

การบริหารเชิงกลยุทธ์ นโยบายกับการเมืองและผลกระทบการกระจายอำนาจ
ต่อการกำกับดูแลท้องถิ่นในประเทศไทย
Strategic management, policy and politics and decentralized
impacts on local governance in Thailand

สถิตย์ จันทน์น้อย
Satit Junnoi
มหาวิทยาลัยยมคร
Magadh University

Received August 17, 2022, Revised September 11, 2022, Accepted October 9, 2022

บทคัดย่อ

ผู้บริหารขององค์กรก็ต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านการกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร สร้างเสริมการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสิทธิผลเพิ่มองค์ความรู้และทักษะให้กับบุคลากร การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, นโยบาย, การเมือง, การกระจายอำนาจ

Abstract

Enhance strategic management for effectiveness, increase knowledge, knowledge and skills for personnel. Internal analysis can be done by analyzing the factors that will lead to success (critical success factor), analysis (Value chain) and analysis of the core process (Core business process), which will make the organization have outstanding core competency.) The success of an organization is related to its

effectiveness in implementing strategies. In this regard, the executives should assign and set guidelines or methods for their operations. What is important in implementing the strategy successfully is Practitioners must have knowledge Strong understanding and operational skills

Keywords: Strategic Management, Policy, Politics, Decentralization

บทนำ

การกระจายอำนาจไม่ได้เป็นแค่เพียงเรื่องของการกระจายอำนาจทางกฎหมายและการบริหาร แต่ยังมีมิติของอำนาจและธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นทางการตามกฎหมายและไม่เป็นทางการ รวมไปถึงเกี่ยวข้องกับตัวแสดงและปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการหรืออยู่นอกเหนือจากสถาบันทางการเมืองที่เป็นทางการ โดยตัวแสดงและปฏิสัมพันธ์เหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทผ่านช่องทางหรือกลไกที่เป็นทางการของการกระจายอำนาจ แต่เมื่อพิจารณาถึงพัฒนาการของแนวคิดการกระจายอำนาจยังมีความหลากหลายของประเด็นที่เกี่ยวข้องเช่น การแก้ไขปัญหาสายการบังคับบัญชาที่ใหญ่โต ผูกขาด และรวมศูนย์การกระจายอำนาจทางการเมือง การอาศัยกลไกตลาดการพัฒนาประชาธิปไตย การช่วยเหลือคนยากไร้ และชายขอบ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของรัฐบาลท้องถิ่น ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหารและพนักงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2555: 9) ทั้งยังช่วยให้องค์กรมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) อย่างไรก็ตาม

การบริหารปกครองท้องถิ่น คือ กระบวนการหรือกิจกรรมของการบริหารปกครองท้องถิ่นซึ่งเกี่ยวข้องกับสถาบันที่เป็นทางการของรัฐและตัวแสดงที่ไม่เป็นทางการ เข้ามามีบทบาทหรือเกี่ยวพันกับ

การบริหารหรือประเด็นปัญหาที่สลับซับซ้อน โดยการบริหารปกครองจะเน้นเรื่องความร่วมมือ การประนีประนอม และเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายมากกว่าการออกคำสั่งและหลักปฏิบัติที่ตายตัวของสถาบันทางการเมืองที่เป็นทางการ (วุฒิสาร ตันไชย : 2557)

พัฒนาการของแนวคิดการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) จะเป็นที่แพร่หลายแต่เป็นแนวคิดที่มีพลวัตสูงทำให้แนวคิดมีสาระที่หลากหลายทั้งในระดับกรอบมโนทัศน์ (Concepts) คำจำกัดความ (definition) และจุดเน้น (Main point) เนื่องจากมาตรการการกระจายอำนาจจะสัมพันธ์กับเป้าหมายและประเด็น ที่หลากหลายจนกล่าวได้ว่าการพยายามหาคำจำกัดความที่เชื่อมโยงกันกลายเป็นสิ่งที่ติดกับคำว่า “ฝันร้าย” (Saito, Fumihiko: 2011) แต่โดยหลักแล้วแนวคิดการกระจายอำนาจจะย่ำถึงการจัดระบบการปกครองท้องถิ่นที่มุ่งกระจายอำนาจลงไปสู่พื้นที่ในระดับย่อย (Sub region) และลดบทบาทการควบคุมสั่งการโดยตรงจากส่วนกลางในมิติต่างๆ หรือถ้าพิจารณาในทางบริหารจะเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ (authority) การดำเนินภารกิจของตัวแทน (agency) รัฐบาลกลางไปสู่ตัวแทนที่ “ใกล้ชิด” กับสาธารณะ (Turner, Mark: (1999) หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งการกระจายอำนาจถูกนิยามในฐานะกระบวนการที่รัฐบาลกลาง (Central Government) ได้ถ่ายโอนอำนาจและกลไกในรูปแบบต่างๆ สู่รัฐบาลในระดับต่ำกว่าระดับชาติ (Subnational Government) เพื่อให้ทันกับการปรับตัวตามสภาพเงื่อนไขเฉพาะของท้องถิ่น

การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางการเมืองและการบริหารตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองและได้เกิดขึ้นในทั่วทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว (Developed Countries) ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1970-1980 ที่เริ่มมีการพูดถึงการแบ่งอำนาจตามสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างของรัฐบาลและระบบการบริหารงานรัฐ จนมาถึงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาก็ได้เริ่มขยายแนวความคิดของการกระจายอำนาจทั้งการแบ่งปันใช้ร่วมอำนาจทางการเมือง (political power sharing) การพัฒนาให้เป็น ประชาธิปไตย (democratization) และการเปิดเสรีด้านการตลาด (market liberalization) เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมถึงกระบวนการตัดสินใจของภาคเอกชนภาคเอกชน (Cheema, Shabbir G. and Rondinelli, Dennis A. (Ed.): 2007) เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารงานรัฐตามสายบังคับบัญชา (hierarchy) สร้างการแบ่งปันร่วมใช้ (sharing) อำนาจทางการเมืองพัฒนาประชาธิปไตย เน้นตลาดเสรีและเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีอำนาจในการตัดสินใจ ต่อมาช่วงระหว่างทศวรรษ 1990 ที่การกระจายอำนาจจึงมามุ่งเน้นการบริหารปกครองที่เปิดกว้างเพื่อขยายการมีส่วนร่วมสาธารณะผ่านภาคประชาสังคมมากขึ้น (Chardchawarn: 2010) เพราะปัญหาของ

การบริหารงานภาครัฐของรัฐธรรมนูญอำนาจแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และขัดกับบทบัญญัติ/กระแสการพัฒนาประชาธิปไตย ในโลกตะวันตกจะนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ที่เริ่มมีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของรัฐบาลและการบริหารงานรัฐที่มีแนวโน้มถึงอำนาจมาสู่ส่วนกลางและได้แผ่ขยายอำนาจไปสู่ภาคประชาสังคมและชีวิตส่วนตัวด้วย ประกอบกับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักเศรษฐศาสตร์สายเสรีนิยมใหม่ (Neoliberal Economist) ถึงปัญหาการด้อยประสิทธิภาพต่อการตอบสนองของการกระทำของรัฐและระบบราชการแบบบังคับบัญชาเมื่อเทียบกับระบบตลาดรวมกับการสนับสนุนแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจทางการเมืองและการบริหารสู่หน่วยทางการเมืองที่เล็กกว่าหรือกลุ่มอาสาสมัครในภาคประชาสังคมควบคู่ไปกับการกระจายอำนาจผ่านการทำให้เป็นไปตามกลไกตลาด (Mark : 2009)

การแพร่ขยายของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ก่อให้เกิดระบบตลาดเสรีที่ตลาดของสินค้าและบริการขยายตัว มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารก็ช่วยในการยกระดับการบริหารงานของรัฐบาลท้องถิ่นและเปิดโอกาสการลงทุนสู่ท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น (Supasawad Chardchawarn : 2010) แม้แต่ประเทศที่มีระบอบการปกครองไม่เป็นประชาธิปไตยก็มีกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความคล่องตัวเช่นประเทศจีนที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตยรวมศูนย์ (Democratic Centralism) โดยพรรคคอมมิวนิสต์จีนก็มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นเนื่องจากเป็นประเทศขนาดใหญ่และมีพลเมืองเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวจึงต้องอาศัยการแบ่งอำนาจ (deconcentration) แต่ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเข้มงวดของรัฐบาลกลางและพรรคคอมมิวนิสต์เช่นเดิม

ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไรและควรจะทำอะไรและดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ การกระจายอำนาจมุ่งหวังต่อการปรับโครงสร้าง/ความสัมพันธ์ทางอำนาจระหว่างศูนย์กลางและชายขอบหรือปรับทิศทางการบริหารระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่นในทิศทางที่มุ่งการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง นั่นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด (วิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการเพชรเกษม. 2565) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ
- 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) การจัดสรรทรัพยากร
- 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

องค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวและสภาวะการเปลี่ยนแปลง

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

- 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไปแล้วทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหารและความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยส่วนหนึ่งคือการมีจุดเริ่มต้นที่ดีคือการมีแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐควรจะต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์: 2563) โดยแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐควรจะต้องประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ องค์การเราปรารถนาจะเป็นอะไรหรือจะไปถึงไหนในอนาคต
2. ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือพฤติกรรมหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคลากรในองค์การกระทำหรือยึดถือ

ร่วมกันด้วยความสมัครใจ เป็นสิ่งที่ผูกบุคลากรในองค์กรไว้ด้วยกัน และเป็นแรงผลักดันให้
องค์กรก้าวไปข้างหน้าเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. พันธกิจ (Mission) คือสิ่งที่องค์กรเราทำและเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรเรา
ซึ่งพันธกิจเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เราบรรลุวิสัยทัศน์

4. ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือนโยบายหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทาง
ดำเนินงานขององค์กร โดยคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ องค์กรก็จะบรรลุวิสัยทัศน์

5. เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) คือสิ่งที่องค์กรประสงค์จะเห็นหรือ
ให้เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ)

6. กลยุทธ์ (Tactic) คือ แนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ โดยคาดหวังว่าหาก
กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จ

7. ตัวชี้วัด (Indicator) คือ เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนิน
กลยุทธ์ (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และยุทธศาสตร์ (แผน) ต่างๆได้ไปถึงในจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์
จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน

8. ค่าเป้าหมาย (Target) คือ ผลในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพตามตัวชี้วัด

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุ
ภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่
พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด
และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว
ข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่
ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของ
ผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในประเทศไทย

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมาย
ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลง
ของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุ
โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุดและสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการ
กำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
- 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
- 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
- 4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเสีย (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

การติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา

จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการทํากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์การได้

บทสรุป

ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่า มีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์การก็ต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความอย่างแพร่หลายซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจเพื่อให้้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) และ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

การกระจายอำนาจมุ่งหวังต่อการปรับโครงสร้างและความสัมพันธ์ทางอำนาจระหว่างศูนย์กลางและชายขอบหรือปรับทิศทางการบริหารระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่นในทิศทางที่มุ่งการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง นั่นเอง การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) ความสำเร็จของ้องค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

References

- วิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการเพชรเกษม. (2565). วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์.
www.aircadetwing.com. เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2565.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2557). การกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร.
สถาบันพระปกเกล้า.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2555). การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์. (2563). <https://osm.oop.cmu.ac.th>. เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2565.
- Cheema, Shabbir G. and Rondinelli, Dennis A. (Ed.). (2007). Decentralizing governance: Emerging concepts and Practices. Washington D.C.: Brookings Institution Press, p. 2-3.
- Bervia, Mark. (2009). Key Concepts in Governance. London: SAGE Publications, p. 65.
- Supasawad Chardchawarn. (2010). ibrd, p. 4-5.
- Saito, Fumihiko. (2011). Decentralization. In Mark Bevir (Ed.), The SAGE handbook of governance (pp. 484-500). London: SAGE Publications, p. 490.
- Turner, Mark. (1999). Central-Local Relations: Themes and Issues. In Turner, mark (Ed.), Central-local relations in Asia-Pacific: Convergence or divergence? (pp. 1-18). Hampshire: Palgrave, p. 4.
- Cheema, Shabbir G. and Rondinelli, Dennis A. (2007), ibrd, p. 3. และ Supasawad Chardchawarn. (2010). Local governance in Thailand: The politics of decentralization and the role of bureaucrats, politicians and the people. V.R.F. Series No.459: Institute of developing economics japan external trade organization, p. 4.