การจัดการเชิงกลยุทธ์ : กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ

Strategic Management: The process of implementing strategies for public sector organizations

ศรสวรรค์ ราบบำเพิง,
ปรางทิพย์ กระตุฤกษ์ และ ธนัสถา โรจนตระกูล
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Sornsawan Rabbamperng,
Prangthip Kraturoek and Tanastha Rojanatrakul
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-Mail : sornsawan55@gmail.com

****

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ โดยอาศัยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า กระบวนการการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยผ่านกระบวนการ 4 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรภาครัฐได้นำไปปฏิบัติอยู่เสมอโดยผ่านการดำเนินงานของหน่วยงาน คือ การวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นหลักในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่จะเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติโดยการกำหนดเป็นโครงการ กิจกรรม การสนับสนุนงบประมาณที่นำไปสู่การปฏิบัติ และต้องเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งยังมีการประเมิลผลการดำเนินโครงการและกิจกรรมเหล่านั้นด้วยตามตัวชี้วัดของการดำเนินงาน

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์; การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ; องค์กรภาครัฐ

* วันที่รับบทความ: 29 พฤษภาคม 2565; วันแก้ไขบทความ 18 มิถุนายน 2565; วันตอบรับบทความ: 20 มิถุนายน 2565
Received: May 29, 2022; Revised: June 18, 2022; Accepted: June 20, 2022

Abstracts

This academic article aims to study the process of implementing strategies for government organizations. by using the concept of strategic management The results of the analysis revealed that The strategy implementation process is the process of transforming the strategic plan that has been developed into action. in order to achieve the results as set forth through four processes: strategic analysis; Strategy Putting Strategy into Action and evaluating and controlling strategies which government organizations have always implemented through the operation of the agency, which is the analysis of both internal and external factors. To define visions, missions, policies, strategies, which will be the basis for formulating strategic plans that will be the framework and guidelines for implementation by defining projects, activities, and budget support leading to action and must comply with operating procedures, laws, rules and regulations, and the results of those projects and activities are assessed according to operational indicators.

Keywords : Strategic Management; process of implementing strategies; public sector organizations

บทนำ

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ในขณะที่ภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์การในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์การต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา หลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากในสภาวการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 2-3) ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนาองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์การก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560 : 3)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ ดังนั้นการดำเนินงานของภาครัฐในปัจจุบันควรนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อให้การบริหารมีระบบที่โดยต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การและหน่วยงานได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนปฏิบัติงานที่ดีกว่า เหนือกว่าแผนปฏิบัติงานทั่วไป และจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน (Thompson et.al., 2014 : 4) กลยุทธ์จึงเป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุป้าหมาย (Schermerhom, 2002 : 203) อีกทั้งกลยุทธ์นั้นยังเป็นความคิด แผนงาน และการกระทำต่างๆ ที่บริษัท หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จ กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ ที่สามารถจะดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าเดิม (Pitts & Lel, 2000 : 6) กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) กับกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) อธิบายได้ดังนี้ (Dess & Miller, 1993 : 5)

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ขององค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1.1 เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่องค์การแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ

1.2 นโยบาย (Policies) คือ กฎที่กำหนดขึ้นเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์การ

1.3 แผนปฏิบัติงาน (Plan) คือ ข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การที่ผู้จัดการหวังจะให้เกิดขึ้น

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) เป็นกลยุทธ์ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจเพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรกเกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ด้วยเพราะว่า สิ่งแวดล้อมนั้นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

กลยุทธ์นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนตั้งแต่ระดับองค์กร ส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรเห็นภาพรวมในสิ่งเดียวกัน และสามารถวางกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงานออกมาได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง ซึ่งกลยุทธ์นี้มีด้วยกันอยู่ 3 ระดับ คือ (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2559 : 131-132)

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level)** เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของซีอีโอ ผู้บริหารระดับสูง และส่วนที่เกี่ยวข้องในการกำหนดภาพรวมขององค์กร ระบุกลุ่มตลาดเป้าหมายที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน และวางแผนว่าจะเข้าไปได้อย่างไร

2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level)** เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT หรือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ ว่ามีอะไรบ้าง และจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรได้อย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้ต้องนำกลยุทธ์ในระดับองค์กรมาระบุแผนงาน หรือวิธีการที่จะใช้กับแต่ละตลาดให้มีความเหมาะสม ขับเคลื่อนโดยผู้จัดการและพนักงานในส่วนที่รับผิดชอบด้านการขับเคลื่อนแผนธุรกิจ

3. **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level)** เป็นระดับของทีมที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายไอที และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องนำพากลยุทธ์ตั้งแต่ระดับองค์กรและธุรกิจ มาทำให้สำเร็จและต้องสอดคล้องกันด้วย ผ่านการทำงานและการวางแผนในแต่ละวัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในและทีมงานต่างๆ และต้องมีการประเมินและวัดผลได้

ผู้เขียนเห็นว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี การวางรายละเอียดการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ผ่านการคัดสรรคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าและผู้รับบริการโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการออกแบบแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับทรัพยากรในองค์กร และการวางแผนป้องกันเพื่อไม่ให้กลยุทธ์ล้มเหลวในระยะสั้นและระยะยาว

กลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการกระทำเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ กลยุทธ์ที่ดีจำเป็นต้องตอบคำถามว่าเราทำไปเพื่ออะไร (What) เราอยู่ที่จุดไหน (Where) และเราจะไปสู่จุดนั้น ๆได้อย่างไร (How) จะช่วยให้เราไม่หลงทิศทางที่องค์กรได้ตั้งไว้ การที่จะออกมาเป็นกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการที่จะรู้บริบทต่าง ๆ ได้นั้น ก็มาจากการทำ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญใน 3 ประการ ก็คือ 1) การมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน คือ หากองค์กรไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนก็จะทำให้องค์กรดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หากมีความชัดเจน จะทำให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดขอบเขตที่แน่ชัด กลยุทธ์ควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่า เราวางแผนเพื่ออะไร เช่น เพื่อตัวองค์กร หรือเพื่อผู้รับบริการ กลยุทธ์ไม่ควรเหมารวมทุกสิ่งอย่างเข้าด้วยกัน เพราะจะทำให้สับสนในการวางแผนในอนาคตได้ 3) การมีถ้อยคำที่ชัดเจน กลยุทธ์ควรตั้งมาบนพื้นฐานของถ้อยคำ ข้อความ หรือแถลงการณ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และรักษามันไว้ให้ยาวนาน 4) แสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติภายในองค์กร กลยุทธ์จะต้องแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติภายในองค์กร ที่สร้างให้เกิดโอกาสที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ การตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560 : 5) ทั้งยั้งเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ (Wheelen and Hunger, 2006 : 95) หรือเป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Pearce and Robison, 2009 : 56)

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดาเนินงานขององค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทาสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคลกลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้ (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 8-10)

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกากับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เขียนเห็นว่า เป็นสิ่งที่ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้เขียนเห็นว่า เป็นแนวทางให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา ผู้เขียนเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์การ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือโดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ ผู้เขียนเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เขียนเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์การแตกต่างกัน หากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์การละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลลบต่อองค์การ เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ เสน่ห์และความท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การศึกษาวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ (พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2559 : 14-19)

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มองการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญอย่างไรก็ดีวิสันทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Change - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่ มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์โยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นการถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result – Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดาเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การ และความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยงข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

ผู้เขียนจึงเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในเชิงการบริหารหรือการจัดการทั่วไป โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีองค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหารตามแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอก สภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์การมากกว่า ในขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์การต่าง ๆ เพื่อสร้าง

ความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์การภายในเป็นหลัก การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดกัด รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ : กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อสังคมโดยรวม และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักที่สามารถมองเห็นภาพได้ทั้งองค์กรและหน่วยงานในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยมีกระบวนการอยู่ 4 ประการ คือ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560 : 13-23)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การ โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถอธิบายได้ว่า (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 17-20)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์การการเป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) สภาวะแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกเขตขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์การ รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทาง

ขององค์การได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตรการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมากก็จริง แต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถจัดการปัจจัยภายในองค์การด้วยการดำเนินงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ แต่สำหรับปัจจัยภายในขององค์การนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน เช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์การที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์การ เช่น การเงิน การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ประวัติศาสตร์ขององค์การ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น โดยปัจจัยภายในองค์การจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความพร้อมในการแข่งขันและความพร้อมในการดำเนินงานขององค์การ

ผู้เขียนเห็นว่า ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบของหน่วยงาน วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรภาครัฐ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กรภาครัฐ ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats)” รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภาครัฐ ถ้าองค์กรภาครัฐทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในทางกลับกันถ้าหากองค์กรภาครัฐใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ก็จะทำให้องค์กรภาครัฐสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่า ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น ควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้ และต้องการทำอะไร เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างชัดเจน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูล

และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

ผู้เขียนเห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการ 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ และ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การ (Corporate Strategy) ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ ในระดับต่าง ๆ โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ เพื่อรองรับ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้มาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

กระบวนการที่ผู้บริหารจะแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552 : 50-52)

1. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่กลยุทธ์โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

2. การปรับโครงสร้างองค์การ (Organization restructure) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์การอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์การตามบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามภารกิจ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่า

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Organization change and Human resource development) เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์การ โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ผู้เขียนเห็นว่า ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐนั้นเป็นกระบวนการได้ดำเนินการมาตลอด คือ การดำเนินงานผ่านแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจ และภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ นอกจากนั้นหน่วยงานยังสามารถใช้แผนปฏิบัติงาน หรือยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมไปถึงใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้อีกด้วย ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ หน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ 4 คำถามที่สำคัญ คือ 1) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน 2) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น

2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดประสานกันทั้งในแง่ทิศทาง และจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรืออาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

3. การควบคุมติดตามและประเมินผล (Strategic Control) การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นคือ การคอยติดตามข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้เขียนเห็นว่า ในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์นั้นภายรัฐได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการนี้เพราะจะตัวชี้วัดถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีกระบวนการ 3 ประการ คือ

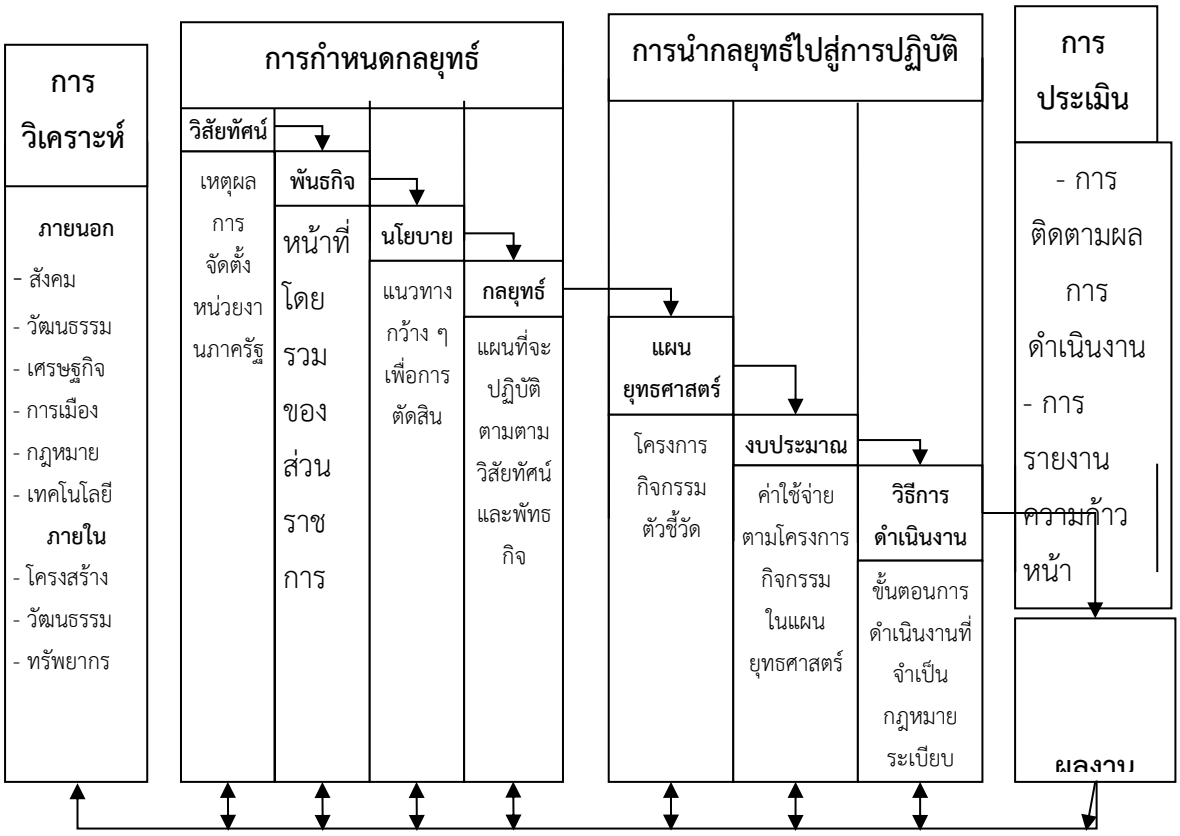
1. การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งยังเป็นการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน หรือ แผนยุทธศาสตร์

2. การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) เป็นกระบวนการใน 3 ขั้นตอน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วยอาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุม กลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) กระบวนการทั้ง 4 นี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้เขียนสรุปเป็นแผนภาพกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ ดังนี้



ภาพ 1 กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ

ที่มา : ผู้เขียน (2565)

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้น คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายใน

2. การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ตอเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดาเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลาบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. นนทบุรี : โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ท้อป จำกัด.

Dess, G.G. & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.

Perce, A. J. and Robinson, R.B. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. (11th ed.). New York : McGraw-Hill.

Pitts, R.A. and Lei, d. (2000). *Strategic management building and sustaining competitive advantage*. Dallas, TX : Southern Methodist University.

Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. (7th ed.). New York : John Wiley & Sons, Inc.

Thompson et.al. (2014). *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*. (19th ed.). McGraw-Hill Education, Inc..

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Prentice Hall.