (bargaining) การเจรจา (negotiation) การสร้างตัวกันชน (buffer) หรือการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเสียใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการ ติดต่อสื่อสาร

ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารความขัดแย้งในชุมชนสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งในชุมชน

ในการบริหารความขัดแย้งในชุมชนนั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ประเด็นขัดแย้งมักคลุมเครือหรือไม่กระจ่างชัดเจน

2. คนที่เกี่ยวข้องกับการขัดแย้งมักไม่พยายามเข้าใจคนอื่น
 3. การมองปัญหาอย่างไม่ถูกต้องจะทำให้ปัญหารุนแรงขึ้น
 4. คนที่มีความขัดแย้งมักพร้อมที่จะสู้มากกว่าคิดหาทางแก้ไข
 5. แต่ละฝ่ายจะมองเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะเอาชนะ
 6. คนมักจะมองไม่เห็นปัญหาอย่างครอบคลุม เมื่อคนมองไม่เห็นปัญหาอย่างครอบคลุมก็จะเติม ปัญหาให้เต็มด้วยฐานคติที่เกิดจากความลำเอียงส่วนบุคคล
 7. คนโดยมากมักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขัดแย้ง ไม่นำความขัดแย้งมาพูดกันอย่างเปิดเผยหรือ หาทางแก้ไข
 8. คนมักจะทึกทักว่าคนอื่นก็มองเห็นปัญหาเหมือนกับเรา จึงทำให้การมองเห็นปัญหาผิดเพี้ยนไป และมักสรุปว่าเป็นคนโง่เขลาของคนอื่นมากกว่าจะยอมรับว่ามีการรับรู้ปัญหาที่ต่างกันบ้าง
 9. บางครั้งความขัดแย้งอาจถูกแก้ไขโดยไม่ยากนัก หากมีคนใดคนหนึ่งยอมจำนนหรือยอมแพ้เสีย
 10. อารมณ์ ความโกรธ ความกังวล จะทำให้คนมองปัญหาผิดไป
 11. ผลของความขัดแย้งจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมทรามลงเพราะวิธีการที่ใช้ในการ แก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ
- โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารจะมีตัวแบบทางเลือกอยู่สองตัวแบบ ตัวแบบแรกคือปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง ตัวแบบที่สองคือผู้บริหารยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารเลือกตัว แบบแรกคือปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งทั้งๆ ที่ความขัดแย้งนั้นมีอยู่ ในลักษณะนี้ผู้บริหารก็จำเป็นจะต้องใช้กล ยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoidance Strategies) วิธีการสำคัญในกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงได้แก่

1. การเอาตัวรอด (Self-Survival) วิธีการในการเอาตัวรอดอาจทำได้โดย

- 1.1 ถอนตัวออกจากความขัดแย้ง เอาตัวออกห่าง หรือหนีให้พ้นจากสถานการณ์ขัดแย้ง
- 1.2 เปลี่ยนประเด็น เป็นการปฏิเสธความขัดแย้งโดยเอาตัวรอดด้วยการทำให้เห็นว่าสิ่งที่เกิด เป็นผลของการกระทำที่ไม่ดีส่วนบุคคล คนๆ นี้อยู่ที่ไหนก็มีปัญหา

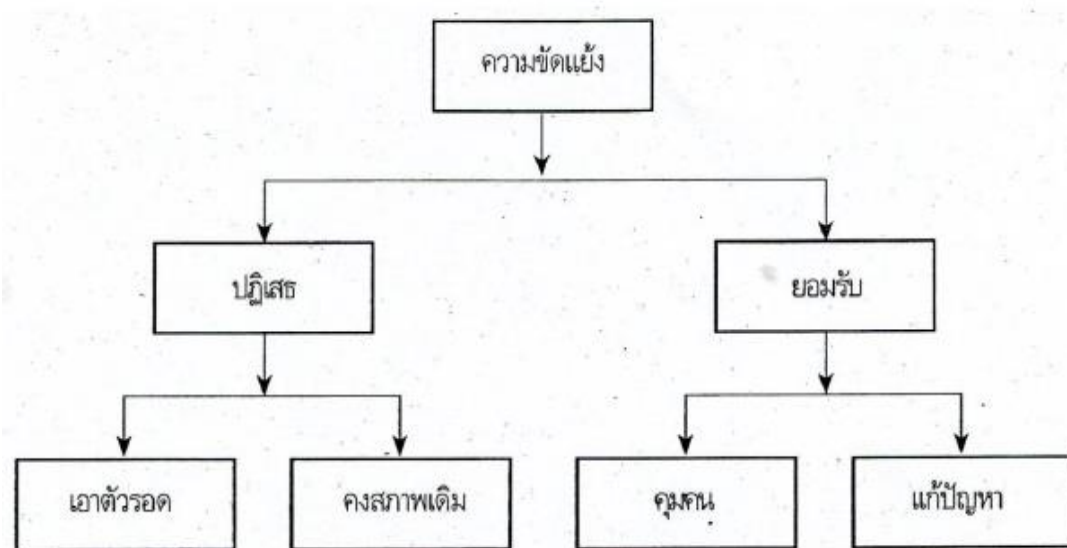
2. การคงสภาพเดิม (Conservation) วิธีการคงสภาพเดิมคือพยายามมิให้คนอื่นเห็นว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจทำได้โดย

- 2.1 ปกปิด พยายามให้ความขัดแย้งเป็นเรื่องลับ ไม่แพร่พรายให้ผู้อื่นรู้
- 2.2 ต่อต้าน เป็นการต่อต้านบุคคลที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้ง หากเป็นไปได้ก็อาจย้ายให้ออกไปนอกองค์กร
- 2.3 ประองตอง เป็นการเรียกคู่กรณีมาไกล่เกลี่ยให้เลิกแล้วต่อกันถ้าผู้บริหารเลือกทางที่สองคือยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารก็จำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์เผชิญหน้า (Approach Strategies) วิธีการสำคัญในกลยุทธ์เผชิญหน้าได้แก่

1. คุมตน (Control of People) การคุมคนหรือการควบคุมบุคคลเป็นการให้คู่กรณี ลดความขัดแย้ง วิธีการคุมคนอาจทำได้โดย

- 1.1 ช่มชู้
- 1.2 ใช้อำนาจบังคับ
- 1.3 การป้องปราม
2. การแก้ปัญหา (Problem Solving) การแก้ปัญหาอาจทำได้โดย
 - 2.1 การหาข้อเท็จจริง
 - 2.2 การประนีประนอม
 - 2.3 การเจรจาต่อรอง
 - 2.4 การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ตัวแบบการบริหารความขัดแย้งในชุมชน (Conflict Management Model) ที่กล่าวมาสามารถ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังภาพที่ 32



ภาพที่ 32 ตัวแบบการบริหารความขัดแย้ง

❖ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในชุมชน

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประการคือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ตามสถานการณ์ และกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามผลประโยชน์ที่ได้รับ

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามสถานการณ์ ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารความขัดแย้ง สถานการณ์ต่างกันทำให้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งต่างกัน กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งตามสถานการณ์ 5 ประการคือ

- 1.1 กลยุทธ์หลีกเลี่ยง (เรียกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์แบบเต่า)

1.1.1 ลักษณะ เป็นการหลักปัญหาที่นำไปสู่ความขัดแย้ง และหลักบุคคลที่มีแนวโน้มจะ ขัดแย้งด้วยปกติแล้วคนที่ใช้แบบที่หนึ่งนี้จะเชื่อว่าหลักเสียงง่ายกว่าขัดแย้ง และไม่คิดว่าความขัดแย้งจะแก้ไขได้

1.1.2 ข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนข้อเสียคือ ความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และอาจทำให้สถานการณ์แย่ลงกว่าเดิม

1.1.3 เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อ

- 1) ความขัดแย้งไม่สำคัญมากนัก
- 2) การเผชิญหน้าจะทำลายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องวิกฤติของการ

ทำงาน

3) มีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งทำให้ต้องหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง

1.2 กลยุทธ์ผ่อนปรน (เรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์แบบลูกหมี)

1.2.1 ลักษณะ: วิธีลดปริมาณความขัดแย้งลงเชื่อว่าความสัมพันธ์ในทีมจะดีไม่มีปัญหา เบื้องหลังของการใช้แบบนี้ได้แก่ ความเชื่อที่ว่า การนำเอาความขัดแย้งมาพูดจะทำให้ความสัมพันธ์มากกว่าจะกระชับความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงยอมสละความคิดเห็นส่วนตัวเพื่อคงสายสัมพันธ์ของทีมไว้ในทางสร้างสรรค์อีกฝ่ายหนึ่ง

1.2.2 ข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ ยังรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ข้อเสียคือ อาจไม่เกิดผล

1.2.3 เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อ

- 1) การรักษาความสัมพันธ์สำคัญที่สุด
- 2) การตกลงเรื่องข้อเปลี่ยนแปลงไม่สำคัญมากนักสำหรับฝ่ายผ่อน

ปรน แต่สำคัญกับ

3) เวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด

ทั้งแบบแรกและแบบที่สองเป็นวิธีซ่อนความขัดแย้ง ซึ่งอาจเห็นได้โดย ปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา พยายามผ่อนปรนเปลี่ยนเรื่องอภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา หรือทำเป็นไม่สนใจความรู้สึกที่ตนมีต่อปัญหา การโต้ตอบแบบนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งแบบปกปิด และเมื่อมันเปิดเผยออกมา จะนำไปสู่ความ คลอนแคลนของทีมได้ในที่สุด

1.3 กลยุทธ์บังคับ (เรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์แบบฉลาม)

1.3.1 ลักษณะ เป็นการพยายามใช้อำนาจเหนือคนอื่นให้ยอมรับตำแหน่งของตน ผู้ใช้วิธีนี้ จะเห็นว่าความเห็นส่วนตนสำคัญมาก และความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ สำคัญน้อยกว่า กลวิธีจัดการกับความ ขัดแย้งจะเป็นแบบแพ้-ชนะ และยังทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่เพิ่มขึ้น อาจแสดงให้เห็นโดยโจมตีความคิดของ คนอื่น หรือใช้ความชำนาญ ตำแหน่งหรือประสบการณ์ที่ตนมีมากกว่า ข่มผู้อื่น

1.3.2 ข้อดีและข้อเสีย เหมาะสำหรับการตัดสินใจในองค์กรที่ยอมรับว่าผู้บังคับเป็นฝ่ายถูก และการบังคับได้ผลมากกว่าวิธีอื่น แต่ข้อเสียคือ หากใช้วิธีนี้มากเกินไปจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใช้

1.3.3 เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อ ซึ่งเปลี่ยนแปลงยาก)

1) ความขัดแย้งเป็นเรื่องความแตกต่างส่วนบุคคล (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องค่านิยม

2) การรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดไม่ใช่เรื่องวิฤติ

3) การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องรีบด่วน

1.4 ยุทธวิธีประนีประนอม (เรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์แบบสุนัขจิ้งจอก)

1.4.1 ลักษณะ: วิธีนี้ใช้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างได้บางส่วนและเสียไป บางส่วนไม่มีฝ่ายใดได้เต็มทั้งคู่ และส่วนที่เสียไปก็อาจเสียด้วยความไม่เต็มใจ ต่างฝ่ายต่างพยายามประสาน ผลประโยชน์กันในบางกรณี การแก้ไขปัญหแบบนี้ก็ใช้การได้หาวิธีการแก้ปัญหาใช้แก้ความขัดแย้งไม่ได้

1.4.2 ข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ แก้ความขัดแย้งได้เร็ว และยังคงรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้แต่ข้อเสียคือ นำไปสู่การตัดสินใจที่ทำให้ผลได้ลดลง และการใช้วิธีนี้บ่อยจะทำให้เกิดการเล่นเกม เช่น เรียกร้องให้มากไว้ก่อน ให้มากเพื่อต่อการลดหย่อน เป็นต้นตรงกัน

1.4.3 เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อ

1) ประเด็นปัญหาซับซ้อนและวิฤติแลไม่มีวิธีแก้ที่ทำได้ง่าย

2) ทุกฝ่ายมีผลประโยชน์อย่างมาก ซึ่งผลประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการแก้ที่

3) เวลาสั้น

1.5 กลยุทธ์แก้ปัญหา (เรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์แบบนกฮูก)

1.5.1 ลักษณะ เป็นกลวิธีที่เรียกว่าการแก้ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่ายต่างให้ ความสำคัญต่อเป้าหมายของตนและความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับสูง วิธีนี้ใช้เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างบรรลุเป้าหมายของตนและยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ในทีมไว้ได้

1.5.2 ข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ มีแนวโน้มที่จะเป็นวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับความ ขัดแย้งซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมกล้าแสดงออก ส่วนข้อเสียคือ ใช้เวลาและความพยายามมากกว่าวิธีอื่น

1.5.3 เงื่อนไขที่เหมาะสม ควรใช้เมื่อ

1) การรักษาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ

2) มีเวลา

3) เป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อน

2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามผลประโยชน์ที่ได้รับ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามผลประโยชน์ที่ได้รับของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งต่อกันมี 3 ประการ คือ ประการแรก แบบแพ้-ชนะ ประการที่สอง แบบแพ้-แพ้ ประการที่สาม แบบชนะ-ชนะ การจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน

2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร

การฟังและการเจรจา เป็นต้น

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา

2.1 กลยุทธ์แบบชนะ-แพ้ (Win-Lose Strategy) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้นั้น คน โดยมากมองเห็นการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ ฝ่ายตนชนะแต่ละฝ่ายระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ ให้มากที่สุด ได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะสรุปว่าถ้าฝ่ายเราชนะ ฝ่ายเขาก็ จะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของตามต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

เนื่องจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้ชนะ ผู้แพ้จึงมัก ไม่พอใจ ซิงซัง เคียดแค้น หรือพยาบาท การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ต่อไปอีก ซึ่งเป็นเรื่องของความแค้นที่ต้องชำระ อย่างน้อยที่สุดฝ่ายแพ้จะรู้สึกเสียหน้าและจะไม่มีทางลืม ความขัดแย้งนี้เลย

ส่วนของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่าง แท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤติหรือไม่มีความปลอดภัยหากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้ รู้ชนะไป หรือ เหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด คนที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ จะต้องเป็นผู้ที่คน ทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ อาจทำได้และได้ผลในระยะเวลานั้น และฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หากใช้วิธีแก้ปัญหาแบบนี้บ่อย ๆ แล้วในระยะยาวทั้งสอง ยิ่งไปกว่านั้นวิธีแก้ปัญหาแบบนี้มักจะเกิดในบรรยากาศที่ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันฝ่ายจะขาดทุน มีในระดับต่ำ

แม้ว่าการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ จะมีผลดีอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่มักจะเกิดผลในทางลบ การแก้ปัญหา แบบชนะ-แพ้ จะเป็นเสมือนยาพิษที่ไปทำลายสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพของ องค์การ การแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ จะปรากฏให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะและฝ่ายหนึ่งแพ้ แต่หากพิจารณาด้วยความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้พ่ายแพ้ด้วยกันทั้งสิ้น

วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ มีหลายวิธี เช่น

1. การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย การให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะได้ผลก็ ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้น ๆ การยุติความขัดแย้งโดยใช้อำนาจมักจะนำไปสู่การแสดงออกใน เชิงทำลาย ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำ ดังนั้นการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลดีเต็มที่

2. การคุกคามขู่เชิญทั้งทางกายและทางจิตใจ เป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำตามตามตัวอย่างที่เห็นได้บ่อยๆ ในทุกวันนี้คือการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งหัวหน้าหรือผู้แทนของกลุ่มที่มีสมาชิกไม่มากนักแม้ว่าการเลือกจะอ้างว่าเป็นวิธีลับ แต่การออกเสียงก็มักจะกระทำโดยให้สมาชิกเขียนชื่อบุคคลที่เหมาะสมแล้วทิ้งในหีบบัตรเลือกตั้ง กรรมการนับคะแนนยอมจำลายมือของสมาชิกในกลุ่มได้ จึงทราบได้ว่า ใครลงเสียงให้ใคร ถ้าหากก่อนการลงเสียงเลือกตั้งมีการคุกคามขู่เชิญหรือมีการขอร้องไว้ก่อนแล้ว ผู้จะไปใช้สิทธิย่อมลำบากใจจะไม่ใช้สิทธิเกิดความกลัวจะใช้สิทธิตามความคิดเห็นของตนก็ไม่กล้า ด้วยเหตุนี้ผลที่ออกมาแม้จะเป็นเสียงข้างมากแต่ก็เชื่อถือไม่ได้

3. การใช้เสียงข้างมาก (Majority rule) เป็นการให้การโหวตเพื่อการตัดสินใจ แม้จะปรากฏแนวโน้มว่าเสียงข้างมากมักจะถูกต้อง แต่เมื่อมีเสียงข้างมากก็ย่อมจะต้องมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้น พวกเสียงข้างน้อยคือ พวกพ่ายแพ้ การโหวตของคณนั้นในบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุด้วยผล แต่จะโหวตตามฝ่ายที่ตนคาดว่าจะชนะ ต่างหาก หากพวกเสียงข้างน้อยโหวตแพ้อยู่เรื่อย ๆ จะทำให้เกิดความคิดว่าความพ่ายแพ้เป็นการพ่ายแพ้ส่วน บุคคลไม่ใช่พ่ายแพ้โดยเหตุผลหรือหลักการ การใช้เสียงข้างมากจะได้ผลถ้าหากจะใช้เวลานาน ๆ ครั้ง มิใช่ใช้ เป็นประจำ และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

4. การใช้เสียงข้างน้อย (Minority rule) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ อีกวิธีหนึ่งซึ่ง โดยมากจะใช้อำนาจจากการเป็นประธานของที่ประชุม เช่น ประธานพูดว่า “ในสัปดาห์หน้าดูเหมือนไม่มี อะไรเร่งด่วน ดังนั้น ไม่ต้องประชุมก็แล้วกัน” ถ้าสมาชิกในที่ประชุมเจียบ ประธานก็จะเอาความเจียบ สนับสนุนแนวคิดของตน คือ ความหมายของความเจียบว่าเห็นด้วย การใช้เสียงข้างน้อยตัดสินที่มักจะพบ อีกวิธีหนึ่งคือการให้ผู้สนับสนุนประเด็นเพียง 2 หรือ 3 คน ประธานก็จะสรุปว่าทุกคนที่อภิปรายเห็นด้วยกัน ทั้งนี้ ที่ประชุมทั้งหมดก็คงเห็นพ้องด้วย จึงกลายเป็นมติของที่ประชุมไป

5. กลยุทธ์ แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy) การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากอีกวิธีหนึ่งคือแบบประนีประนอม หรือแบบแพ้-แพ้ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจาก ทรัพยากรมีจำกัด แต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าหากได้รับการแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะได้รับ ผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิม หรือได้รับแต่เพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน การ แก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้า กัน ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอม จึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่หรือเป็นแบบแพ้-แพ้

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ จะต้องมียุทธวิธีอย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเสนอเงื่อนไขเพื่อการต่อรอง ทั้งสองฝ่ายเจรจาต่อรองกันก็ด้วยตระหนักว่าเขาจะได้ส่วนแบ่งหรือได้รับอะไรบ้างแต่ก็ยิ่งดีกว่าการที่จะเสี่ยงกับการไม่ได้รับอะไรเลยซึ่งอาจน้อยกว่าที่เขาคาดหวัง

การเจรจาต่อรองของกลุ่มมักจะกระทำผ่านหัวหน้าหรือผู้แทน ตัวแทนที่ทำการเจรจามีความกังวล อย่างมากในการรักษาหน้าของตน จึงก่อให้เกิดการกล่าวหาอีกฝ่ายหนึ่ง การ

เจรจาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายต้อง หันหน้าเข้าหากัน แต่ก็อาจทำให้เกิดความแตกแยกมากขึ้น ถ้าหากแต่ละฝ่ายเห็นว่าตนได้น้อยเกินไป ไม่คุ้มค่ากับการเจรจาหรือได้รับโดยเห็นว่าเป็นธรรม

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ โดยอาศัยการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือนั้น อาจทำให้ความ ขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่ก็ อาจต้องนำไปสู่การเจรจากันใหม่อีก เมื่อมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกิดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ประโยชน์สำคัญยิ่งของการเจรจาต่อรองในการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ก็คือ ทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคิด ความคาดหวัง และลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีในการเจรจากันในคราวใหม่

วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ มีหลายวิธี เช่น

1. *การประนีประนอม* ผู้บริหารจะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกัน ครึ่งทาง หรือถอย กันคนละก้าว แต่ฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้ ว่าแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน ถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง การประนีประนอมจะไม่ได้ผล

2. *การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน* เป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งหรือ ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่งโดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะยอมแพ้ให้อีกเรื่องหนึ่งในกรณีเช่นนี้ แต่ละฝ่ายจะแพ้ เรื่องหนึ่งและจะชนะเรื่องหนึ่ง ไม่มีทางที่จะชนะทั้งสองเรื่อง อีกรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้คือการขอร้องให้คนทำงานในสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วย โดยการให้สินบนค่าตอบแทน หรือบำเหน็จพิเศษ หรือเป็นการให้ของ ให้ตำแหน่งเพื่ออุดปากไม่ให้ไว การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้แม้จะมีผลงานเกิดขึ้นบ้าง แต่ทั้ง สองฝ่ายก็สูญเสียทั้งคู่ และมีผลเสียต่อหน่วยงาน

3. *การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง* การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้อาจเห็นได้ จากการที่หัวหน้าในระดับต้นตกลงกันไม่ได้ในประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน จึงเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาให้ หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วให้อนุญาตโตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด ใน ทั้งสองกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและอนุญาตโตตุลาการมักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้ง สองฝ่ายต้องเสียหน้าจึงทำให้ผลของการตัดสินออกมาว่าทั้งสองฝ่ายไม่ได้เต็มตามจุดมุ่งหมายเดิมแต่ไม่ได้ทั้งหมดจะได้บ้าง

4. *การอาศัยระเบียบ* หัวหน้าหลายคนมักจะปฏิเสธคำขอของลูกน้องว่าผิดระเบียบหรือมีในระเบียบ หรืออ้างว่าไม่สามารถอนุญาตได้เพราะขัดกับระเบียบ ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันเป็นแบบนี้ อ้างระเบียบ หนึ่งเพื่อการอนุมัติช่วยเหลือพวกพ้องของตน และอ้างอีกระเบียบหนึ่งหรือระเบียบเดิมแต่ละข้อเพื่อการไม่ อนุมัติคนที่ไม่ใช่พวกตน วิธีการเช่นนี้เป็นการอ้างระเบียบเพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้า ย่อมทำให้ลูกน้องขุ่นเคือง เพราะเป็นการเลือกปฏิบัติ หัวหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้า นอกจากการรักษาสถานภาพเดิมไว้เท่านั้น

5. *การถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว* เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเตะถ่วง หรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว (delay tactics) คล้ายกับการรอเวลาให้น้ำเซียวผ่านพ้นไปก่อนจึงจะ คิดพูดจากัน ผู้บริหารประเภทนี้มักจะบอกกับคู่ขัดแย้งว่า “อยู่ใน

ระหว่างการพิจารณา” “ต้องการข้อมูล เพิ่มเติม” “เป็นเรื่องซับซ้อนต้องใช้เวลาหน่อย” ลักษณะเช่นนี้เป็นการยากที่จะทำให้ความกระวนกระวายใจ ของคู่ขัดแย้งบรรเทาลงได้ การแก้ปัญหาแบบนี้จะได้ผลชั่วคราวชั่วคราวเพราะไม่เคยนำความไม่ลงรอยกันมาพูด กัน จะเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในภายหลัง

2.3 กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy) การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สอบอารมณ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายโดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความสนใจกว้างของทุกฝ่าย และความจริงใจที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีใช้มุ่งที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะนั้นเน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา

ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นั้น แต่ละฝ่ายควรมีอำนาจในระดับใช้เคียงกัน ไม่มีฝ่ายหนึ่งจะสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย พลังของแต่ละฝ่ายจะถูกใช้โดยมุ่งที่ปัญหา มิได้มุ่งไปที่คู่ต่อสู้ การแก้ปัญหาแบบนี้ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้าย กัน ทุกฝ่ายจะต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทางและเลือกทางออกที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาแบบนี้ต้องอาศัยความ ไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ จำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่จะมองปัญหาแบบชนะ ชนะ มากกว่าในแบบชนะ-แพ้ ผู้ที่หวังผลในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ หาทางออกหรือทางเลือก เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม พิจารณาศึกษาบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนวิธี แก้ปัญหาจากแบบเดิม คือแบบชนะ-แพ้ มาเป็นแบบชนะ-ชนะ นั้น จำเป็นจะต้องสนใจความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นวิธีแก้ปัญหาก็ต้องให้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน และความต้องการของ บุคคลด้วย ความสามารถที่จะมองปัญหาความขัดแย้งว่ามีศักยภาพที่จะใช้กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ เป็นสิ่งที่ จำเป็นอย่างยิ่ง ความสามารถนี้จะช่วยจำแนกและแยกความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ ที่แท้จริงกับความขัดแย้งที่ สามารถเปลี่ยนแปลงมาเป็นแบบชนะ-แพ้ได้ ถ้าหากคู่ขัดแย้งเห็นว่ามียุทธียุทธการมากมายแล้ว สถานการณ์ เช่นนี้ย่อมง่ายที่จะลดความขัดแย้งและสามารถแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ได้ไม่ยากนัก

วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เช่น

1. การมีความเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) เป็นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทุกฝ่าย ยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม เพราะการตัดสินใจของกลุ่มย่อมจะดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง

วิธีการที่จะทำให้มีความเห็นสอดคล้องกันในวิธีแก้ปัญหานี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งควรจะ

1.1 มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหามากกว่าจะมุ่งเน้นที่คู่ขัดแย้ง นั่นคือพยายามเปลี่ยนจาก “การมุ่ง เอาชนะกัน” มาเป็น “ช่วยกันเอาชนะปัญหา” ซึ่งเป็นความพยายามที่จะให้ขัดแย้งช่วยกันวิเคราะห์ว่าปัญหา คืออะไร และปัญหาอยู่ที่ไหน

1.2 หลีกเลี่ยงการโหวตเสียงเพื่อหาประชาติ หรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน เพราะทั้งสองวิธีนี้เป็นวิธีการของการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ และแบบแพ้-แพ้ต่อต้านขึ้น

1.3 แสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

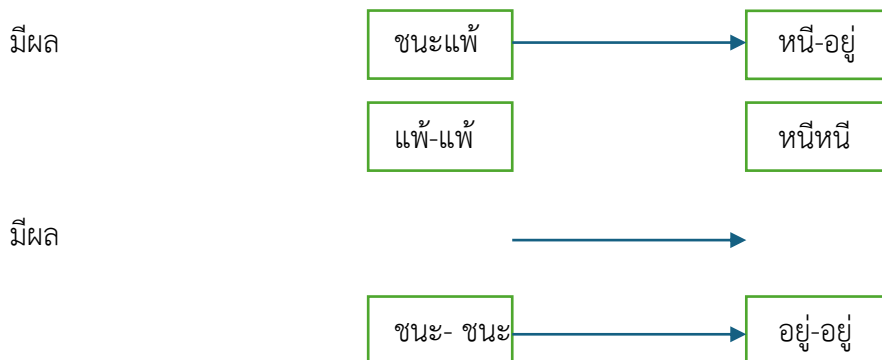
1.4 ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ หากไม่เป็นการคุกคามหรือทำให้เกิดการ

เกิดการ

1.5 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เน้นตัวเอง ไม่แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกหรือแสดงถึงตำแหน่งหรือความต้องการของตน

2. การตัดสินใจแบบผสมผสาน (Integrative Decision-Making) หรือ IDM เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ แตกต่างจากแบบการให้มีความเห็นสอดคล้องกันแต่เพียงเล็กน้อย แบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อ แก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลายๆ วิธี แต่การตัดสินใจแบบผสมผสาน เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหาแบบนี้จะมีประโยชน์มากขึ้นไปอีก ถ้าหากแต่ละ ฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหาของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในชุมชนทั้ง 3 แบบคือ แบบชนะ-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ จะก่อให้เกิดผลต่อคู่กรณีของความขัดแย้ง ดังภาพที่ 33



ภาพที่ 33 ผลของการใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

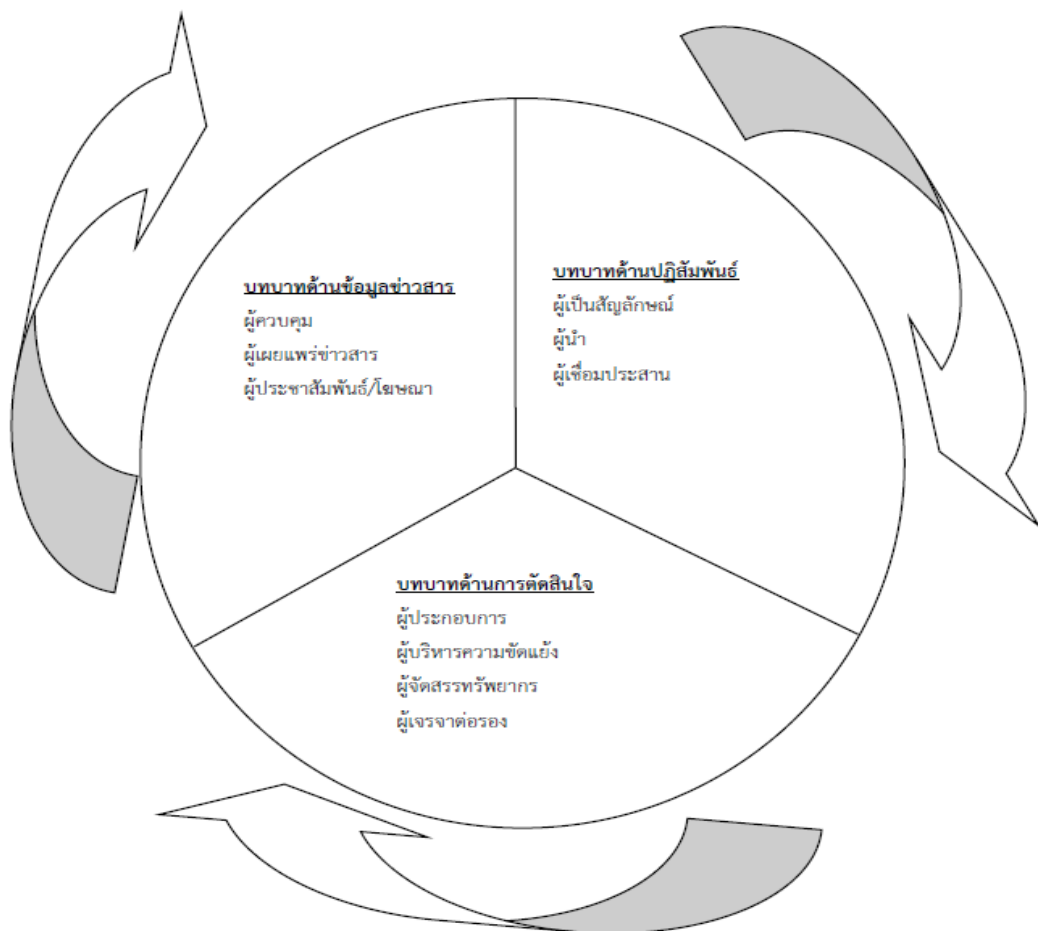
จากภาพที่ 33 อธิบายได้ว่า กลยุทธ์แบบชนะ-แพ้ จะทำให้ผู้แพ้ต้องหนีแต่ผู้ชนะยังอยู่ กลยุทธ์แบบ แพ้-แพ้ ก็จะทำให้ผู้แพ้ทั้ง 2 ฝ่ายต้องหนีทั้งคู่ กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ ก็จะทำให้ผู้ชนะทั้ง 2 ฝ่ายต้องอยู่ ทั้งคู่ ที่เรียกว่า ได้ประโยชน์ทุกฝ่ายหรือสมานฉันท์

ดังนั้น การประยุกต์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งไปใช้ในชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนร่วม เป็นสำคัญ โดยยึดแนวทางชนะ-ชนะ เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังใช้แนว

ทางการประนีประนอมที่ให้ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้เสียผลประโยชน์ส่วนตนที่เรียกว่า ถอยคนละก้าว เพื่อนำพาชุมชนไปสู่สันติสุขอยู่ดีมีสุขต่อไป

❖ **บทบาทผู้บริหารในการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชน**

ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้บริหารชุมชนมีบทบาทที่ต้องกระทำใน 10 บทบาท ดังภาพที่ 34 (Deft, 2016:25)

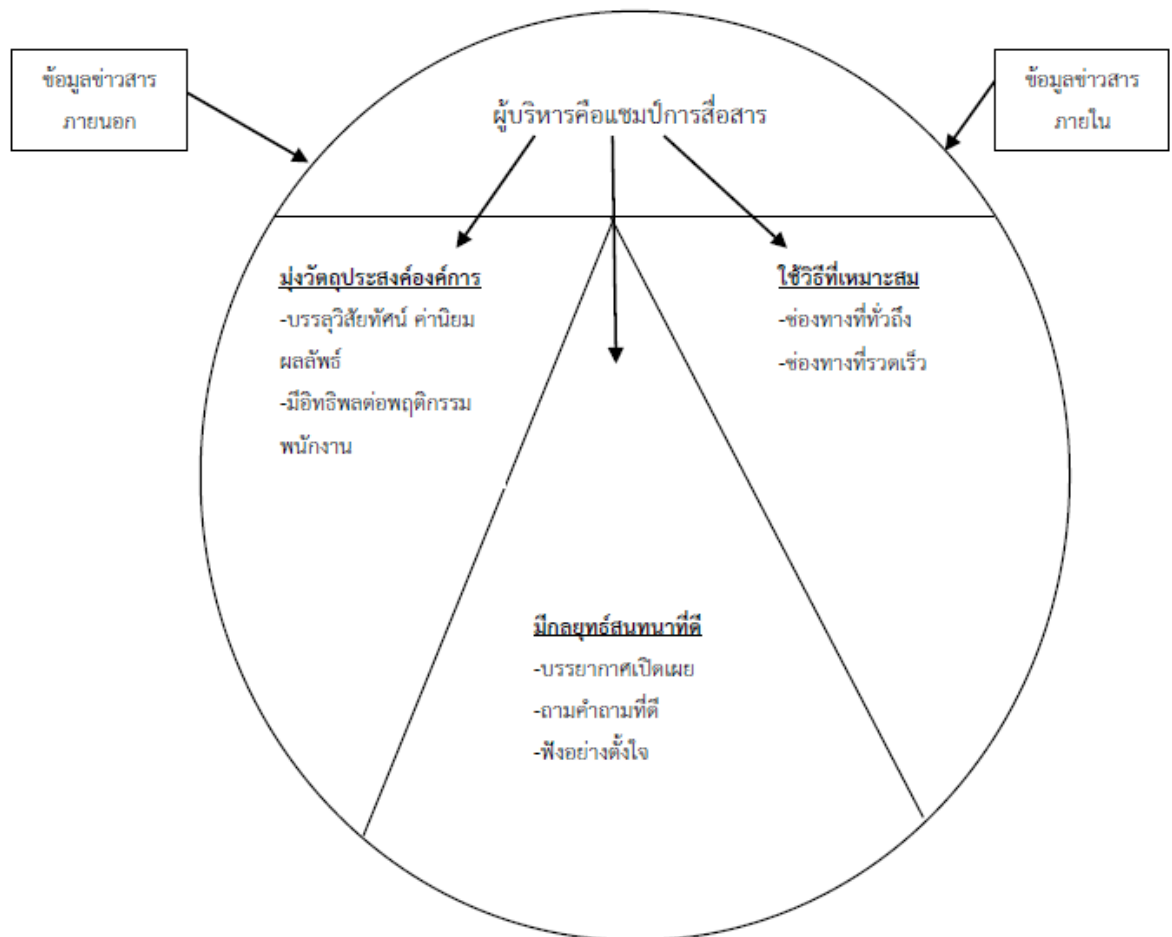


ภาพที่ 34 บทบาทผู้บริหาร 10 บท

จากภาพที่ 34 อธิบายได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญด้านการตัดสินใจโดยเฉพาะ บทบาทด้านการ บริหารความขัดแย้ง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้บริหารชุมชนต้องศึกษา แล้วใช้กระบวนการสื่อสารเข้ามาใช้ในการแก้ปัญหความขัดแย้ง ผู้บริหารท้องถิ่นก็คือ แชมป์การสื่อสาร (The Manager as Communication Champion) ที่รับข้อมูลข่าวสารจาก ภายนอก (External Information) และข้อมูลข่าวสารจากภายใน (Internal

Information) เพื่อบรรลุ เป้าหมายของชุมชน (Purpose-Directed) มีกลยุทธ์สนทนาที่ดี (Strategic Conversations) และใช้วิธีการ สื่อสารที่เหมาะสม (Methods) (Deft, 2016: 589) ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35 ผู้บริหารเปรียบเสมือนแชมป์การสื่อสาร

ผู้บริหารต้องถนัดมีบทบาทในการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนในฐานะแชมป์การสื่อสารใน 3 ประการ คือ

1. มุ่งวัตถุประสงค์การหรือชุมชน

1.1 สื่อสารเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กรหรือชุมชน ฉะนั้นการสื่อสารที่ดีจึงเป็นการสร้างความเข้าใจ เสริมความร่วมมือให้ทุกคน ทุกฝ่าย ร่วม พลังกันในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรหรือชุมชน บรรลุ ค่านิยมที่พึงประสงค์ และผลลัพธ์ของ องค์กรหรือชุมชน ตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 สื่อสารเพื่อจูงใจโน้มน้าวใจให้บุคลากรและประชาชนในชุมชนให้ลดความขัดแย้ง หันมาให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจด้วยการใช้ศิลปะการเจรจาไกล่เกลี่ยซึ่งมีลักษณะเป็นการพูดจาให้ตกลงกัน พูดจาให้ปรองดองกัน พูดจาทำให้เรียบร้อย พูดจาทำให้เสมอกัน

2. มีกลยุทธ์การสนทนา

2.1 มีบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) จริงใจ ทำจริง โดยการ เปิดห้องประชุมใหญ่เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน ทุกฝ่าย เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทุกฝ่ายเพื่อ หาทางออกให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งร่วมกันประชาชน

2.2 มีการตั้งคำถามที่ดี (Asking Question) โดยการมุ่งเน้น

2.2.1 คำถามที่สร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจและเปิดใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

2.2.2 คำถามที่สร้างทักษะการคิดที่อิสระ การคิดที่ใช้วิจารณ์ญาณ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2.3 คำถามที่กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในมุมมองที่แตกต่าง ฉะนั้นการ คิดที่แตกต่างกันนำมาซึ่งการหาทางออกที่

2.3 มีการฟังอย่างตั้งใจ (Listening) โดยมุ่งเน้น

2.3.1 ฟังอย่างสนใจด้วยท่าทีที่สนใจ จดบันทึก

2.3.2 ฟังเพื่อเพิ่มโอกาสแห่งการเรียนรู้ใหม่

2.3.3 ฟังอย่างมีสมาธิ

2.3.4 ฟังเพื่อค้นหาคำตอบ แปลความหมาย โดยพิจารณาจากน้ำเสียง

2.3.5 ฟังเพื่อจับประเด็นเนื้อหาให้ครบถ้วนไม่คลาดเคลื่อน

2.3.6 ฟังจนเข้าใจ สมบูรณ์ แล้วค่อยตัดสินใจ

2.3.7 ฟังเพื่อค้นหาความเข้าใจร่วมกัน หรือความเข้าใจใหม่

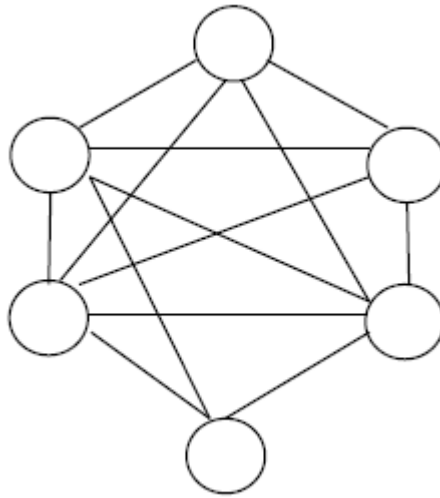
2.3.8 ฟังเพื่อกำหนดหัวข้อร่วมกัน

2.3.9 ฟังด้วยท่าทางและสายตาที่สนใจ

2.3.10 ฟังอย่างเงียบด้วยการให้เกียรติผู้พูด

3. ใช้วิธีการที่เหมาะสม

3.1 ใช้ช่องทางที่ทั่วถึงในแบบกระจายเครือข่ายทุกช่องทาง (decentralized Network) (Deft, 2016: 594) ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 36 เครือข่ายกระจายทุกช่องทาง

3.2 ใช้ช่องทางที่รวดเร็วมากที่สุด ในแบบเผชิญหน้า (Face to Face Communication) เพราะเป็นการสื่อสารสองทาง ในกรณีที่ใช้การรายงาน (Report) ทำให้เกิดความล่าช้าเพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว

❖ เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนแบบสมานฉันท์

เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนแบบสมานฉันท์ มี 3 เทคนิค ได้แก่ เทคนิค การเจรจาต่อรอง เทคนิคการไกล่เกลี่ย และเทคนิคอนุญาโตตุลาการ

1. เทคนิคการเจรจาต่อรอง

เป็นกระบวนการพูดคุย เจรจาต่อรองโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป เพื่อจัดการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายต่างก็มีสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ และเชื่อว่าจะสามารถเจรจาให้อีกฝ่าย หนึ่งยอมให้ในสิ่งที่ตนต้องการได้

2. เทคนิคการไกล่เกลี่ย

เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาคือพิพาทที่มีบุคคลที่สามเป็นคนกลาง เข้าช่วยเหลือ แนะนำคู่กรณีในการเจรจาต่อรอง ทั้งนี้กำนันผู้ใหญ่บ้านสามารถใช้คณะกรรมการหมู่บ้านเป็นเครื่องมือสำคัญในการไกล่เกลี่ย เพราะคณะกรรมการหมู่บ้านประกอบด้วย ผู้นำจากทุกองค์กร ที่อยู่ในหมู่บ้านมาช่วยในการไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ในส่วนของอำเภอจะมีนายอำเภอและข้าราชการทุกส่วน เข้ามาเป็นคนกลางให้ความช่วยเหลือ แนะนำคู่กรณีในการเจรจาต่อรองได้

โดยเฉพาะนายอำเภอมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการพิจารณาไกล่เกลี่ยได้ทั้ง ความแฟ้งและความอาญา รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบศูนย์ดำรงธรรมที่ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ความเดือดร้อนของประชาชนเข้ามาเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย

2.1 ความหมายการไกล่เกลี่ย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า ไกล่เกลี่ยไว้ว่า "พูดจาให้ตกลงกัน, พูดจาให้ปรองดองกัน, ทำให้เรียบร้อย, ทำให้เสมอกัน"

การไกล่เกลี่ยเป็นการระงับข้อพิพาทอย่างหนึ่งโดยมีบุคคลที่เป็นกลางเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำให้คู่กรณีได้มีโอกาสในการเจรจากัน แต่ละไม่ชี้ขาดว่าคู่กรณีฝ่ายใดผิดหรือถูก ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเป็นแต่เพียง สื่กลางชี้ให้คู่กรณีได้เข้าใจถึงสิ่งที่คู่กรณีต้องการและสิทธิที่จะได้รับ รวมทั้งช่วยชี้แนะทางแก้ไขปัญหากับช่วย กำหนดทางเลือกที่นำไปสู่ข้อตกลง อย่างไรก็ตาม การระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วย ความสมัครใจของคู่ความเท่านั้น นอกจากนี้ ในประเทศมีการใช้คำว่า "ไกล่เกลี่ย" และ "ประนอมข้อพิพาท" ใน ความหมายเดียวกัน หรือบางครั้งจะเห็นว่ามีการใช้คู่กันว่า "การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท" โดยเอกสาร ฉบับนี้จะใช้คำว่า "การไกล่เกลี่ย"

แม้ว่าการไกล่เกลี่ยจะเป็นวิธีการระงับข้อพิพาทอย่างหนึ่ง แต่การไกล่เกลี่ยก็ไม้อาจจะบังคับกันทางกฎหมายได้ ดังนั้น เมื่อการไกล่เกลี่ยสำเร็จโดยคู่ความตกลงกันได้แล้ว คู่กรณีก็ต้องทำสัญญา ประนีประนอมยอมความกันตามที่ได้ตกลงกัน และหากคู่กรณีไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย ข้อ พิพาทนั้นก็จะยังคงอยู่ ซึ่งคู่กรณีอาจจะต้องใช้วิธีการระงับข้อพิพาทวิธีอื่นต่อไป

2.2 ประเภทของการไกล่เกลี่ย

ในประเทศไทยมีการแบ่งประเภทของการไกล่เกลี่ยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การไกล่เกลี่ยในศาลและการไกล่เกลี่ยนอกศาล โดยมีรายละเอียดเบื้องต้น ดังนี้

2.2.1 การไกล่เกลี่ยในศาล การไกล่เกลี่ยในศาล หมายถึง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหลังจากที่มีการฟ้องเป็นคดีขึ้นสู่ศาลแล้ว และยังคงอยู่ในระหว่างกระบวนการพิจารณาคดีของศาล โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นคน กลางที่ไม่มีส่วนได้เสียกับคดีให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการพูดจาทกลงกัน โดยปกติแล้ว เมื่อตกลง กันได้ก็จะส่งผลให้มีการถอนฟ้องหรือทำสัญญาประนีประนอมยอมความระหว่างกันแล้วขอให้ศาลมีคำ พิพากษาไปตามที่ตกลงกันภายใต้เงื่อนไขต่างๆ แล้วแต่กรณี

เนื่องด้วยการไกล่เกลี่ยในศาลเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากข้อพิพาทเป็นคดีขึ้นสู่ศาลแล้ว ทำให้อาจจะต้องทำตามรูปแบบที่กฎหมายบังคับไว้ เช่น ผู้พิพากษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยไม่อาจจะนั่งพิจารณาคดีนั้นได้อีก หากปรากฏว่าการไกล่เกลี่ยล้มเหลว นอกจากนั้นการไกล่เกลี่ยในศาลคู่ความ อาจตกลงกันว่าข้อเท็จจริงที่นำมาเปิดเผยในกระบวนการไกล่เกลี่ยจะไม่มีผลผูกพันคู่กรณีแต่อย่างใดก็ได้ ซึ่ง หากมีข้อตกลงลักษณะดังกล่าว ศาลก็จะจดยางานกระบวนการพิจารณาถึงข้อตกลงดังกล่าวไว้ด้วย นอกจากนี้ก็ จะมีระเบียบของศาลเกี่ยวกับการทำลายสำนวนไกล่เกลี่ยหากการไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จ

2.2.2 การไกล่เกลี่ยนอกศาล การไกล่เกลี่ยนอกศาล หมายถึง การไกล่เกลี่ยเพื่อระงับข้อ พิพาทที่เกิดขึ้นก่อนการฟ้องร้อง โดยมีบุคคลที่สาม ซึ่งจะเป็นใครก็ได้ที่ไม่มีส่วนได้เสียกับข้อพิพาทและคู่กรณียินยอม มาทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อตกลงกันได้ก็อาจทำสัญญาประนีประนอมยอมความระหว่างกันไว้เพื่อผูกพันคู่สัญญาให้ปฏิบัติตามนั้น

อย่างไรก็ตาม การไกล่เกลี่ยในศาลอาจมีข้อดีกว่าการไกล่เกลี่ยนอกศาลในบางประการ กล่าว ถ้อยการทำสัญญาประนีประนอมยอมความนอกศาลนั้น หากคู่กรณีฝ่ายใดไม่ปฏิบัติตามสัญญาประนีประนอม ยอมความแล้ว คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งต้องนำคดีฟ้องร้องต่อศาลอีกครั้งหนึ่ง ส่วนการทำสัญญาประนีประนอมใน ศาลนั้นศาลจะพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความ และหากคู่กรณีฝ่ายใดผิดสัญญา คู่กรณีอีกฝ่าย หนึ่งก็อาจบังคับคดีได้ทันทีโดยไม่ต้องฟ้องคดีกันใหม่อีก

ความ

2.3 ประเภทของคดีที่ควรนำเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ย

- คดีที่คู่ความต้องการยุติข้อพิพาทด้วยการเจรจาตกลงกันเอง
- คดีที่คู่ความหรือทนายความมีปัญหาในการติดต่อเพื่อเจรจาตกลงกัน
- คดีที่คู่ความมีสาเหตุโกรธเคืองกันเป็นส่วนตัวหรือมีทริจเจอร์เป็นเหตุให้ไม่ยอม

เจรจากัน

- คดีที่คู่ความยังมีความประสงค์จะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคู่ความ
- คดีที่ปรากฏว่าอุปสรรคในการระงับข้อพิพาทนั้นเกิดจากตัวทนายความไม่ใช่

เกิดจากตัว

2.4 ประเภทของคดีที่ไม่ควรนำเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ย

- คดีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง
- คดีที่คู่ความไม่เต็มใจจะยุติข้อพิพาทด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย
- คดีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งไม่มีความไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง

2.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทในระดับชุมชน

ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยมีความสำคัญอย่างมากในการช่วยเหลือคู่กรณีให้ สามารถหาทางออกที่พึงพอใจร่วมกันได้ ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องทราบบทบาท และหน้าที่ของตน ข้อพิพาทที่ สามารถระงับได้ด้วยการไกล่เกลี่ย ขึ้นตอนการดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ย และเทคนิคในการไกล่เกลี่ย เพื่อจะ ได้ทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

2.5.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย การจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีได้นั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้อง ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งโดยสถานะแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยเป็นบุคคลที่สามที่จะต้องไม่มี ส่วนได้เสียกับข้อพิพาท และทำหน้าที่เป็นคนกลางที่เป็นอิสระ ไม่เอนเอียง เข้าข้างคู่กรณีฝ่ายใด แต่จะต้องพยายามอะลุ่มอล่วยให้คู่กรณีต่างเข้าใจสถานการณ์ของอีกฝ่าย รวมทั้งผู้ไกล่เกลี่ยต้องสร้างบรรยากาศในการ ไกล่เกลี่ยให้มีความเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เอื้อต่อการพูดคุยตกลงกันฉันมิตรเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ยซึ่งก็คือ การระงับข้อพิพาทให้คู่กรณีได้ทำความเข้าใจ ตอรองซึ่งกันและกัน และ หาข้อสรุปในการยุติข้อขัดแย้งระหว่างกันได้ในที่สุด

อย่างไรก็ดี ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าการไกล่เกลี่ยไม่ใช่การชี้ขาดข้อพิพาท ดังนั้น ข้อเสนอแนะของผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่ผูกพันคู่กรณีไม่ว่าในกรณีใดๆ แต่หากคู่กรณีต่างเห็นด้วยและยอมรับที่จะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ไกล่เกลี่ย ก็จะต้องมีการทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันต่อไป

2.5.2 ข้อพิพาทที่สามารถระงับได้ด้วยการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องทราบข้อพิพาท ประเภทใดบ้างที่สามารถไกล่เกลี่ยได้ เพื่อจะได้ทราบว่าตนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในกรณี นั้นๆ ได้หรือไม่ ข้อพิพาทที่สามารถระงับได้ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

- 1) ข้อพิพาททางแพ่งทุกประเภท เช่น กู้ยืม เช่าทรัพย์สิน มรดก เป็นต้น
- 2) ข้อพิพาททางอาญาอันยอมความได้ เช่น หมิ่นประมาท บุกรุก ยักยอก เป็นต้น

ทั้งนี้ รวมถึงข้อพิพาททางอาญาในความผิด 6 ประการ เฉพาะในกรณีที่ผู้เสียหายและผู้ต้องหาเป็นสามีภริยากัน หรือเป็นผู้บุพการีและผู้สืบสันดาน หรือเป็นพี่น้องร่วมบิดามารดาเดียวกันตามมาตรา 71 ได้แก่ ลักทรัพย์ (มาตรา 334) ลักทรัพย์ประกอบด้วยเหตุฉกรรจ์ (มาตรา 335) ชิงทรัพย์ (มาตรา 336 วรรคแรก) ฉ้อโกง ประชาชน (มาตรา 343) รับของโจร (มาตรา 357) และทำให้ทรัพย์ที่มีไว้เพื่อสาธารณประโยชน์เสียหาย (มาตรา 360)

- 3) ข้อพิพาททางแพ่งเกี่ยวเนื่องกับทางอาญา ซึ่งจะสามารถไกล่เกลี่ยได้เฉพาะในส่วนที่เป็นข้อพิพาททางแพ่งหรือคนจำนวนมาก เป็นต้น

- 4) ข้อพิพาทอื่นๆ เช่น ข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องแรงงาน ข้อพิพาทเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

2.5.3 ขั้นตอนการดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ย นอกจากทราบแล้วว่าข้อพิพาทใดสามารถระงับ ได้ด้วยการไกล่เกลี่ย ขั้นตอนการดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ยก็มีความสำคัญในอันที่จะทำให้การไกล่เกลี่ยเป็นไป ด้วยดี โดยขั้นตอนการดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก

1) กระบวนการก่อนการไกล่เกลี่ย

-การสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยผู้ไกล่เกลี่ยควรเริ่มต้นการไกล่เกลี่ยโดยการสร้างความเชื่อถือนระหว่างคู่กรณีทุกฝ่ายและระหว่างคู่กรณีกับผู้ไกล่เกลี่ย รวมถึงการทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อให้คู่กรณีเปิดใจยอมรับและร่วมมือในการดำเนินการกระบวนการไกล่เกลี่ย

-เลือกกลยุทธ์ในการดำเนินการไกล่เกลี่ย ด้วยการหาวิธีที่เหมาะสมในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันและช่วยคู่กรณีแก้ไขปัญหาของข้อมูล และลดผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการที่ข้อมูลไม่ชัดเจน หรือไม่มีข้อมูลมาแสดง

-รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นไปเพื่อตรวจสอบความชัดเจน

-วางแผนการไกล่เกลี่ยอย่างละเอียด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการระงับข้อพิพาทของคู่กรณี

-สร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความตระหนักรู้ถึงสถานการณ์และความชอบธรรมของคู่กรณีแต่ละฝ่าย โดยการตั้งระมิตระวังและกำกับเรื่องการแสดงอารมณ์ที่รุนแรงของคู่กรณี เพื่อลดผลในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการแสดงอารมณ์ดังกล่าว

2) กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

-เริ่มต้นกระบวนการไกล่เกลี่ยด้วยการสร้างกติกาพื้นฐานในการไกล่เกลี่ยร่วมกันด้วยบรรยากาศที่เปิดเผย เป็นกันเอง

-กำหนดประเด็นที่เป็นปัญหาที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายมีความกังวล -พูดคุย เพื่อเปิดเผยสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในใจของคู่กรณีแต่ละฝ่าย

-สร้างทางเลือกที่หลากหลายเพื่อให้คู่กรณีลดทอนความยึดมั่นในจุดยืน ของลงบ้าง และผลประโยชน์ที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายจะได้รับจากทางเลือกที่สร้างไว้

-ประเมินทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง โดยดูจากความสนใจของคู่กรณี

-ต่อรองกันโดยใช้ข้อมูลและทางเลือกที่สร้างไว้ เพื่อหาจุดร่วมว่าคู่กรณี

-บรรจุข้อตกลง ดำเนินการให้เป็นไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการประเมินผล และสามารถยอมรับร่วมกันได้แต่ไหน อย่างไร ต้องดำเนินการอย่างใดเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อนำไปสู่ ข้อตกลงกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อตกลง

-จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นไปอย่างเป็น ระบบ และมีความละเอียดอ่อน เนื่องจากมีเรื่องของความรู้สึกและมุมมองของคู่กรณี ความต้องการ เอาชนะ หรือ ความแตกต่างในด้านสังคมและวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง

2.6 ตัวอย่างการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยคณะกรรมการหมู่บ้าน

2.6.1 อำนาจของคณะกรรมการหมู่บ้านในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มาตรา 27 พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 กำหนดให้ผู้ใหญ่บ้านมีหน้าที่ในการสร้างความ สมานฉันท์ และความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่บ้าน และพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารหมู่บ้านอาสา พัฒนาและปกป้องตนเอง พ.ศ.2522 (อปบ.) มาตรา 14 (8) ให้คณะกรรมการกลางหมู่บ้านซึ่งมี ผู้ใหญ่บ้านเป็นประธานมีหน้าที่ ประenomข้อพิพาทระหว่างราษฎรในหมู่บ้านเกี่ยวกับความแพ่งเพื่อให้ เกิดความสงบเรียบร้อยและความยุติธรรม กระทรวงมหาดไทยได้ออกข้อบังคับกระทรวงมหาดไทย ว่า ด้วยการปฏิบัติงานประนีประนอมข้อ พินาตของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ.2530 โดยนิยาม คณะกรรมการหมู่บ้านไว้ว่า หมายความว่ารวมถึง คณะกรรมการหมู่บ้านตามพระราชบัญญัติลักษณะ ปกครองท้องที่ พ.ศ.2457 และคณะกรรมการกลางหมู่บ้านตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหาร หมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง พ.ศ.2522 โดยคณะกรรมการหมู่บ้านจะทำการประนอมข้อ พินาตได้เมื่อหมู่บ้าน หรือผู้ครอบครอง

1) เป็นข้อพิพาทเกี่ยวกับความแพ่งหรือความอาญาที่เป็นความผิดอันยอม ความได้

2) คู่พิพาททั้งสองฝ่ายตกลงให้คณะกรรมการหมู่บ้านประนอมข้อพิพาทได้ และ

3) ข้อพิพาทดังกล่าวเกิดขึ้นในหมู่บ้านหรือคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมี ภูมิลำเนาอยู่ใน

2.6.2 ในการประนอมข้อพิพาทนั้น ให้คณะกรรมการหมู่บ้านดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

1) สอบถามข้อเท็จจริงจากคู่กรณีและบุคคลอื่นที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท

2) เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาสอบถามข้อเท็จจริงในกรณีที่น่าเป็น

3) ตรวจสอบเอกสาร หรือวัตถุ หรือสถานที่ที่เกี่ยวข้องตามความยินยอมของเจ้าของ

2.6.3 ผลของการประนอมข้อพิพาท หากประนอมข้อพิพาทแล้วคู่กรณีตกลงกันไม่ได้ ให้ยุติ การประนอมข้อพิพาทนั้นและแจ้งให้คู่พิพาททราบ แล้วแจ้งให้นายอำเภอท้องที่ทราบ เพื่อดำเนินการตาม อำนาจหน้าที่ต่อไป ถ้าคู่กรณีตกลงกันได้ ก็ให้คณะกรรมการหมู่บ้านทำสัญญา ประนีประนอมยอมความขึ้น 4 ฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกัน อ่าน และอธิบายข้อความให้คู่พิพาท เข้าใจและให้ลงลายมือชื่อในสัญญานั้น ให้กรรมการหมู่บ้านอย่างน้อยสองคนลงนามเป็นพยานใน สัญญา มอบให้คู่พิพาทถือไว้ฝ่ายละหนึ่งฉบับ คณะกรรมการกรรมการหมู่บ้านเก็บไว้บันทึกยินยอมให้ ประนอมข้อพิพาทหนึ่งฉบับ ให้ผู้ใหญ่บ้านส่งอำเภอ หนึ่งฉบับพร้อมกับแบบรายงาน

3. เทคนิคอนุญาโตตุลาการ

เป็นกระบวนการที่คู่กรณีตกลงกันเลือกให้บุคคลที่สามเข้ามาเป็นผู้ชี้ขาดข้อพิพาท โดยต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และวิธีการที่กำหนด

- 3.1 คู่กรณีต้องนำเสนอพยานหลักฐานให้อนุญาโตตุลาการพิจารณา
- 3.2 ข้อพิพาทยุติลงโดยอนุญาโตตุลาการต้องมีคำชี้ขาด
- 3.3 คู่กรณีถูกบังคับให้ปฏิบัติตามคำชี้ขาด

❖ ตัวแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนแบบสันติวิธี

1. สันติวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สันติวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Peaceful Conflict Resolution) คือ กระบวนการแก้ปัญหา ความขัดแย้งอย่างสันติ กล่าวคือ เมื่อเกิดข้อพิพาทแล้วจะหาทางออกในการ แก้ปัญหาโดยไม่ใช้ความรุนแรงได้ อย่างไร ด้วยการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีคนกลางซึ่งเป็นบุคคลที่สาม มาช่วยในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยและ ไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินชี้ขาด แต่เป็นผู้กำกับกระบวนการให้ การเจรจาดำเนินไปได้ และคู่กรณีเป็นผู้ที่ร่วมกัน สร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อหาทางออก ผู้ทำหน้าที่ ไกล่เกลี่ยเราเรียกว่า คนกลาง (Mediator)

การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediator) ในแนวใหม่มี 6 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบ	การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง
1. วัตถุประสงค์	เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้คู่เจรจาท่างพึงพอใจ
2. หลักการ	-ต่างทำความเข้าใจกับความเชื่อ พฤติกรรม และแรงจูงใจของคู่เจรจา -หาข้อยุติจากทางเลือกที่คู่เจรจาร่วมกันเสนอที่เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

3. เครื่องมือ	-การเจรจา สารโน้ตจะเจรจาที่เท่าเทียมกัน -ใช้การฟังอย่างตั้งใจเพื่อรับรู้ทุกข้อของคู่เจรจาและรับรู้มุมมองที่เขามีต่อเรา -เป็นการเจรจาโดยยึดจุดสนใจหรือประโยชน์ร่วม (Interest-Based Negotiation)
4. การเตรียมตัว	-เตรียมตัวเพื่อจะรับฟังอย่างเข้าใจ -เตรียมหาทางเลือกในมุมมองของฝ่ายอื่น -เตรียมหาทางเลือกหลายๆ ทางในมุมมองของฝ่ายเรา
5. ดำเนินการเจรจา	-ใช้สานเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) หรือสานเสวนาหาทางออก (deliberation) -ใช้ฟังอย่างตั้งใจที่จะเข้าใจฝ่ายอื่น -ใช้ความระมัดระวังในเรื่องผลกระทบต่อบุคคล
6. ความสำเร็จ	-ความขัดแย้งยุติเป็นที่พอใจทุกฝ่าย

2. รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนแบบสันติวิธี

รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชนแบบสันติวิธีคือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้นจนที่สุด คือ การได้รับทราบข้อมูลข่าวสารว่ารัฐจะทำอะไร หลังจากได้ตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว แจ้งให้ประชาชนทราบ ถัดขึ้นมาคือ การที่รัฐรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หลังจากให้ข้อมูลไปแล้วก่อนตัดสินใจหรือที่รู้จักกันว่าเป็น ประชาพิจารณ์ สูงขึ้นมาอีกคือ ประชาชนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องหรือในโครงการนั้นๆ เพื่อให้เกิดข้อยุติโดยฉันทามติ และสุดท้ายคือการสามารถลงมติแต่ละคนว่าเอาหรือไม่เอาไปประชามติ

1. การมีส่วนร่วมโดยการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ แล้วแจ้งให้ทราบ
 - 1.1 แจ้งให้ทราบ (inform)
 - 1.2 ให้ความรู้ (educate)
2. การมีส่วนร่วมโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อนการตัดสินใจตั้งแต่ต้น (ประชาพิจารณ์)
 - 2.1 รวบรวมข้อมูล (gather information)
 - 2.2 ปรีกษา (consult on reactions)
3. การมีส่วนร่วมโดยร่วมตัดสินใจเจรจา
 - 3.1 พิจารณาประเด็น (define issues)
 - 3.2 ตรวจสอบความเห็น (test ideas seek advice)
 - 3.3 แสวงหาฉันทามติ (seek consensus)
4. การมีส่วนร่วมโดยลงประชามติเพื่อตัดสินใจ
 - 4.1 กระจายอำนาจสู่ประชาชน (delegate)

CONFLICT MANAGEMENT for MANAGERS

RESOLVING WORKPLACE, CLIENT,
AND POLICY DISPUTES

SUSAN S.
RAINES



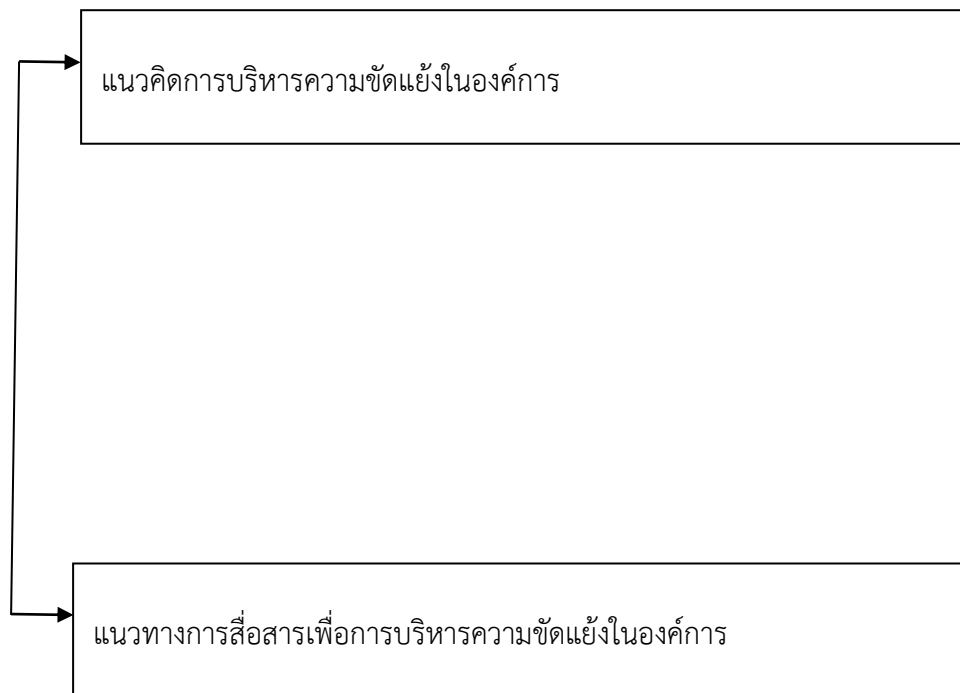
อ้างอิง

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) การบริหารความขัดแย้ง, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวคิดการบริหาร การศึกษา, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554) สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ HPO, เอกสารประกอบโครงการบริการ วิชาการแก่สังคม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสน่ห์ จัยโต. (2556) การจัดการความขัดแย้งในชุมชน, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารจัดการชุมชน สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Daft. Richard L. (2016) Management Gengage Learning

Content : Training Package



บทที่ 12 (Chapter 12)

เกียร์ 11 (Gear11) 🗨️ **พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำใหม่ (3)**
: การสื่อสารสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มี
ธรรมาภิบาล
(Juicy New Leadership :
Communication creates an
Organizational Culture with Good
Governance)

❖ ความหมาย ประเภท และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ในการสร้างองค์กรที่มีธรรมาภิบาล นักวัฒนธรรมการสื่อสารในงานปกครองท้องถิ่นต้องทำความเข้าใจแนวคิดและแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรธรรมาภิบาล ในหน่วยนี้จึงมุ่งเน้นสาระเพื่อให้ นักวัฒนธรรม สื่อสารได้ประยุกต์โดยการสื่อสารที่เกี่ยวข้องในหน่วยต่าง ๆ นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยในตอนที่ 11.1 มีสาระเกี่ยวกับความหมาย ประเภท และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมคือปัจจัยบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศกลยุทธ์การสร้างค่านิยมร่วมสู่องค์กรสมรรถนะสูงวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขั้นตอนการบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสู่ความเป็นหนึ่ง โดยมี รายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (simplicit rules) ในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับ ผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน (basic assumption) และ ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบ ความรู้ ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจ

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norms) ที่เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่ กลุ่มคาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัด ฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์กร

จากนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์ สร้างขึ้นประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ สิ่งต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ใน องค์กรวัฒนธรรมองค์กรจำแนกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

ประการแรก สิ่งประดิษฐ์ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึง วัฒนธรรมของหน่วยงาน และภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณชน อาทิ เฟอร์นิเจอร์ การตกแต่งในอาคาร รูปร่างอาคาร ฝักรูปทรงต่าง ๆ ของหน่วยงานและเพลงของหน่วยงาน เป็นต้น

ประการที่สอง แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กรที่ ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง อาทิ ความตั้งใจในการทำงาน การ อนุรักษ์เสียสละเพื่อองค์กร และการทำงานตรงต่อเวลา เป็นต้น

ประการที่สาม บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ใน องค์กรคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม อาทิ รวดเร็วประทับใจ ยิ้มแย้มแจ่มใสห่วงใย คุงญาติ ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ เป็นต้น

ประการที่สี่ ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นความจริงหรือไม่เป็นความจริง อาทิ พนักงานเชื่อว่าการ ำงานที่ประสบ ความสำเร็จต้องขยันเอาใจใส่ต่องาน หรือพนักงานเชื่อว่าการ ำงานที่ประสบ ความสำเร็จต้องมีปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นต้น

ประการที่ห้า ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อ พฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควร ค่านิยมจึงเป็นดุลยพินิจที่กลุ่มคน ยึดถือไว้เป็นเครื่องชี้วัดว่า อะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ

ประการที่หก อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กรมีอยู่ร่วมกันและเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัว ของพวกเขาเหล่านั้น อาทิ อุดมการณ์ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และพร้อมรับ ใช้ประชาชน เป็นต้น

3. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมัก วางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการ ปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการ วางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร นั้นๆ ต่อไป

3.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร รูปแบบพฤติกรรม องค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหา ความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมี ปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และ จำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของ คนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความ กล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่ เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มและ สร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผน แนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้

3.3 วัฒนธรรมองค์กรจัดนำให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ จะเห็นว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจ ชักนำให้เกิด ภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรคือ การเรียนรู้ ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตที่คุณจะมีเมื่อเขารู้ว่าไม่สามารถควบคุมเป้าหมายใน ชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้คนมี ประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเอง ว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การสนใจในการโต้ตอบต่อ ปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรม การยอมตามผู้บังคับบัญชา โดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิด พฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

3.4 วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น จากแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรสอง แนวทางพบว่าในทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรจะ ใช้ผสมผสาน หรือบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กรทั้งที่เป็นพฤติกรรมและความคิดภายในจิตใจของคน ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจคน และเป็นทั้ง พฤติกรรมที่แสดงปรากฏออกมา ผู้ก่อสร้าง ผู้นำรุ่นต่าง ๆ และสมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้าง และกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรได้ การสืบค้นและศึกษา วัฒนธรรมองค์กรสามารถกระทำ ได้ทั้งวิธีศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น ได้มีการวิจัย สสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของ แต่ละบริษัทในประเทศญี่ปุ่นพบว่า บริษัทแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามมี วัฒนธรรมหลัก (Core Culture) ของบริษัทในประเทศญี่ปุ่นที่เหมือนกัน มี 10 ประการ ได้แก่ 1) ความจริงใจ 2) ความสมานฉันท์ 3) ความเพียรพยายาม 4) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ 5) การบริการที่ ดีและช่วยเหลือสังคม 6) ความรับผิดชอบ 7) ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความปลอดภัย 9) ความกตัญญู 10) ความร่วมมือ

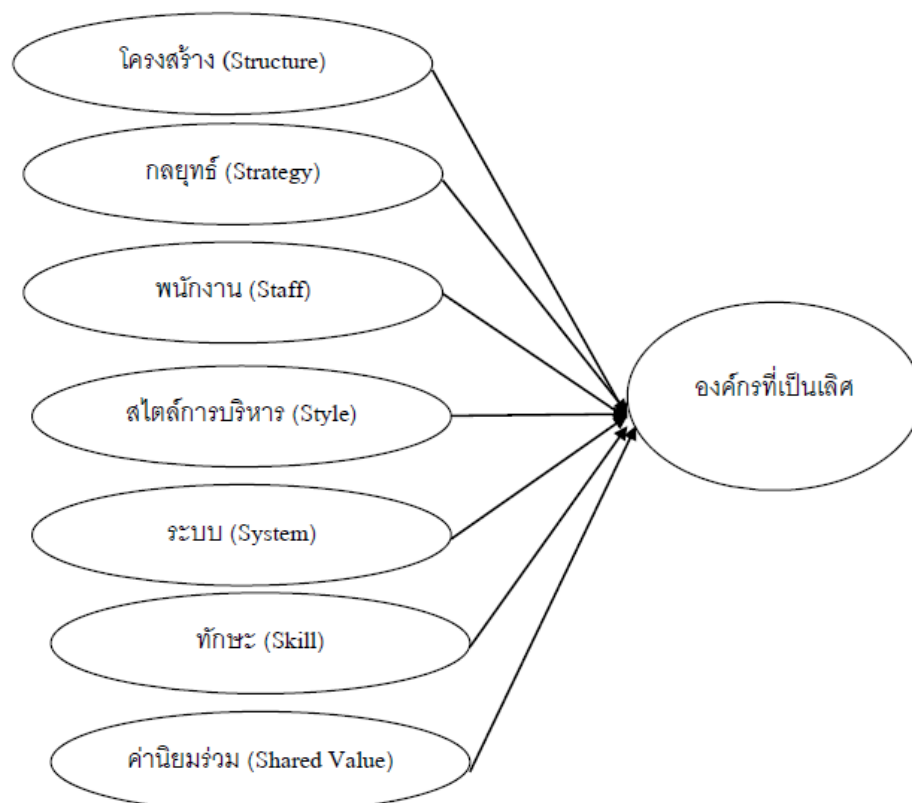
ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เป็นเครื่องมือช่วย ควบคุมและจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency)

❖ ค่านิยมร่วมคือปัจจัยบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

วัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศใน 4 ประการ ได้แก่ ช่วยสร้างองค์กร สู่ความเป็นแชมป์ ช่วยสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จ ช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กรและช่วยสร้างองค์กรสู่ความเป็นหนึ่งเดียว

1. ค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์กรสู่ความเป็นแชมป์

ในงานวิจัยของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Tom Peter and Waterman) เรื่อง Insearch of Excellence พบว่าการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องมีปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้



ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร Shared Value ที่แข็งแกร่งขององค์กรนั้นเอง องค์กรมุ่งสู่ ความเป็นเลิศต้องมีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่

ประการแรก มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) โดยร่วมมือแก้ปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหา ทิ้งค้างไว้มีการตั้งกลุ่มทำงาน (task force) และการสื่อสารแบบใหม่เป็นทางการ

ประการที่สอง เน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) มองว่าลูกค้าคือ ผู้สนับสนุน องค์กรไม่มีลูกค้าไม่มีกิจการ และไม่มีงานทำ

ประการที่สาม เน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) มีการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานคิดตัดสินใจด้วยตนเอง

ประการที่สี่ ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (productivity through people) พนักงานมีคุณค่ามีศักยภาพใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประการที่ห้า ให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด (hands - on and value driven) ผู้บริหารจะพูดคุยอย่างใกล้ชิด ถ่ายทอดค่านิยมที่ต้งามมากที่สุด

ประการที่หก ทำธุรกิจที่มีความชำนาญ (stick to the knitting) เลือกทำให้ตัวเองถนัดเชี่ยวชาญ

ประการที่เจ็ด ใช้รูปแบบการบริหารที่เรียบง่ายและคนน้อย (simple form and less staff) หลีกเลี่ยงองค์กรแบบระบบราชการใช้คนน้อยแต่เต็มศักยภาพ

ประการที่แปด ใช้การบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน simultaneous loose-light properties) เข้มงวดในบริการคุณภาพ แต่ปล่อยอิสระให้พนักงานคิดอิสระสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2. ค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จ

ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จจำเป็นที่จะต้องสร้างให้บุคลากรและองค์กรคิดและเชื่อ คล้ายๆ กัน トラバトที่ยังคิดและเชื่อต่างกันก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน อาทิ

ถ้าบริษัทเชื่อเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ บุคลากรจะต้องเชื่อในเรื่องคุณภาพด้วย และเมื่อ ทุกฝ่ายทุกคน ทุกแผนกเชื่อเหมือนๆ กัน กระบวนการทำงานเรื่องกลุ่มคุณภาพงาน (QC.C.) การบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ก็ย่อม ประสบความสำเร็จได้

ถ้าบริษัทเชื่อเรื่อง ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ บุคลากรจะต้องเชื่อในเรื่อง การทำงานเป็นทีมด้วย แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่าหลายองค์กร มักประสบความล้มเหลวในการทำงานเป็นทีม และชุดแรกสุดที่ถือว่า เป็นปัญหาก็คือการฝึกปฏิบัติทำงานเป็นทีมมิได้เริ่มที่ความเชื่อในเรื่องทีมขาด เหตุผล โน้มน้าวใจให้ บุคลากรเห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีคุณค่าต่อทั้งตนเอง แผนกงานและองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องเสนอความคิด ความเชื่อที่ว่าบุคลากรเจริญก้าวหน้าจะทำให้ทีมงานเจริญก้าวหน้า เมื่อทีมงานเจริญก้าวหน้าก็จะทำให้ บุคลากรเจริญก้าวหน้าและในที่สุดองค์กรก็เจริญก้าวหน้าด้วย

3. ค่านิยมร่วมช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กร

เมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมได้ออกมาย่อมส่งผลต่อลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การ แสดงออกในการพูดดี ทำดี คิดดี แต่งกายดีและมารยาทดี ล้วนเป็นส่วนส่งเสริมให้

ภาพพจน์และภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น การหล่อหลอม อบรมขัดเกลาให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ พฤติกรรมที่ทำงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญมีดังนี้

- เอาใจใส่ต่อลูกค้า (care for customer)
- ความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness)
- มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)
- สร้างนวัตกรรม (innovation)
- ใส่ใจคุณภาพ (quality)
- รับผิดชอบต่อทีม (social responsibility)
- เน้นผลการปฏิบัติการ (performance oriented)
- เน้นการเรียนรู้ (learning oriented)
- มีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)

4. ค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์กรสู่ความเป็นหนึ่งเดียว

ค่านิยมร่วมช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าสมาชิกทุกคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันเพราะการมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจาก กลุ่มอื่นสิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณลักษณะแตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การ แต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียง และภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบ บุคลากรของแต่ละธนาคารทำให้บุคลากรของธนาคาร รู้สึกว่าคุณลักษณะที่แตกต่างจากคนกลุ่มอื่น

ทำให้รู้สึกว่าคุณที่ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพรรคพวกเดียวกัน มีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นหนึ่งเดียวกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ก็เช่นกันควรสร้างค่านิยมร่วม (shared value) ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน ประสานพลังสู่ความเป็นหนึ่งต่อไป

❖ กลยุทธ์การสร้างค่านิยมร่วมสู่องค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Competency Organization : HCO) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นบุคลากรที่มี สมรรถนะการทำงานอย่างมืออาชีพ การสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา องค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1. ความหมายค่านิยม

ค่านิยม (Value) คือ ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคลกลุ่มบุคคลหรือคณา ยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ มีคุณค่าควรแก่การ นำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

ค่านิยม (Value) จึงเป็นการแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ของผู้ถือปฏิบัติเพราะจะมีทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปตามความต้องการ ของสังคม ค่านิยม จึงเป็นพื้นฐานของการเกิดขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม

2. ค่านิยมเจ้าหน้าที่ของรัฐควรเป็นอย่างไร

เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีค่านิยมในการทำงานดังนี้

- 1) เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ
- 2) เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน
- 3) เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่พึ่งของประชาชน
- 4) เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญ ต่อสู้เพื่อคุณธรรมมีเกียรติภูมิ และมีศักดิ์ศรี
- 5) เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ
- 6) เป็นระบบที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของงาน

3. ค่านิยมร่วมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ค่านิยมหลัก (Core Value) หรือค่านิยมร่วมสร้างสรรค์ หมายถึงค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับการยึดถือปฏิบัติในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อนำพามาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันมี 5 ประการ คือ

- 3.1 กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage)
 - ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ชอบธรรม
 - เสียสละ
 - หลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ
 - ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด
- 3.2 ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (Integrity and Responsibility) -ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา
 - แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน
 - มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงานต่อองค์กร และต่อส่วนรวม
- 3.3 โปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability)
 - ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง
 - เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบกฎหมาย
- 3.4 ไม่เลือกปฏิบัติ (Nondiscrimination)
 - บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวกรวดเร็วประหยัดและถูกต้อง
 - ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตาเอื้อเฟื้อ
- 3.5 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation) ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด
 - เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม
 - ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง

-เน้นการทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก มีการวัดผลสัมฤทธิ์และค่าใช้จ่าย

4. ค่านิยมร่วมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้ความสำคัญต่อการจัดทำค่านิยมหลัก (Core Value) หรือค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งนำมาใส่ไว้เป็นส่วนประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น

บริษัทกรุงเทพโปรดิวส์ในบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์มีวิสัยทัศน์ว่า “Kitchen of the world” ดังนั้น จึงได้กำหนดค่านิยมหลักเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Receptive of Change)
- 2) ใฝ่รู้และแบ่งปันความรู้ (Personal Mastery and Share Learning)
- 3) สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation)
- 4) คุณธรรมและซื่อสัตย์ (Integrity and Honesty)
- 5) มุ่งเน้นเพื่อผลสำเร็จของงาน (Achievement Oriented)
- 6) ตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน (Earth-Mother)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้นจึงได้กำหนดค่านิยมร่วมไว้ 8 ประการที่เรียกว่า I AM READY

Integrity	ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
Activeness	ต้องตั้งใจทำงาน
Morality	มีศีลธรรมคุณธรรม
Relevancy	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม
Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
Accountability	มีส่วนร่วมโปร่งใส
Democracy	มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย
Yield	มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน

5. การจัดหาค่านิยมร่วมในแผนยุทธศาสตร์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.เกษตร) ในฐานะเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์จำเป็นต้องจัดทำค่านิยมหลัก เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้ สป.เกษตร บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้ ลักษณะของค่านิยมร่วมมี 5 ประการ ดังนี้

1) เป็นคุณค่าหรือค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กรนั้น ๆ เช่น องค์กรด้านบัญชี ค่านิยมร่วมต้องมุ่งเน้น ถูกต้อง รวดเร็ว แต่องค์กรด้านการตลาด ค่านิยมร่วมต้องมุ่งเน้น นวัตกรรมใหม่ ทันสมัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเน้นธรรมาภิบาล

2) เป็นคุณค่าหรือค่านิยมที่มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่อยู่ประมาณ 2-5 ประการ ตัวอย่างเช่น ค่านิยมร่วมของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

รวดเร็ว (1)	ประทับใจ (2)	ยิ้มแย้มแจ่มใส (3)	ห่วงใยดุจญาติ (4)
----------------	-----------------	-----------------------	----------------------

ค่านิยมร่วมของ อ.บ.ต. แห่งหนึ่ง

โปร่งใส (1)	รวดเร็ว (2)	ประทับใจ (3)	คุณภาพ (4)
----------------	----------------	-----------------	---------------

ค่านิยมร่วมของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

มีคุณภาพ (1)	บริการ (2)	มาตรฐานสากล (3)
-----------------	---------------	--------------------

ค่านิยมร่วมของกรมแห่งหนึ่ง

ทำงานอย่างมืออาชีพ (1)	ทันสมัย (2)	บูรณาการทุกภาคส่วนในสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3)
---------------------------	----------------	---

3) เป็นคุณค่าหรือค่านิยมที่สอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรในอนาคต เช่น

วิสัยทัศน์บริษัทการบินไทย มีดังนี้

เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย

ดังนั้น การเป็นสายการบินชั้นนำของโลกได้นั้นต้องมีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 2 ประการ คือ มีบริการที่ดีเลิศ และด้วยวิถีไทย

4) เป็นคุณค่าหรือค่านิยมที่สอดคล้องสัมพันธ์กันจดจำได้ง่ายที่เรียกว่า Memorizing Model เช่น

HALO

Honesty
Accountability
Learning

Ownership

5) เป็นคุณค่าหรือค่านิยมที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดโดยให้แต่ละคนเสนอ ค่านิยมร่วมของ องค์กรมฯ คนละ 5 ประการ พร้อมแล้วให้ส่งมานับคะแนน ค่านิยมร่วมที่ได้คะแนน สูงสุด 5 อันดับแรก นำมาใช้ค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจก็ให้มีการอภิปรายแสดง ความคิดเห็นวิเคราะห์อีกครั้งว่าใช่หรือไม่ใช่ค่านิยมร่วม แล้วให้ที่ประชุมยืนยันอีกครั้งหนึ่ง

ตัวอย่างเช่น อ.บ.ต. บ้านใหม่ใต้ประชุม นายก อ.บ.ต. รองนายก อ.บ.ต. ปลัด อ.บ.ต. และพนักงาน อ.บ.ต. จำนวน 52 คน โดยให้แต่ละคนเขียนค่านิยมร่วม

❖ วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

1. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

วัฒนธรรมองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อ วัฒนธรรมองค์กร

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจสู่ยุคการแข่งขันแบบเสรี ในยุคดังกล่าว พบว่า ความคิด ความเชื่อในการทำงานได้มุ่งเน้นสู่คุณภาพ และมาตรฐาน กล่าวคือ ที่ใดมีการแข่งขัน ที่นั่นมาซึ่งคุณภาพ ที่ใดมี คุณภาพที่นั่นนำมาซึ่งมาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งสู่ มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization – ISO)

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงสังคมสู่สังคมหลากหลายสลับซับซ้อน การทำงานจึง ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ (learning) เป็นหัวใจสำคัญของ คนยุคใหม่ และมุ่งสู่การ เรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization) โดยพยายามปลูกฝังวินัย 5 ประการ ได้แก่

- 1) การสร้างบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery)
- 2) การมีแบบแผนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ (mental model)
- 3) การ คิดเชิงระบบ (system thinking)
- 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)
- 5) การสร้างทีมเรียนรู้ (team learning)

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงการเมืองสู่ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยซึ่งมีหลักการสำคัญ 10 ประการ ได้แก่

หลักเดิม 6 ประการ

หลักนิติธรรม

หลักใหม่ 4 ประการ

หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักคุณธรรม	หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
หลักโปร่งใส	หลักบริหารจัดการ
หลักมีส่วนร่วม	หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
หลักความรับผิดชอบ	
หลักความคุ้มค่า	

ประการที่สี่ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งสติปัญญา ไลโบวิทซ์ (Liebowitz) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดองค์การแห่งสติปัญญา (Organizational Intelligence) ในยุคโลกาภิวัตน์การมุ่งเน้นประเด็นหลักดังนี้

- ความไว้วางใจ การเปิดเผยและความจริง (truth, openness, reality)
- ความกล้าหาญ (courage)
- การจัดการตนเอง (self-management)
- ความร่วมมือ (cooperation)
- การมีส่วนร่วม (participation)
- การจูงใจ (motivation)
- อดทนต่อความผิดพลาด (mistake-tolerate)
- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- ความคงเส้นคงวา/สม่ำเสมอ (consistency)
- ทีม (teams)
- การกระจายอำนาจ (empowerment)
- การสร้างการยอมรับ (power)
- การแบ่งปัน (sharing)
- การเป็นหุ้นส่วน (partnering)
- ความผูกพัน (commitment)
- ความสามารถ (competence)
- นวัตกรรม (innovation)

อย่างไรก็ตาม ในที่นี้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลควรเน้น 5 จุดเน้น ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นบริการ วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน และวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในเรื่องต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นเวลา

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเวลา (Time Based Culture) เป็นการให้คุณค่าการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีการวางแผนในอนาคตอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดกรอบเวลา (time frame) ที่แน่นอน วัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นเวลาที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่

2.1 ให้ความสำคัญต่อการผลิตแบบทันเวลา (Just In Time)

เป้าหมายหลักของระบบการผลิตแบบทันเวลาเป็นการปรับปรุงให้บริษัทอยู่ในสถานะที่จะแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ดีขึ้น โดยมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ลดการสูญเสียในการผลิตให้น้อยลง และสามารถผลิตสินค้าให้ทันเวลาพอดีกับการต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นการลดสต็อกสินค้า

2.2 ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่เร็วกว่าเดิม (Speed)

การทำงานปัจจุบันต้องปลูกฝังความเชื่อที่ว่าต้องคิดก่อนทำก่อน (proactive) รวมทั้งทำงานได้เร็วกว่าผู้อื่นหรือคู่แข่ง ในการทำงานจึงต้องคิดค้นระบบและการหรือทางลัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดย ใช้เวลาน้อยที่สุดหรือสั้นที่สุด (one best way) โดยการปรับปรุงพฤติกรรมระบบการทำงานและเวลาการทำงานให้เร็วกว่าเดิม

2.3 ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา (Time Management)

องค์กรต้องปลูกฝังค่านิยมความเชื่อด้านการรู้จักบริหารเวลาและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเวลาคือการใช้ทรัพยากรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานทุกคนต้องตระหนักว่า เวลาจำกัด ไม่มีทวนกลับทดแทนไม่ได้ และหมดไปเรื่อย ๆ

เทคนิคการบริหารเวลาที่สำคัญมี 3 ประการ ดังนี้

2.3.1 การจัดระบบระเบียบในการทำงาน โดย

- วางแผนประจำวัน
- ทำตามแผนงานประจำวันให้ได้
- ทำงานสำคัญและเร่งด่วนลำดับแรกสุดก่อน
- ให้รางวัลตนเองเมื่อทำงานเสร็จ
- กันเวลาส่วนหนึ่งเพื่องานระยะยาว
- ใช้ตารางวางแผนงานประจำปี
- ให้เวลาทำงานชิ้นใหม่ให้เพียงพอ

2.3.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

- พุดโทรศัพท์ให้ได้สาระมากขึ้น -ลดการรบกวนจากโทรศัพท์
- ประหยัดเวลาในการประชุม
- ใช้เวลาเดินทางอย่างคุ้มค่า
- จัดระบบการทำงานที่บ้านเพื่อประหยัดเวลา
- จัดการใช้เวลาซื้อของ รอคอย รถติด
- มีข้อมูลและหมายเลขโทรศัพท์อยู่ในมือ
- รู้จักใช้แบบฟอร์มในการทำงาน
- อย่าให้โต๊ะรก อย่าจับจด ทำงานทีละอย่าง
- สร้างวินัยตนเองและสมาชิกในการทำงาน

2.3.3 การวางแผนเพื่องานในอนาคต โดย

- ประเมินความสามารถปัจจุบัน

- เข้าอบรมโครงการที่เป็นประโยชน์
- สนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพ
- ทำความรู้จักบุคคลตำแหน่งสูงกว่าในหน่วยงาน
- พูดคุยกับหัวหน้าเพื่อพัฒนาความสามารถ

2.4 ให้ความสำคัญต่อการทำตารางการปฏิบัติงาน (Bar Chart)

องค์กรต้องปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อให้พนักงานจัดทำตารางการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทาง ในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถควบคุมการทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา ตารางการทำงานสามารถทำได้ ดังนี้

ประการแรก วิเคราะห์ว่างานหรือโครงการหนึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมใดบ้าง กิจกรรมใดมาก่อน กิจกรรมใดทำทีหลัง หรือกิจกรรมใดทำพร้อมกันได้หรือ 1 ปี

ประการที่สอง ศึกษาว่างานหรือโครงการมีกำหนดระยะเวลานานเท่าใด อาทิ 1 อาทิตย์ 1 เดือน

ประการที่สาม สร้างตารางความสัมพันธ์เชิงเมตริกซ์ (Matrix) ระหว่างกิจกรรมกับระยะเวลาของ โครงการแล้วเขียนเป็นตารางการปฏิบัติงาน

3. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและอนาคตให้ความสำคัญเรื่องของคุณภาพมากขึ้น การบริหารองค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ (Quality Organization) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 12 ประการ ดังนี้

ประการแรก ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือ งานที่ทำหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก องค์กรจึงต้องรู้ความต้องการที่ชัดเจน และความต้องการที่แฝง เร้นของลูกค้า เพื่อจะได้ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุง คุณภาพเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้ายิ่งขึ้น ทั้งนี้ รวมถึงการตอบสนองความต้องการลูกค้าภายใน หรือพนักงานในองค์กรด้วยตนเองด้วย

ประการที่สอง วัดผลงานด้วยข้อมูลจริง กล่าวคือ การวัดผลงานต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขที่เป็นจริง องค์กรมีโอกาที่จะปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การใช้ความรู้สึกหรือความเชื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการบริหารมักจะทำให้เกิดความเสียหายและผลร้ายมากกว่าการอาศัยข้อมูลจริง

ประการที่สาม ปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ ความเหนื่อยยากในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องยาวนานอาจจะ ไม่มีความหมายใดๆ เลย หากไม่มีผลลัพธ์ที่วัดได้ปรากฏแก่สายตาว่าลูกค้าพอใจมากขึ้นหรือไม่ คุณภาพดีมาก น้อยเพียงใด ลดการสูญเสียลงได้มากหรือน้อยเพียงใด เป็นต้น

ประการที่สี่ มุ่งเน้นการกระทำ การมุ่งเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ ไม่ใช่อยู่ที่การเอาแต่พูด ประชุม สัมมนาโดยมิได้สรุปผลสู่การปฏิบัติแต่อย่างใด การคิดดี มั่นใจก็ควรจะแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ การลงมือปฏิบัติ จริงอย่างสม่ำเสมอจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา หรือแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เป็นการเรียนรู้โดยการลงมือกระทำ

ประการที่ห้า มีผู้บริหารมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพ (professional) ของผู้บริหาร ที่ได้รับการศึกษา หรืออบรมอย่างเป็นระบบจะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง เป็นผู้ชี้แนะองค์กรให้ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศด้าน คุณภาพ และเป็นที่ประจักษ์แก่ลูกค้าได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ คุณภาพอย่างลึกซึ้งและมีความมุ่งมั่นตั้งใจ เอาจริงเอาจังในการ สร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ประการที่หก กิจกรรมคุณภาพต้องเกี่ยวข้องกับทุกระดับของหน่วยงานและทุกคน การบริหาร คุณภาพต้องกระทำทุกแผนก ทุกฝ่าย คุณภาพมิใช่เกิดจากฝ่ายควบคุมคุณภาพเท่านั้น แต่ เกิดจากความ ร่วมมือของทุกฝ่าย และทุกคนในองค์กร

ประการที่เจ็ด ทุกคนในองค์กรได้รับการอบรมเรื่องคุณภาพ การปรับปรุงองค์กรแห่ง คุณภาพในสหสวรรค์ ใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติ ความ เชื่อ และค่านิยมของคนในเรื่อง เกี่ยวกับคุณภาพ การฝึกอบรมเรื่องคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญและ จำเป็นต่อการเป็นองค์กรคุณภาพ

ประการที่แปด มุ่งมั่นและยืนหยัดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างผลลัพธ์ด้าน สินค้า และ บริการที่มีคุณภาพและมุ่งสู่องค์กร แห่งคุณภาพ จะต้องอาศัยการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นและ ยืนหยัดอย่างต่อเนื่อง การทำงานแบบขอไปทีหรือลู่หน้าปะจุมก ยากที่จะ สร้างระบบคุณได้ยั่งยืน ประการที่เก้า มองการณ์ไกล การสร้างองค์กรแห่งคุณภาพต้องมุ่งมั่น อดทน รอคอย เพื่อ ความสำเร็จในระยะยาว คุณภาพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและยาวนานต้องอาศัย ระยะเวลาการปลูกฝัง จิตสำนึก ละลาย พฤติกรรมเก่า สอดแทรกพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์การจะ กระทำให้เป็นพฤติกรรมถาวร ต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 3-5 ปี

ประการที่สิบ จัดการปัญหาเรื้อรังอย่างเป็นระบบ องค์กรส่วนใหญ่มีปัญหาซ้ำซาก เกี่ยวกับคุณภาพ ของสินค้าและบริการอยู่เสมอ ปัญหาเหล่านี้แฝงเร้นอยู่ในกระบวนการผลิตหรือ กระบวนการทำงานโดยไม่ ปรากฏให้เห็นชัดเจน แต่แสดงออกมาในรูปความขัดข้องในกระบวนการ หรือของเสีย ปัญหาเรื้อรัง ดังกล่าวจึงต้องกำจัดที่ต้นตออันเป็นสาเหตุให้หมดไป

ประการที่สิบเอ็ด มุ่งเน้นการป้องกันล่วงหน้า เมื่อองค์กรเสนอสินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาด จะต้องพิจารณา ออกแบบใหม่ คำนึงถึงคุณภาพตั้งแต่ต้นจนจบ คือ มีการบริหารคุณภาพครบวงจร ตั้งแต่วัตถุดิบ กระบวนการผลิต บุคลากร การตรวจประเมิน เป็นต้น การสร้างคุณภาพอย่างได้ผลจึง ต้องอาศัยมาตรการเชิงรุกด้วยการ ป้องกันไว้ก่อน

ประการที่สิบสอง สร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ การทำงานอย่างมีคุณภาพต้องมีการ ปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมด้านคุณภาพให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เริ่มจากการ ปลูกฝังแนวคิดและจิต วิญญาณด้านคุณภาพให้เกิดขึ้นกับทุกตัวคนในองค์กร โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ เริ่มหรือผู้นำในการสร้าง

วัฒนธรรมแห่งคุณภาพจึงจะทำให้สำเร็จได้วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นคุณภาพจึงให้ ความสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ กลุ่มคุณภาพงาน การบริหาร โดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

1. กลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) เป็นกลุ่มบุคคล 3-10 คน ทำกิจกรรมร่วมกันด้วย การคิดปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเป็นวิธีการดึงเอาความสามารถที่ต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกของกลุ่มโดยใช้หลักการของ เครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 ประการ ได้แก่ ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) การจำแนกข้อมูล (Stratification) แผนภูมิ พาเรโต (Pareto Diagram) แผนภูมิ ก้างปลา (Fish-Bone : Cause – Effect) แผนภูมิฮิสโตแกรม (Histogram) กราฟ และแผนภูมิควบคุม (Graph and Control Chart) และแผนภูมิ กระดาษ (Scatter Diagram)

แนวคิดกลุ่มคุณภาพยังหมายถึงรวมถึงการจัดให้มีกิจกรรมในรูปแบบอื่น ๆ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเสนอแนะ (Suggestion System) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถปฏิบัติได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดีขึ้นโดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) สร้างแนวคิด (Creating) แล้วเขียนแนวคิดนั้นในแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ
- 2) ส่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ
- 3) พิจารณาข้อเสนอแนะว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่
- 4) ถ้าสามารถปฏิบัติได้ให้มอบรางวัลเบื้องต้นแล้วนำความคิดไปปฏิบัติ ถ้าไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ กลับไปเขียนใหม่

- 5) ยืนยันผลได้จากการปฏิบัติ

-กิจกรรม 3 MU เป็นคำย่อที่มาจากภาษาญี่ปุ่น ดังนี้ MUDA (Waste) คือ ความสูญเปล่า MURA (Unevenness) คือ ความไม่สม่ำเสมอ MURI (Unnatural) คือ ความเกินพอดี จะเห็นว่าความเกินพอดีใน การทำงานจะทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอ อันเป็นผลให้เกิดความสูญเปล่า เพราะฉะนั้น 3 MU จึงเป็นสิ่งที่ องค์กรจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในการบริหารองค์กรหรือการบริหารงานขององค์กร

-กิจกรรม ZD เป็นกิจกรรมที่ลดข้อบกพร่องให้เป็นศูนย์ (zero defect) เป็นการณรงค์ที่มุ่งหมายจะ ไม่ให้มีข้อเสียเกิดขึ้น ในทางปฏิบัติจะพบว่าองค์กรมักมีข้อเสียที่เกิดขึ้นมากมาย การที่คิดว่าเสียน้อยจะส่งผลให้เสียมาก การณรงค์ปรับเปลี่ยนความรู้สึคนึกคิดและจิตสำนึกใหม่จึงเป็นสิ่งท้าทาย ทำให้ทุกคน ทุก แผนกงานหันมาหาวิธีการป้องกันข้อบกพร่อง ตามแนวคิดที่ว่า “ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์”

2. ให้ความสำคัญต่อการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์

เป็นแนวคิดการบริหารที่มุ่งการกระจายความรับผิดชอบไปยังพนักงาน โดยการเข้ามามีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) โดยการกำหนด เป้าหมายที่ประสานสอดคล้องกันทั้งในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์มีหลักการที่สำคัญดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์เป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ต้องมีการวัดได้ ประเมินได้ในลักษณะ ของรูปธรรมมากกว่านามธรรมกำหนดยอดการผลิต กำหนดร้อยละ กำหนดสัดส่วนและ

กำหนดกำไร ต้องระบุ ออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ อาทิ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 5 ภายในปี 2545 ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต 100,000 บาท ในปี 2545 พัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารทุกระดับทุกคนให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 2 ปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2545-2546

2.2 กำหนดให้มีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์แบบดั้งเดิมเน้นแบบจาก บนลงล่าง (top - down) ปัจจุบันมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหาร และพนักงานเข้ามา มีส่วนร่วมการจูงใจโดยการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความผูกพัน ผูกมัดในความรับผิดชอบต่อไปเป็นการกระจายเป้าหมายให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ

2.3 มีการทำงานเป็นทีม เมื่อมีปัญหาเป็นตัวกำหนดผลงาน ผู้บริหารทุกระดับต้องมีการ ประชุมทีมงานเพื่อกระจายเป้าหมายให้ทุกคนเห็นชอบ เป้าหมายจึงมีสอดคล้องทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบนและต้องมีการประสานระหว่างแผนงานด้วย เป็นการผนึกทุกฝ่ายเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.4 มีวินัยควบคุมตนเอง การนำเอาการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์มาใช้จะต้องให้พนักงาน ทุกคนมีความรับผิดชอบและมีวินัยตนเอง (self-control) เป็นการควบคุมที่ผลงานมากกว่าการควบคุมวิธีการ ทำงานการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์จะสอดคล้องกับพนักงานที่เป็นทฤษฎีวาย (Theory Y) มากกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ (theory X)

3. ให้ความสำคัญต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นระบบการบริหารที่เน้นการวางแผน และ ประสานความร่วมมือในทุกระดับทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้น พ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจและผลลัพธ์หรือ การสร้างผลกำไรในระยะยาว ด้วยวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พร้อมทั้งสร้างผลประโยชน์หรือ ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรและสังคม วัตถุประสงค์ของ TQM มีดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- 2) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
- 3) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
- 4) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- 5) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- 6) เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กรมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer-Oriented) คือ การมุ่งเน้นคุณภาพที่ลูกค้าจะได้รับ องค์กรที่ทำ TOM จะต้องยึดคุณภาพเป็นแกนหลักในการบริหารการจัดการ คุณภาพในที่นี้หมายถึงคุณภาพ ของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้หรือเป็นไปตามที่

ลูกค้าต้องการการมีคุณภาพหรือไม่ วิธีการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ต้องรู้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร โดย อาศัยวิธีการวิจัยตลาด (marketing research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นต้นจึงถูกตัดสินใจโดยลูกค้าภายนอก

หลักการที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ความพยายามในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานต้องพิจารณาการทำงานอย่างเป็น กระบวนการและต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ การมุ่งเน้นกระบวนการทำให้เกิดสภาพลักษณะของลูกค้าภายใน (internal customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานมาจาก พนักงานก่อนหน้า เราเป็นผู้ซื้อ เมื่อเราทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเราก็จะเป็นผู้ขาย ดังนั้น คุณภาพงานที่แต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกันไปสู่ลูกค้าภายนอก (external Customer) โดยถือว่าพนักงานใน แผนกถัดไปคือลูกค้าของเรา พนักงานทุกคนในกระบวนการผลิตจึงมีผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะ ส่งถึงมือลูกค้าภายนอก การบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการจะมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและ ถูกต้องทุกครั้งด้วย (right the first time and right every time) เพื่อลดความผิดพลาดและความสูญเสีย ต่างๆ ให้หมดไป

หลักการที่ 3 ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement) องค์กร TQM เป็นองค์กรที่ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสู่องค์กรแห่งคุณภาพ (Quality) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาก็หรือปรับปรุงเกี่ยวกับงานได้ดีที่สุด ทุกคนจึงควรมีโอกาสได้แสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม กระทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งทีมงาน ข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อประกันคุณภาพขั้นเยี่ยมขององค์กร ซึ่งยึดถือผลลัพธ์สุดท้าย เป็นจุดร่วมของการประสานงาน คือ ความพึงพอใจของลูกค้าอย่างแท้จริงตาม การก้าวสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ควรปฏิบัติตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ ต่างๆ 16 ประการ ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 2) เน้นความสำคัญที่ลูกค้า (Customer focus)
- 3) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 4) มีการบริหารที่เหมาะสม (management practices)
- 5) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement)
- 6) มีระบบพัฒนาของพนักงาน (training and development)
- 7) มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (reward and recognition)
- 8) การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล (employee focus)
- 9) ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Customer contacts)
- 10) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (product and service development)
- 11) การบริหารกระบวนการ (process management)
- 12) คุณภาพของผู้สนับสนุนหรือผู้นำส่งปัจจัย (supplier quality)

- 13) การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (data collection and analysis)
- 14) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (benchmarking)
- 15) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (corporate responsibility and citizenship)
- 16) มีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (system assessments)

4. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยึดหลักการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่

4.1 หลักนิติธรรม ประกอบด้วย

- 4.1.1 มีการแบ่งแยกอำนาจเป็นนิติบัญญัติ บริหาร ตุลาการ
- 4.1.2 มีการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ
- 4.1.3 มีความผูกพันด้านกฎหมาย
- 4.1.4 มีความชอบด้วยกฎหมายของเนื้อหา
- 4.1.5 ไม่มีความผิดไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย
- 4.1.6 มีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุด

4.2 หลักคุณธรรม ประกอบด้วย

- 4.11.1 ปลอดจากการทุจริต
- 4.11.2 ปลอดจากการทำผิดวินัย
- 4.11.3 ปลอดจากการการทำให้มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาวิชาชีพ

4.3 หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย

- 4.3.1 โปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน
- 4.3.2 โปร่งใสด้านระบบการให้ทุน
- 4.3.3 โปร่งใสด้านระบบการให้โทษ
- 4.3.4 โปร่งใสด้านการเปิดเผยระบบงาน

4.4 หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

- 4.4.1 การให้ข้อมูล
- 4.4.2 การรับฟังความคิดเห็น
- 4.4.3 การร่วมตัดสินใจ
- 4.4.4 การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม

4.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

- 4.5.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 4.5.2 มีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 4.5.3 มีการสนับสนุนภายในองค์กร
- 4.5.4 มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
- 4.5.5 มีแผนสำรอง

- 45.6 มีระบบติดตามประเมินผล
- 4.6 หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย
 - 4.6.1 ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - 4.6.2 ประหยัด
 - 4.6.3 มีความสามารถในการแข่งขัน
- 4.7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 4.7.1 มีการจัดการอย่างบูรณาการ
 - 4.7.2 มีการติดต่อสื่อสาร
 - 4.7.3 มีการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า
 - 4.7.4 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - 4.7.5 มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
 - 4.7.6 มีการพัฒนาสมรรถนะสู่มืออาชีพ
- 4.8 หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 4.8.1 ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 4.8.2 พัฒนาการเรียนรู้จากภายใน
 - 4.8.3 นำความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน
 - 4.8.4 มีการจัดการความรู้
 - 4.8.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 4.9 หลักบริหารจัดการ ประกอบด้วย
 - 4.9.1 มีแผนงานและทบทวนพันธกิจ
 - 4.9.2 มีการสำรวจความต้องการของประชาชน
 - 4.9.3 มีกลยุทธ์ในการบริหาร
 - 4.9.4 มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 4.9.5 มีการศึกษาวิจัยองค์กร
 - 4.9.6 มีการคาดคะเนความเสี่ยง
 - 4.9.7 มีการกระจายอำนาจ
 - 4.9.8 มีการอำนวยความสะดวกที่ดี
- 4.10 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย
 - 4.10.1 มีการจัดการข้อมูล
 - 4.10.2 มีการนำ ICT ไปใช้จริง
 - 4.10.3 มีเครือข่ายสารสนเทศ
 - 4.10.4 มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง

❖ ขั้นตอนการบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสู่ความเป็นหนึ่ง

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสู่ความเป็นหนึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

นักวิชาการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ กลุ่มแรกเชื่อว่า ผู้ก่อตั้งและผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มที่สองเชื่อว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมโดยการติดต่อสัมพันธ์กันหรือทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานพอสมควร อย่างไรก็ตาม อาจสรุปได้ว่าทั้งผู้ก่อตั้ง ผู้นำ และสมาชิกองค์กรต่างก็มีส่วนในการสร้างและกำหนด วัฒนธรรมองค์กร เพียงแต่ว่าในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งองค์กรหรือบริษัทใหม่ ผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้ก่อตั้งมักจะเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะ เสนอบริการหรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่างๆ แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งคนเดียวอาจมีกำลังสติปัญญา ไม่เพียงพอจึงมักชวนบุคคลอื่นที่มีความคิดตรงกันเข้ามาร่วมเป็นคณะผู้ก่อตั้ง โดยอาจร่วมลงทุนหรือช่วยกัน บริหาร จากนั้นจึงมีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเพิ่มเติม ในช่วงแรกนี้พนักงานอาจจะยังไม่มีความคิดร่วม หรือยังไม่ค่อยเลื่อมใสในความคิดของคณะผู้ก่อตั้งหรือผู้นำรุ่นแรกๆ อย่างไรก็ตาม พนักงานก็พยายามทำงาน และเฝ้าดูว่าความคิดของคนผู้ก่อตั้งประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ก่อตั้งมักพยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์กรโดย วิธีการต่างๆ อาทิ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้คำแนะนำ ให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดให้มีงานฉลองและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานและพยายามตอกย้ำค่านิยมและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังรวมถึงการใช้การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมในการขัดเกลาพนักงานให้มีวิธีคิดและวิธีทำงานตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวัง

กรณีตัวอย่างของบริษัทไมโครซอฟท์ วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากความคิดของผู้ก่อตั้ง และคณะผู้ก่อตั้งรุ่นแรกผู้ก่อตั้งคือ บิลเกต (Bill Gate) เป็นบุคคลที่มีความคิดแบบก้าวหน้าทำงานเชิงรุก ไม่อยู่ กับที่ชอบการแข่งขัน มีระเบียบวินัยสูง สิ่งเหล่านี้จะพบเห็นได้ในพฤติกรรมของบริษัทไมโครซอฟท์

กรณีตัวอย่างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากพฤติกรรมต้นแบบ อาจารย์ปวย อึ้งภากร ที่มีชีวิตที่เรียบง่ายสนใจชนบท และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

กรณีตัวอย่างของห้างสรรพสินค้าวอลมาร์ต (Wat Mart) วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากผู้ ก่อตั้งแซม วอลตัน (Sam Walton) ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ใกล้ชิดลูกน้องนั่งรถบรรทุกส่งของไปพร้อม ๆ กับลูกน้องขอบพูดคุยและแก้ปัญหาการทำงานของลูกน้อง ๆ

กรณีตัวอย่างบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากพฤติกรรมทำงานนายคุณธนินทร์ เจียรนวนนท์ ที่ปฏิบัติตนแบบสมถะ ขยันทำงานจนตึก และไม่มีวันหยุด

เมื่อเวลาผ่านไป ถ้าสินค้า บริการ หรือเทคโนโลยีที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำรุ่นแรกๆ เสนอนั้นได้รับการ ต้อนรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ หน่วยงานมีรายได้พอเพียงที่จะดำรงกิจการและขยายงานต่อไปได้แล้วความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งจะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานร่วมกันทำงานต่อไป และหน่วยงานยังคงประสบความสำเร็จในการขยายสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี ความคิดและวิธีการทำงาน ของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะค่อยๆ ตกผลึกฝังแน่น

อยู่ในจิตใจของพนักงานจนกลายเป็นวิธีคิดและ วิธีทำงานที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร พนักงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เอื้อประโยชน์ต่อพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังตัวอย่างในวิสัยทัศน์ของประเทศสิงคโปร์

วิสัยทัศน์ประเทศสิงคโปร์

“จะสร้างประเทศสิงคโปร์เกาะเล็ก ๆ ที่มีพลเมืองเพียง 3.8 ล้านคน ให้เป็นประเทศเศรษฐกิจใน โลกที่ 1 (First World Economy) และให้ประชาชนมีความเป็นอยู่แบบพลเมืองชั้นนำของโลก (World Class Home)

...การจะก้าวไปสู่ฐานะ ประเทศที่พัฒนาแล้วจะต้องดำเนินการด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อการเรียนรู้และคิดค้น ให้เกิดผลิตภัณฑ์ของสิงคโปร์เองเพื่อที่จะนำออกไปขายยังตลาด ทั่วโลกไม่ใช่แค่ อดมาขายไปด้วยผลิตภัณฑ์ของคนอื่น”

วิสัยทัศน์โรงเรียนกรุงเทพมหานคร

“โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ (SMILE SCHOOL) เป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่ออนาคตของเมือง เพื่อบรรลุสังคมเทคโนโลยี ทัดเทียมนานาชาติในศตวรรษที่ 21

S = Student achievement and Productive citizen

M = Modern management

L = Life-long learning

I = Integrate technology into all subjects

E = Excellent education

2. การถ่ายทอดความเชื่อร่วมกันด้วยการอบรมขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เช่น ใช้สิ่งของ ร่วมกัน (Shared things) จนเกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร ใช้ภาษาพูดเฉพาะ กลุ่มของตน (shared saying) การกระทำร่วมกัน (shared doing) และ การมีอารมณ์ความรู้สึกร่วมกัน (shared emotion)

3. การรับเอาวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นของสมาชิกในองค์กร อาทิ การอ่าน การสังเกต การศึกษา การถาม การเกิดความรู้สึก ความเชื่อ และผูกพันเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง 4. การตีความให้สอดคล้องกับความเชื่อหรือวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นขั้นตอนของการศึกษา วิเคราะห์ ตีความเหตุการณ์ เรื่องราว หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานความเชื่อ ความคิด ค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เป็นหลักในการพิจารณาเพื่อที่จะนำไปประพฤติปฏิบัติให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลช่วยเกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพหน้าพา อปท. สู่วิถีความเป็นเลิศต่อไป เช่น รวดเร็วโปร่งใส ประทับใจ และมีคุณภาพ

2. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

แม้ผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากเพียงใด แต่เมื่อนำความเชื่อวิสัยทัศน์รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นในระยะเริ่มแรกไปปฏิบัติย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อและค่านิยมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ผู้ก่อตั้งบริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งที่มีความเชื่อว่า บ้านพร้อมที่ดินในระดับราคา 10 ล้านบาท ขึ้นไปกำลังเป็นที่นิยมของตลาด ประกอบกับมีผู้จัดสรรโครงการ ในระดับต่างๆ น้อยราย ผู้ก่อตั้งจึงเปิดโครงการลักษณะดังกล่าวในแถบชานเมืองของกรุงเทพฯ มีการคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานขาย พร้อมทั้งถ่ายทอด และอบรมขัดเกลาสังคมให้พนักงานขายได้รับวัฒนธรรม องค์กรที่ผู้ก่อตั้งได้ริเริ่มและสร้างไว้เป็นความเชื่อ ความคิด และค่านิยมในการทำงานของบริษัท โดยเฉพาะ ความเชื่อในความเหนือกว่าของสินค้า มาตรฐานและคุณภาพของบ้านที่สูงเด่นตามราคาบ้านที่กำหนดการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานขายให้เหมาะสมกับราคาบ้านที่ขาย มีการส่งแผ่นไปยังกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ไว้ และลงโฆษณาหนังสือพิมพ์เพื่อเปิดตัว โครงการ แต่เมื่อเวลาผ่านไปปรากฏว่ามีผู้สนใจค่อนข้างน้อย ลูกค้า ส่วนใหญ่ที่เข้ามาสอบถามให้ความสนใจหรือมีกำลังซื้อสำหรับบ้านราคา 1-5 ล้านบาทเท่านั้น ดังนั้น หลังจากเปิดโครงการได้นาน 6 เดือน บริษัทก็พบว่า มียอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ทีมงานขายและ การตลาดจึงประชุมปรึกษากับเจ้าของโครงการซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งว่า ควรลดระดับราคาบ้านและที่ดินลงมา ปรับ ขนาดบ้านและที่ดินให้เล็กลง พร้อมทั้งเพิ่มบ้านที่ออกแบบตามความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ใช้กลยุทธ์ จูงใจลูกค้ามากขึ้น ลดเงินดาวน์ลง มีการพัฒนาทีมงานขาย พัฒนาทีมงานขายให้มีความรู้ ความเข้าใจ และกลยุทธ์การทำงานที่มุ่งเน้นลูกค้า มุ่งเน้นคุณภาพให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา เป็นต้น

การปรับปรุงดังกล่าว ทำให้ยอดขายกลับดีขึ้น สามารถขายบ้านได้มากขึ้นและบริษัทเองได้รับการ ยอมรับกว้างขวางขึ้น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้โดยผู้ร่วมงานหรือสมาชิกใน รุ่นต่อมา ซึ่งมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Shared vision and strategy) ของพนักงานรวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนอกจากช่วยในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมแล้ว ยังส่งผลต่อความผูกพันในวัฒนธรรม

องค์กรที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการสร้างหรือพัฒนาขึ้นด้วย แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความคิดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรได้ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมปรับปรุงแก้ไข พัฒนาอย่างต่อเนื่องกันมา นั่นเอง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งแล้วก็ควรที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลดังกล่าว เช่น “มุ่ง คุณภาพเด่น เน้นการประหยัด รวบรวมขั้นตอน เน้นอนตรงเวลา ดำรงรักษาธรรมาภิบาล”

3. การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

องค์กรโดยทั่วไปพยายามที่จะธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ตลอดไปด้วยเหตุผล อย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้วิถีคิดวิถีทำงานที่หน่วยงานเห็นว่าถูกต้อง เหมาะสม โดยไม่ต้องเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองเวลา และเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรการบริหารไปโดยไม่จำเป็น ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กรมีคุณประโยชน์ต่อทั้งเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานเป็นตัวจัดระเบียบองค์กร เป็นเป้าหมายให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นตัวควบคุมทางสังคมให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์

วิธีการที่สำคัญในการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร มี 4 วิธีการ ดังนี้

3.1 การคัดเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร องค์กรจะต้องคัดเลือกบุคคลที่คาดหวังว่าจะมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่หน่วยงานต้องการ ผลการคัดเลือกจะทำให้ให้องค์กรได้รับบุคคลหรือสมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรต่อไปได้ กรณีที่คัดเลือกได้บุคคลที่มีความคิด ค่านิยม และความเชื่อตรงกันข้ามกับหน่วยงาน ก็ยากที่จะปรับเปลี่ยน บุคคลในลักษณะดังกล่าวได้ในหลายแห่งจึงไม่นิยมคัดคนที่มีประสบการณ์มาจากที่อื่นเพราะจะทำให้เกิดการ เปรียบเทียบไม่ยอมรับ ไม่สามารถยอมรับ หรือต่อต้านวัฒนธรรมองค์กรได้ จึงรับเฉพาะผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ยังไม่มีประสบการณ์เพราะเชื่อว่าจะสามารถถ่ายทอด อบรมขัดเกลาให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายกว่า

นอกจากนี้ ยังอาจใช้วิธีการคัดเลือกโดยใช้วิธีการให้ฝึกงาน (internship) โดยให้ทุนฝึกงานหรือดูงาน กระบวนการคัดเลือกและให้ฝึกงานหรือดูงานก่อนจะรับเข้ามาทำงานจริง ช่วยให้องค์กรมีเวลามากขึ้น และสามารถเลือกสรรบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กรได้อย่างแท้จริง ทำให้ได้บุคคลที่ จะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรต่อไปได้

3.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร เป็นกระบวนการปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 พยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของคน

3.2.2 ใช้กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

3.2.3 ใช้กระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การพูดคุย การจัดกิจกรรม สาระสร้างสรรค์ กิจกรรมกีฬา เป็นต้น

3.2.4 ใช้พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน

3.2.5 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

3.2.6 การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

3.2.7 การให้รางวัลและการลงโทษ

3.2.8 แบบอย่างจากพนักงานดีเด่น และหัวหน้างาน

3.2.9 เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร

3.2.10 เพลงประจำหน่วยงาน

3.2.11 การประกวดหรือแข่งขัน

3.3 การระมัดระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร อาทิ วัฒนธรรมองค์กรแห่งหนึ่ง มุ่งเน้น วัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพเด่น เน้นการประหยัด รวบรวมขั้นตอน เน้นนอนตรงเวลา ธำรงรักษาธรรมาภิบาล แต่ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารบางคนกลับปฏิบัติโดยไม่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว โดยมีพฤติกรรมการทำงานที่ขาดคุณภาพ ไร้ซึ่งการประหยัด มากด้วยขั้นตอน มาสายเป็น

ประจำ และมีการทุจริต หรือเป็นผู้ที่มี พฤติกรรมขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเสียเอง ไม่ได้ทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงาน เป็นต้น ดังนั้น การเป็นแบบอย่าง (modeling) ที่ดีของผู้บริหาร องค์กรจะมีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานสืบสานวัฒนธรรมองค์กรต่อไปได้

3.4 การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรดำรงคงอยู่ต่อไปได้อย่าง มั่นคง ผู้บริหาร ควรหาโอกาสเน้นย้ำค่านิยม ความคิด ความเชื่อในโอกาสต่าง ๆ การพูดซ้ำบ่อย ๆ การเขียนให้ปรากฏอยู่ทุก ที่ การพูดคุย เรื่องนี้ในทุกการประชุม หรือทุกวาระ ที่ผู้บริหารมีส่วน เกี่ยวข้องพบปะหรือติดต่อกับพนักงานการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอและบ่อยครั้ง จะช่วยเน้นย้ำและทำให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถดำรงคงอยู่และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของ องค์กรได้อย่างมั่นคงตลอดไป

❖ แนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

การสื่อสารเพื่อรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

จากการศึกษาวิจัยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล พบว่าปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามี 10 หลักการ ดังนี้

ปัญหา (Problem)	แนวทางแก้ไข (Solution)
1. หลักนิติธรรม ไม่เข้าใจ ขาดความรู้	มีการฝึกอบรม และการให้การศึกษาเล่าเรียน
2. หลักคุณธรรม ขาดศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน ขาดความ รับผิดชอบต่อส่วนร่วม ไม่ซื่อสัตย์สุจริต มีการ คอร์รัปชัน	มีการฝึกอบรม และจัดหาประมวลจริยธรรม นักการเมือง และพนักงานท้องถิ่น
3. หลักการมีส่วนร่วม ขาดการช่วยตรวจสอบ ควบคุม ติดตามประเมินผล	สร้างกลไกการตรวจสอบภายในและภายนอก ภาคประชาชนให้มากขึ้น
4. หลักการโปร่งใส ขาดความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล	สร้างตัวชี้วัดและดำเนินการใช้ตัวชี้วัดการ บริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. หลักความรับผิดชอบ ขาดความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงาน	อบรมสมรรถนะนักบริหารท้องถิ่นและ พนักงาน ท้องถิ่นผู้มีอาชีพ
6. หลักความคุ้มค่า ขาดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	นาระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตาม ยุ ท ธ ศ า ส ต ร์ (Strategic Performance Based Budgeting System: SPBSS)
7. หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	นำ Knowledge Management มาใช้

ปัญหา (Problem)	แนวทางแก้ไข (Solution)
8. หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดการความรู้มาประยุกต์ใช้	จัดกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
9. หลักบริหารจัดการ ขาดการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้	นำระบบรางวัลคุณภาพการบริหารภาครัฐ (PBOA) มาใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) การบริหาร ความเสี่ยง (RM)
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้	นำระบบ e-Government มาประยุกต์ใช้ นำระบบ GFMS มาประยุกต์ใช้ นำระบบ E-Project มาใช้

❖ ตัวแบบการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

ตัวแบบการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล คือ 4-5-6 Model ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Model 1 กระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้กระจ่างชัด

ขั้นตอนที่ 2 เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้กระจ่างชัด หมายถึง การให้การฝึกอบรมหลักสูตร **ทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ**

- เนื้อหา**
- แนวคิดธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - กระบวนการสร้างธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - เทคนิคการเสริมสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - ปัจจัยแห่งความสำเร็จธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีการ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่

ระยะเวลาอบรม 3 วัน

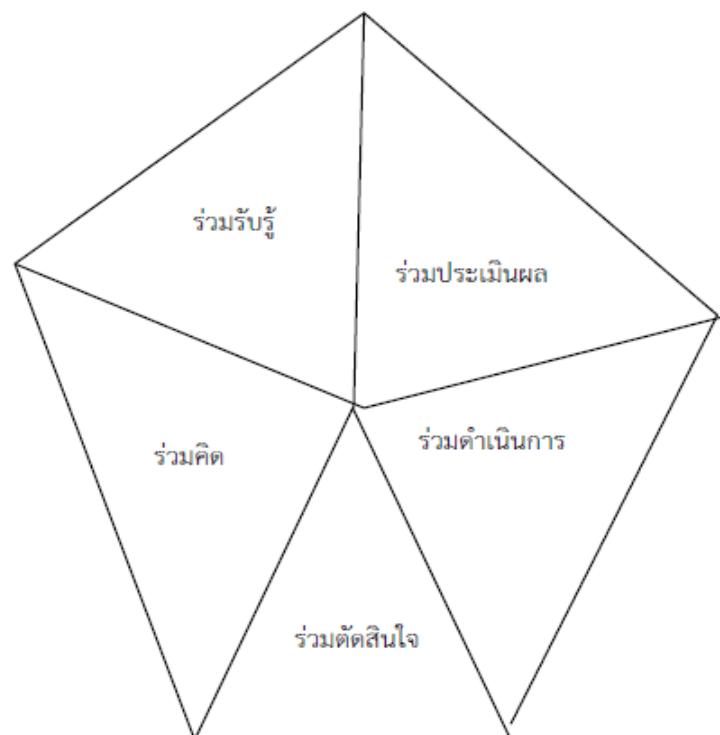
ขั้นตอนที่ 2 เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล หมายถึง การสรรหาและพัฒนาทีมงานธรรมาภิบาลให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง พร้อมทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ขยายเครือข่ายธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น โดยกำหนดให้มีการอบรมทีมธรรมาภิบาล (Good Governance Team)

องค์ประกอบ - นายก อบท.หรือรองนายก อบท. เป็นหัวหน้าคณะทำงาน

หน้าที่	-ปลัด ปอท.หรือ รองปลัด อปท.	เป็นรองหัวหน้าคณะทำงาน
	-ตัวแทนส่วนราชการละ 2 คน (ทุกส่วนราชการ)	เป็นคณะทำงาน
	-หัวหน้าสำนักงานปลัด อปท.	เป็นเลขานุการคณะทำงาน
	1. ถ่ายทอดความรู้ธรรมาภิบาลสู่บุคลากร อปท.	
	2. สร้างและขยายเครือข่ายธรรมาภิบาลสู่บุคลากร อปท.	
ระยะเวลา	3. จัดกิจกรรมรณรงค์ประชาสัมพันธ์ธรรมาภิบาล อปท.	
	4. ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธรรมาภิบาล อปท.	
	สู่ความเป็นเลิศ	
	2 ปี	

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในธรรมาภิบาลของ อปท. ตั้งแต่ร่วมรับรู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล



ขั้นตอนที่ 4 มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการบริการ เพื่ออาสาทำงานเสียสละเพื่อส่วนรวม โดยการทำงานที่มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ โดยการ ฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะหลักใน 2 ประการ ได้แก่

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ

ค่านิยม ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับบริการเกินความคาดหวังจนเกิดความประทับใจ

สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ค่านิยม การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงานซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะยืนยันในหลักการ อารมณ์ความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรมเพื่อผลประโยชน์สาธารณะของท้องถิ่น

-สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

วิธีการ การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ

(Learning and Workshop)

ระยะเวลาฝึกอบรม 2 วัน

Model II เทคนิคการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

มี 5 เทคนิค ได้แก่

เทคนิคที่ 1 ประเมินตนเอง

เทคนิคที่ 2 เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง

เทคนิคที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฎิญธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เทคนิคที่ 4 ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด

เทคนิคที่ 5 ดำเนินการจัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

เทคนิคที่ 1 ประเมินตนเอง หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาธรรมาภิบาลของ อปท. ให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นต่อไป เป็นการประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเป็นสำคัญที่เรียกว่า Self Assessment Report (SAR)

เทคนิคที่ 2 เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนิน กิจกรรมและผลการดำเนินกิจกรรมธรรมาภิบาลของ อบท. ผ่านสื่อทุกช่องทางทั้ง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต เสียงตามสาย วารสารจุลสาร และการประชุมชี้แจง การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เชิงรุกจะนำมาซึ่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ อบท.

เทคนิคที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปริญญาดรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การจัด กิจกรรมรวมพลังสร้างความเป็นหนึ่ง ที่เรียกว่า Walk Rally ในต่างจังหวัดแบบพัก ค้าง 2 คืน 3 วัน ใช้เวลา 1 วันในการเดินทาง ใช้เวลา 1 วันในการทำกิจกรรมรวมพลัง สร้างความเป็นหนึ่งของ อบท. และใช้เวลาอีก 1 วันในการจัดทำปริญญาดรรมาภิบาลของ อบท. ในแต่ละฝ่ายดังนี้

- ปริญญาดรรมาภิบาลฝ่ายการเมือง (นายกฯ และคณะ)
- ปริญญาดรรมาภิบาลฝ่ายข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น (ปลัด และคณะ)
- ปริญญาดรรมาภิบาลฝ่ายนิติบัญญัติ (ประธานสภา และคณะ)

มีการประกาศปริญญาดรรมาภิบาลของ อบท. เพื่อเป็นสัญญาณร่วมกันว่าจะปฏิบัติให้บังเกิดผลดีต่อการพัฒนา ท้องถิ่นอย่างยั่งยืนต่อไป

เทคนิคที่ 4 ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด หมายถึง การศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาล ของกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ องค์การมหาชน องค์การภาครัฐอื่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุดที่เรียกว่า Best Practice พร้อมนำผลงานจากการศึกษาดูงานไป ประยุกต์ใช้ใน อบท. เพื่อพัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศต่อไป

เทคนิคที่ 5 ดำเนินการประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อมอบรางวัลแก่ อบท. ที่เป็นเลิศด้านธรรมาภิบาล โดยให้สถาบันการศึกษาเป็นผู้จัด เช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นผู้จัดร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือคณะกรรมการ มาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น (ก.ก.) โดยกำหนดเกณฑ์การให้รางวัล ดังนี้

ชื่อรางวัล Local Government Organization Good Governance Award : LGOGGA
เกณฑ์การตัดสิน

หลักนิติธรรม	100 คะแนน
หลักคุณธรรม	100 คะแนน
หลักโปร่งใส	100 คะแนน
หลัก ส่วนร่วม	100 คะแนน
หลักความรับผิดชอบ	100 คะแนน
หลักความคุ้มค่า	100 คะแนน
หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	100 คะแนน

หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	100 คะแนน
หลักบริหารจัดการ	100 คะแนน
หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร	100 คะแนน
รวม	1000 คะแนน

ระยะเวลา 1 ปีจัดประกวด 1 ครั้ง

Model III ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ
มี 6 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมทางสังคม

ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 4 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล

ปัจจัยที่ 5 เทคโนโลยีและการสื่อสาร

ปัจจัยที่ 6 พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง ความมีอำนาจบารมีในการสร้างการยอมรับศรัทธาจาก ประชาชนในท้องถิ่นของผู้บริหารท้องถิ่นด้วยการมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นนักบริหารที่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในที่นี้มุ่งเน้นทั้งความเป็นคนดีและคนเก่งของผู้บริหารท้องถิ่น ได้อย่างมีอาชีพ
รวมทั้งมีสมรรถนะนักบริหารในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพด้วย

ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ที่มุ่งเน้นสังคมแห่งมิตร ไม่ตรี สังคมแห่งการมีน้ำใจ จริงใจ ช่วยเหลือกัน เป็นสังคมที่สนับสนุนคนดี คนเก่งให้เป็นผู้นำท้องถิ่น คนที่ทุจริตคอร์รัปชันเราไม่นิยม เราไม่สนับสนุนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ในทางตรงกันข้าม ถ้าวัฒนธรรมทางสังคมมุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์ ระบบเครือญาติ ระบบพรรคพวกจะส่งผลทำให้การบริหาร และขยายธรรมาภิบาลต่อไปซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจัดให้หมดไปท้องถิ่นไร้ประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปลูกฝังความคิดความเชื่อในธรรมาภิบาลใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ และหลัก เทคโนโลยีและการสื่อสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของ อบท.

ควรมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การด้าน ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency System)

ปัจจัยที่ 4 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบถ่วงดุลจากภายนอกซึ่งประกอบด้วย องค์กร อิสระและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคประชาชน องค์กรภาคประชาสังคม เพื่อคอย ตรวจสอบการดำเนินงานธรรมาภิบาลของ อบท. ในกรณีที่ อบท. ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ต้องมีการ ตรวจสอบโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ศาลปกครอง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ (ปปท.) และ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

ปัจจัยที่ 5 เทคโนโลยีและการสื่อสาร หมายถึง การนำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มาใช้ในการบริหารจัดการ อบท. ซึ่งความเป็นเลิศ ซึ่งระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การบริหาร อบท. ธรรมาภิบาลมากขึ้น การทำงานจะมีครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และมีมาตรฐานจะลดการทุจริต คอรัปชั่นน้อยลง

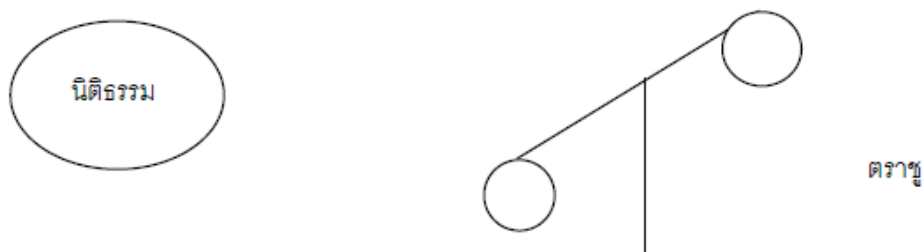
ปัจจัยที่ 6 พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานประจำ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ของ อบท. ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ อบท. พนักงานต้องมี คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีจิตอาสาพร้อมเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง พนักงาน อบท. ต้องมี สมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะด้านการคิด ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการ ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชนสมรรถนะด้านจิตสำนึกประชาธิปไตย สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย เป็นต้น

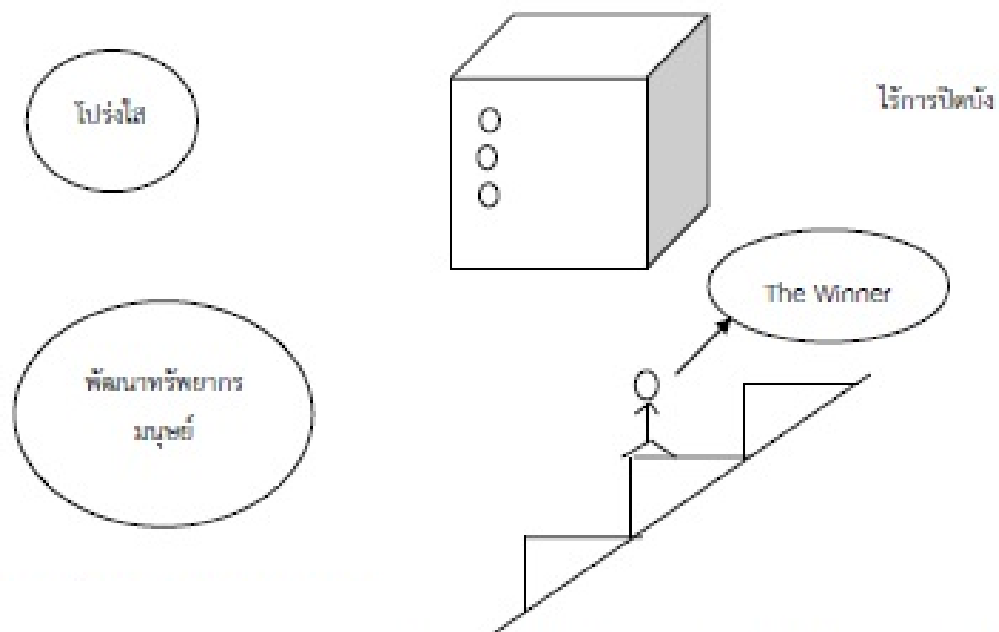
❖ เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการจดจำได้ง่าย ตระหนักรู้ และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลมี 5 เทคนิค ได้แก่ การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ การสื่อสารโดยใช้เรื่องราว การสื่อสารโดยใช้ความเป็นฮีโร่ การสื่อสารโดยใช้สโลแกน และการ สื่อสารโดยใช้พิธีการ

1. การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์

สัญลักษณ์ (Symbols) ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลต้องเป็นรูปธรรมที่เห็น แล้วจดจำได้ง่าย และเข้าใจถูกต้อง เช่น





2. การสื่อสารโดยใช้ความเป็นฮีโร่

ความเป็นฮีโร่ (Heroes) ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลต้องเน้นภาพของกรณีตัวอย่างของพนักงานหรือผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมเข้มแข็ง (Strong Culture) เช่น

พนักงานที่มีพฤติกรรมทำงานตามหลักความคุ้มค่า ดีเด่น

ผู้นำที่มีพฤติกรรมบริหารตามหลักการมีส่วนร่วม ดีเด่น

การสื่อสารโดยใช้ความเป็นฮีโร่ (Heroes) จะเป็นต้นแบบการเรียนรู้ของพนักงานองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่เรียกว่า เป็นโมเดลต้นแบบธรรมาภิบาล (Role Model)

3. การสื่อสารโดยใช้เรื่องราว

เรื่องราว (Stories) ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง โดยการเล่า เรื่องของการกระทำความดี มีพฤติกรรมธรรมาภิบาลในมุมมองต่างๆ เป็นการแบ่งปันความรู้ (Share) เข้าถึง ความรู้ (Access) ซึมซับความรู้ (Learn) และประยุกต์ใช้ความรู้ (Apply) จากเรื่องราวของการกระทำธรรมาภิบาล

• หลักนิติธรรม • หลักคุณธรรม • หลักโปร่งใส • หลักมีส่วนร่วม • หลักรับผิดชอบ • หลักคัมค่า • หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ • หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ • หลักบริหารจัดการ • หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	Stories ทศธรรมธรรมาภิบาล
---	-----------------------------

4. การสื่อสารโดยใช้สโลแกน

สโลแกน (Slogans) ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลเป็นข้อความหรือประโยคที่สะท้อนจุดเน้น วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล เช่น

Slogans 1

โปร่งใส รวดเร็ว ประทับใจ มีคุณภาพ

Slogans 2

สุจริต เป็นกลาง เทียงธรรม

Slogans 3

คุณธรรม คัมค่า ทันสมัย รับผิดชอบ

5. การสื่อสารโดยใช้พิธีการ

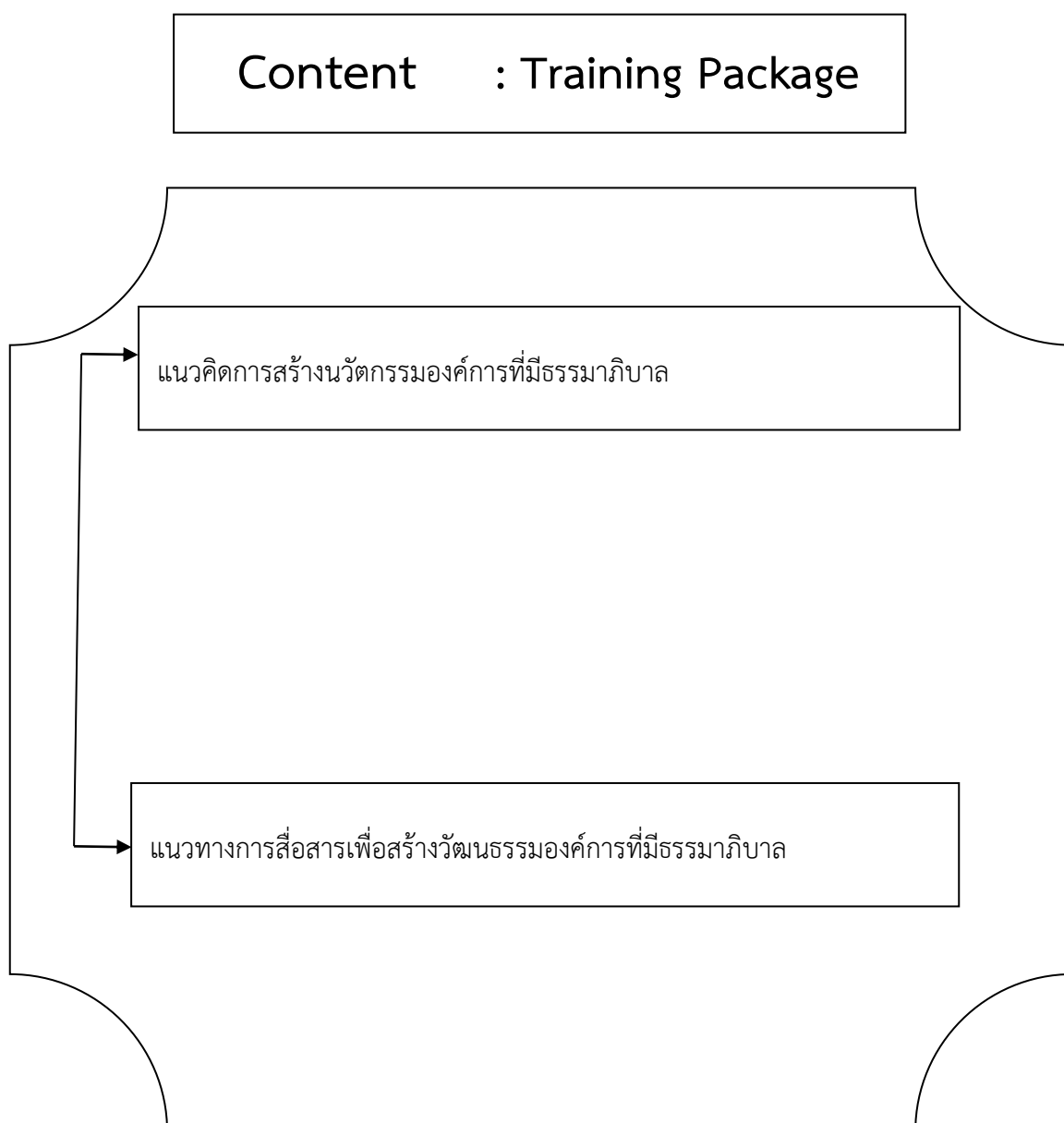
พิธีการ (Ceremonies) ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลเป็นการจัดกิจกรรมเฉพาะพิเศษเพื่อ ผลประโยชน์ขององค์กร สะท้อนภาพลักษณะองค์กรที่ดีมีการดำเนินการโดยใช้

หลักธรรมาภิบาลในกรณีที่ องค์กรได้รับรางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือรางวัล
 ธรรมาภิบาล ก็มีการจัดงานเฉลิมฉลองเชิญลูกค้า เครือข่าย และพนักงานทุกคนเข้าร่วมในพิธี
 การเป็นแชมป์ว่ายากแล้ว การรักษาแชมป์ธรรมาภิบาลยิ่งยาก กว่า เช่น

PMQA Award
Good Governance Award
Integrity and Transparency Award

อ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2545) วัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อ
 ประชาชน ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 เสน่ห์ จัยโต (2549) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
 เชิงกลยุทธ์ภาครัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 เสน่ห์ จัยโต (2554) ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ สถาบันวิจัย
 และ พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 Daft, Richard L. (2016) Management Gengage Learning



บรรณานุกรม

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2538). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา” **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา** สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิจิตร ศรีสอาน. (2539). “โลกในกระแสโลกาภิวัตน์และวิสัยทัศน์ของนักบริหาร” ~ (2539) **โครงการผลิตเอกสารวิชาการ** สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ในราชการ ปีที่ 9 มีนาคม

วีรวัฒน์ ปันดินามัย. (2540). “วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” **วารสารข้าราชการ** ปีที่ 40 ฉบับที่ 6 (พฤศจิกายน – ธันวาคม) 2538

_____. (2540). “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” **วารสารข้าราชการ** ปีที่ 42 ฉบับที่ 5 (กันยายน - ตุลาคม) 2540

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2541). **การวางแผนกลยุทธ์** เอกสารประกอบการสัมมนานักบริหารระดับกลาง กระทรวงการคลัง 16 มีนาคม 2541 2539

_____. (2539). **วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2000** (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มติชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ** ฉบับที่ 9 ฉบับที่ 10 ฉบับที่ 11 2412042 43 ฉบับที่ 11 ฉบับที่ 12 และฉบับที่ 13.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). **ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา**. ประมวลสาระชุดวิชา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538 (2841)

เสน่ห์ จุย์โต. (2541). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหาร ระดับสูง** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2549). **วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์ เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เสน่ห์ จุย์โต. (2544). (การฝึกอบรมเชิงระบบ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2537). “ตัวแบบนโยบายสาธารณะ” **ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ และการบริหารโครงการ** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2547

_____. (2547). **องค์การสมัยใหม่** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2556). **การฝึกอบรมรูปแบบใหม่ทริปปี้ลไฟว์โมเดล** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2558). **องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- _____. (2560). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2562). *เครื่องมือการจัดการองค์การ* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2563). *วิธีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2563). *การบริหารจินตนาการใหม่แบบบูรณาการ* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2566). *กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : วิจัยและพัฒนา HR Scorecard* โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2567). *การบริหารธรรมาภิบาล : ต้นแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ* สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Asitpsj fadio. Gavrav Batra. Mocl Samtjami,. (2022). *The Titanium Economy create a bether, Faster, Stranger America* Public Affairs.
- Asutosh Padhi, Gaurav Batra, Nick Santhanum. (2022). *The Titanium Economy create a better, Fastor, Stronger America* Public Affairs.
- Barth, R. (1991). *Principals, Teachers and School Leadership* New York: Phi Delta Kappan, 1988. (1991)
- Braun, J. (1991). *An Analysis of Principle Leadership Vision and Its Relationship to School Climate* Doctoral Dissertation, Northern Arizona University
- Bill, Schaninger, Bryan Hancock, Emily Field (2023) *Power to the Middle Management* Harvard Business Press.
- Eric, Lamarre, Kate Smaje, Rodney W. Zemmel (2023) *Rewixed out competing in the Age of Digital and AI*. Wiley.
- Gibson, Rowan. (1999). *Rethinking the Future* New York: McGraw-Hill,
- Hickman, R. and Silva, A. (1984). *Creating Excellence* New York: New American Library.
- Jaequetine, Brassay, Aasen De Smet, Michiel Kruyt. (2022). *Deliberate Calm How to Learn and Lead in Volatile World* Harper Collins
- Kotter, John. (1990). *How Leadership Differs from Management* New York: The Free Press A Division of MacMillan.
- Kouzes, J. and Porner, B. (1988). *The Leadership Challenge*: San Franciscot Jassey-Bass.
- Krame, Jeffery. (2003). *What the Best CEOs Know?* New York: McGraw-Hill.
- Maxwell Leadership. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of A Leader* Maxwell Leadership
- Maxwell, John C. (2019). *the 11 Essential Changes Every Leader* Maxwell Leadership

- _____ (20124) *High Rood Leadership : Bringing People Together in a world that Divides*. Maxwell Leadership
- Naisbitt, John. (1994). *Global Paradox* London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership* San Francisco Jossey-Bass.
- Peter, T. (1988). *Thriving or Chaos* New York: Alfred Aknopt.
- Roueché, J. Baker, G. and Rose R. (1989). *Shared Vision Transformationa Leadership in American Community College* Washington Community College Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline* New York: Doubleday.
- Tichy, N. and Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader* New York John Willey & Sons.
- Vonkat, Atluri, Miklos, Dietz. (2022). *The Ecosystem Economy Prepare your organization for a tranformed Competitive Landscape*. John Willey & Sons.

ค้นคว้าจาก Google

1. VUCA World
HREX, asia <https://th.hrnote.asia> 3.20.2562
2. In Search of Excellence", (Henry Mintzberg)
Wikipedia ://en.wikipedia.org.
3. Peter Principle
Wikipedia://en.wikipedia.org
4. Managerial Roles (Honry Mintzberg)
Mind Tools <https://www.mindtools.com>
5. R POLC Model

- University of Minnesota <https://open.lib.umn.edu> 11 Digital Technology
6. **11 Digital Technology**
WJ Technology Co, 4d [https:// www. wij technology, ce](https://www.wijtechnology.com)
 7. **9 Digital Literacy**
Bloggang.com [https:// digital 0077.bloggang.com](https://digital0077.bloggang.com)
 8. **Management Competencies (8 Competencies)**
R.E, Quinn. *Beyond Rational Management* San Francisco - Trusy Fer l've, 1988.
 9. **On Becoming Leader (Warren Bennis)**
Essential Ardorship Apps [https:// ww. essentiellendership](https://www.essentiellendership.com)
 10. **French and Raven's bases of power.**
wikipedia <https://en.wikipedia.org>
 11. **The 21 Irrefutable Laws & Leadership** John C. Maxwell. (1998)
 12. **The 21 Indispensable Qualities of A Leader**
(John C. Maxwell)
 13. **Leadershift: The 11 Essential changes Every Leader Must Embrace**
(John C. Maxwell. (2019)

ประวัติ

ชื่อ - นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จัยโต
 ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ทรงคุณวุฒิสำนักวิชารัฐศาสตร์และ
 รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 A ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 B พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสน
 ศาสตร์ เกียรติคุณ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 C ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 D Supervising Research Candidates the University Sydney
 ประสบการณ์บริหาร

- A หัวหน้างานฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- B ผู้อำนวยการโครงการสู่เส้นทางนักบริหาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- C ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- D ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- E ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรการบริหารการปกครองท้องถิ่น (กำนันผู้ใหญ่บ้าน)
- F ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลงานการแต่งตำรา

โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา

- A การฝึกอบรมแบบใหม่ Triple Five Model
- B องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง
- C เครื่องมือการจัดการองค์การ
- D การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่
- E กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์
- F องค์การทริปเปิ้ลเอช : ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ
- G วิธีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- H มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ทฤษฎีและงานวิจัย
- I กระแสใหม่การบริหารนโยบายสาธารณะเชิงยุทธศาสตร์
- J วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่
- K การบริหารจินตนาการใหม่แบบบูรณาการ : กรณีศึกษาการบริหารราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

เอกสารการสอบปริญญาตรี

- A การบริหารราชการไทย
- B แนวคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์
- C เครื่องมือและเทคนิคการบริหารภาครัฐ
- D นโยบายสาธารณะและการวางแผน
- E องค์การและการจัดการ
- F การจัดการงานสำนักงาน
- G การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานสหกรณ์
- H การบริหารกิจการสื่อสาร
- I การบริหารท้องถิ่น
- J นโยบายสาธารณะ ยุทธศาสตร์และการวางแผนการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่น
- K การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ
- L การจัดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
- M การบริหารงานบุคคลภาครัฐ
- N หลักการพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
- O การจัดการและพฤติกรรมองค์การ

P การบริหารการบริการสาธารณะ

ประมวลสาระวิชาปริญญาโท

- A ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์
- B การพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- C หลักการบริหารท้องถิ่น
- D หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์
- E นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ
- F การบริหารยุทธศาสตร์
- G การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- H นวัตกรรมสื่อสารทางการเมืององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- I การจัดการสถาบันสารสนเทศขั้นสูง

ที่ปรึกษา

- A ที่ปรึกษาจัดทำ Business Plan การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- B ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- C ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม
- D ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดสกลนคร 4 ปี และกลุ่มจังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร 4 ปี
- E ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้
- F ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรมธุรกิจพลังงานด้วย Balanced Scorecard
- G ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี (HR Scorecard)
- H ที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ กรมสอบสวนคดีพิเศษ (Competency Based Development)
- I ที่ปรึกษาจัดทำตัวชี้วัดจัดการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- J ที่ปรึกษาการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ของกรมประชาสัมพันธ์
- K ที่ปรึกษาการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ตามหลัก PMQA
- L ที่ปรึกษาการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
- M ที่ปรึกษาการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- N ที่ปรึกษาการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของบริษัท บขส. จำกัด
- O ที่ปรึกษาปรับปรุงโครงสร้างกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- P ที่ปรึกษาปรับปรุงการโครงสร้างเงินทุนหมุนเวียนยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)

- Q ที่ปรึกษาปรับปรุงโครงสร้างบริษัท บขส. จำกัด
- R ที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อกรุงเทพมหานคร
- S ที่ปรึกษาการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งจังหวัดและอำเภอใหม่ สำนักงาน ก.พ.
- T ที่ปรึกษาการวิจัยรูปแบบหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.
- U ที่ปรึกษาการจัดทำสมรรถนะบุคลากรของ สำนักงานที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- V ที่ปรึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้วยเสริมประสบการณ์ดูงาน Best Practice ประยุกต์ใช้
- W ที่ปรึกษาวิจัยเสริมสร้างทักษะการพัฒนาสังคมขององค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- X ที่ปรึกษาการพัฒนาเสริมสร้างทีมด้วย Balanced Scorecard ของกรมธุรกิจพลังงาน
- Y ที่ปรึกษาวิจัยการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- Z ที่ปรึกษาวิจัยและพัฒนาตัวแบบบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผู้อำนวยการฝึกอบรม

- A หลักสูตร นักบริหารระดับสูง (Advanced Management Program)
- B นักบริหารระดับกลาง
- C นักบริหารระดับต้น
- D วิทยากรมืออาชีพ
- E พิธีกรมืออาชีพ
- F ผู้จัดฝึกอบรมมืออาชีพ
- G การเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- H การวิจัยประเมินผลโครงการ
- I การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
- J การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

วิทยากร

วิทยากรฝึกอบรมทั้งองค์การภาครัฐ องค์การการธุรกิจเอกชน องค์การรัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การอิสระ องค์การตามรัฐธรรมนูญ องค์การมหาชน กระทรวง กรม จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน

นวัตกรรมฝึกอบรม

- A ชุดการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง วิทยาลัยการทัพอากาศ e-Book Training (Training Package)
- B ชุดการฝึกอบรมผู้นำชุมชนไทยก้าวไกลสู่ AEC (Training Package)
- C ชุดบริการวิชาการแก่สังคมแบบ MOOC (Massive Open Online Courses)
 - C1 รายการ Training On Air
 - รายการที่ 1 เรื่องการฝึกอบรมมิติใหม่
 - รายการที่ 2 เรื่องการพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ
 - รายการที่ 3 เรื่องการพัฒนาองค์การสู่ HPO
 - รายการที่ 4 เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ไทยก้าวไกลสู่ AEC

- รายการที่ 5 เรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการศึกษาทางไกล
- รายการที่ 6 เรื่องอุทยานการศึกษา : อุทยานแห่งการเรียนรู้
- รายการที่ 7 เรื่องนักฝึกอบรมมืออาชีพ
- รายการที่ 8 เรื่องการพัฒนาองค์การด้วยทริปเปิ้ลเอช
- รายการที่ 9 เรื่องนวัตกรรมการฝึกอบรม
- รายการที่ 10 เรื่องชนะโรคด้วยการปฏิบัติชีวิต
- รายการที่ 11 เรื่องเสริมประสบการณ์งาน Best Practice ประยุกต์ใช้
- รายการที่ 12 เรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Balanced Scorecard
- รายการที่ 13 เรื่องพจนานุกรมสมรรถนะ เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- รายการที่ 14 เรื่องเทคนิคการเขียนโครงการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- รายการที่ 15 เรื่องศูนย์การเรียนรู้ทางไกล มสธ.
- รายการที่ 16 เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- รายการที่ 17 เรื่องนักบริหารมืออาชีพ
- รายการที่ 18 เรื่องกระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์
- รายการที่ 19 เรื่องโครงการสัมฤทธิ์บัตรก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
- รายการที่ 20 เรื่อง ผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader)
- รายการที่ 21 เรื่องดัชนีทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard (ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 มิติ)
- รายการที่ 22 เรื่ององค์การสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization)
- รายการที่ 23 เรื่องการคิดภาพอนาคต (Scenario Thinking)
- รายการที่ 24 เรื่องมาตรฐานวิทยากรฝึกอบรม (Standard of Training Trainer)
- รายการที่ 25 เรื่องมาตรฐานวิธีการฝึกอบรม (Standard of Training Method)
- รายการที่ 26 เรื่องมาตรฐานหลักสูตรการฝึกอบรม (Standard of Training Curriculum)
- รายการที่ 27 เรื่องการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- รายการที่ 28 เรื่องอุปนิสัยทีมงานที่ประสบความสำเร็จ : จำฟทไนพา พิระ
- รายการที่ 29 เรื่ององค์การสีเขียว (Green Organization)
- รายการที่ 30 เรื่องรูปแบบการเรียนการสอนทางไกลผ่านออนไลน์ (MOOC : Massive Open Online Courses)
- รายการที่ 31 เรื่องอุปนิสัยส่วนบุคคลที่ประสบความสำเร็จ : Individual Habit
- รายการที่ 32 เรื่อง Generation Y : เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อ
- รายการที่ 33 เรื่องตัวแบบพุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Buddhist Model for Good Governance)

รายการคลินิกบริหาร

- รายการที่ 1 เรื่องการจูงใจ
- รายการที่ 2 เรื่องการทำงานเป็นทีม

- รายการที่ 3 เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้
- รายการที่ 4 เรื่องการจัดการความขัดแย้ง
- รายการที่ 5 เรื่ององค์การสมรรถนะสูง
- รายการที่ 6 เรื่องการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- รายการที่ 7 เรื่องการแผนกลยุทธ์
- รายการที่ 8 เรื่องจิตวิทยาบุคคล
- รายการที่ 9 เรื่องมนุษยสัมพันธ์
- รายการที่ 10 เรื่องการฝึกอบรม
- รายการที่ 11 เรื่ององค์การนวัตกรรม
- รายการที่ 12 เรื่องการคิดเชิงบวก
- รายการที่ 13 เรื่องการสื่อสาร
- รายการที่ 14 เรื่องการออกแบบองค์การ
- รายการที่ 15 เรื่องออกแบบงาน
- รายการที่ 16 เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ
- รายการที่ 17 เรื่องการรื้อปรับระบบ
- รายการที่ 18 เรื่องการปรับปรุงงาน
- รายการที่ 19 เรื่องการจัดองค์การแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์
- รายการที่ 20 เรื่องการบริหารโครงการ
- รายการที่ 21 เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- รายการที่ 22 เรื่องการบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล
- รายการที่ 23 เรื่องการบริหารความรู้
- รายการที่ 24 เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์