ทักษะเชิงกระบวนการของการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารในภาครัฐไทย: การพัฒนาตลอดชีวิต*

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย**
อานนท์ เทพสำเริง***

บทคัดย่อ

นักบริหารระดับสูงในภาครัฐถือเป็นกลุ่มข้าราชการที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาประเทศชาติด้วยเจตนาที่ดี ความรู้และประสบการณ์ในงานอันสูงส่งผนวกกับความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐจึงมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลในการบริหารงานภาครัฐ การวิจัยนี้มุ่งประเมินและเปรียบเทียบทักษะเชิงกระบวนการการคิดกลยุทธ์ใน 6 ด้านกับ 3 กลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวม 547 คน ที่มาจากบริบทวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่างกันคือ 1. กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 1) และผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเสริมนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) รวมจำนวน 371 คน 2. กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำนวน 121 คน และ 3 กลุ่มตัวอย่างนักบริหารท้องถิ่นระดับสูง จำนวน 55 คน

ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า นักบริหารกลุ่มตัวอย่างมีระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านในระดับที่สูง ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ การสร้างเอกภาพ และการเรียนรู้ในระดับสูง การคาดคะเนและการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงสุด (ค่าเฉลี่ยระหว่าง = 5.15–5.66 ใน 7 ช่วงค่าลิเคิร์ท) โดยที่แสดงพฤติกรรมด้านการตัดสินใจต่ำที่สุดในทุกกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ ANOVA พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้านคือ ด้านการคาดคะเนและด้านการสร้างเอกภาพ ($F = 3.598$, $p = 0.05$; $F = 5.290$, $p = 0.01$) ผลการวิเคราะห์รายคู่พบว่า นักบริหารผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารของสำนักงาน ก.พ. มีคะแนนเฉลี่ยทั้ง 2 ด้านสูงกว่านักบริหารหลักสูตรของ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบด้วยสถิติ t-test ยังพบยืนยันความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทักษะการคิดกลยุทธ์ 3 ด้านที่นักบริหารชายมีคะแนนเหนือกว่านักบริหารหญิงอย่างมีนัยสำคัญใน 3 ด้านคือ ด้านการท้าทาย การตัดสินใจ และการสร้างเอกภาพ (t-test = 3.045, $p = 0.01$; = 3.873, $p = 0.00$; = 2.215, $p = 0.05$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาก่อนหน้านี้ของผู้วิจัย

* ผู้จัยขอขอบพระคุณ ความเห็นคำแนะนำอันมีค่าของบรรณาธิการวารสารและผู้ตรวจอ่านบทความนี้ จำนวน 3 ท่าน
** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อีเมล: Werawat1909@gmail.com
*** กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
อีเมล: nonjustice@hotmail.co.th
วันที่รับบทความ: 1 ธันวาคม 2565 วันที่แก้ไขบทความล่าสุด: 19 ธันวาคม 2565 วันที่อนุมัติการตีพิมพ์: 20 ธันวาคม 2565

การศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนะโมเดลเชิงกระบวนการเพื่อพัฒนาการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารใน 3 ระดับผ่านความแตกต่างใน 3 มิติ-เพศ ทีม และวัฒนธรรมองค์การในบริบทหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะการออกแบบ กระบวนการ พัฒนาและอุปสรรคปัญหา ในการพัฒนาเชิงกระบวนการทั้ง 6 ด้านของสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้ยังได้รายงานถึงข้อจำกัด และเสนอแนะประเด็นเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

คำสำคัญ: การคิดกลยุทธ์ ทักษะเชิงกระบวนของการคิดกลยุทธ์ การพัฒนานักบริหาร

Process Skills on Strategic Thinking among Thai Public Executives: A Life-Long Development

Werawat Punnitamai*
Arnon Thepsumroeng**

Abstract

Senior executives in the public sector are considered a very important civil servant group for country development. Their good intention and broad work experience combined with their capacity of strategic thinking deems critical for effective state functioning. This research study was intended to assess and then compare a process model which consists of six strategic thinking skills, as proposed by Schoemaker, Krupp & Howland (2013), of participants in Thai leadership development programs. The study sample consists of a group of 547 training participants from different organizational culture whom attended the leadership training programs as follows: a number of 371 senior civil service executives, a number of 120 middle-level managers from the Provincial Electricity Authority (PEA), and a number of 55 senior Thai local administration executives.

The data analyses revealed that the senior executives exhibited a considerably high level of strategic thinking across six skills: the sequential abilities used to anticipate, challenge, interpret, decide, align, and learn (mean range = 5.15–5.66 of 1-7 Likert rating scale). The two highest mean scores are on the Anticipation and Learning factors with the lowest on the Decision Making in all subgroups. One-way ANOVA exhibited statistically significant on the Anticipation and Alignment Factors ($F = 3.598$, $p = 0.05$; $F = 5.290$, $p = 0.01$). A post-hoc paired comparison analysis showed that the both superior significance was due to the higher mean scores of the civil service executive group over that of the PEA group. The t-test

* Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA).
E-mail: Werawat1909@gmail.com
** Department of Provincial Administration. Ministry of Interior.
E-mail: nonjustice@hotmail.co.th
Received: December 1, B.E.2565. Revised: December 19, B.E.2565. Accepted: December 20, B.E.2565.

statistics of the total sample confirmed the traditional notion that male executives tend to significantly demonstrate higher levels of strategic thinking in three skills over those of the females. The statistically significant results are on the Challenge, Decision Making, and Alignment factors (t-tests = 3.045, p = 0.01; = 3.873, p = 0.00; = 2.215, p = 0.05, respectively).

The study provided a process model for developing executive strategic thinking via the lens of gender difference, team support, and organizational culture. Suggestions on how to design the process development on strategic thinking of the executives including the problems and future research studies are provided as well as the limitations of this study.

Keywords: Strategic thinking, a process model of strategic thinking, executive development

ความคิดเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำ

การคิดกลยุทธ์ถือเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญในเบื้องต้นต่อการเป็นนักบริหารที่ดีของหน่วยงาน การคิดกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาที่ซับซ้อน ไร้แบบแผน หรือโอกาสที่คลุมเครือในบริบทที่มีความผันแปรเปลี่ยนแปลง ในบริบทการจัดการของภาครัฐปัญหานั้นจะเชื่อมโยงกับหลายปัจจัยและกับหลายภาคส่วน การคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดอ่านภายในที่มีขั้นตอนเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน เช่น การอ่านสภาพแวดล้อม การตีความ การวิเคราะห์ การประเมิน และการตัดสินใจ บ้างเชื่อว่าการคิดกลยุทธ์ต้องมีพื้นฐานของการคิดเชิงวิพากษ์และการคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐาน (Goldman, Schlumpf & Scott, 2017) ผู้นำที่ไร้ความคิดเชิงกลยุทธ์จะบริหารหน่วยงานที่ขาดความชัดเจนในเป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงานไร้ทิศทางที่ถูกต้อง เบนห่างจากเป้าหมาย ยิ่งหากผู้นำนั้นขาดการสื่อสาร การโน้มน้าวจูงใจจะประสบปัญหาเรื่องเอกภาพ ความทุ่มเท ความผูกพัน ความรักภักดีในงาน และองค์การของบุคลากร

พฤติกรรมที่เป็นกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อการชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการบริหารงานในยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การออกแบบกลยุทธ์ที่ดีในการบริหาร ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จและอยู่รอดของหน่วยงาน การออกแบบกลยุทธ์ซึ่งเป็นเรื่องของงานนั้น ในทางปฏิบัติต้องอาศัยคนที่มีอุดมการณ์ ค่านิยมร่วมกัน การขับเคลื่อนกลยุทธ์ต้องอาศัยองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ การคิดกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดกลยุทธ์นั้นเป็นต้นทางของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดกลยุทธ์ที่ดีนั้น นักบริหารต้อง 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในหน่วยงาน 2) กำหนดวิสัยทัศน์ อนาคตที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน และ 3) ออกแบบยุทธศาสตร์ร่วมสมัยของหน่วยงาน ที่เหนือกว่า ดีกว่า และแตกต่างจากคู่แข่ง ประมวลความคิดอ่านเช่นนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน ในการที่จะส่งเสริมการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารและบุคลากรต้องเต็มใจเข้ามีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ใด ๆ ของหน่วยงานอยู่เป็นนิจ แม้ว่าตามจริงแล้วในทางปฏิบัติ หาใช่ว่านักบริหารทุกคนจะถึงพร้อมด้วยทักษะการคิดกลยุทธ์ สืบเนื่องจากการที่แต่ละบุคคลอาจใช้กระบวนการคิดอ่านที่แตกต่างกัน

วรรณกรรมต่างชี้ให้เห็นว่า ความหมาย สภาวะ องค์ประกอบ และกระบวนการของการคิดกลยุทธ์ นั้นมีความหลากหลายและซับซ้อน (Haycock, Cheadle & Bluestone, 2012; Hughes, Beatty & Dinwoodie, 2014; Mascarenhas, 2011; Nuntamanop, Kauranen & Igel, 2013; Schoemaker, Krupp & Howland, 2013) โดยลำพังคำว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายความว่า การมีทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้ตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงทั้งผู้คนและบริบท Amitabh (2012) เห็นว่าการคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดอ่านของสมองในการรับรู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ค้นหาพัฒนามุมมองเชิงกลยุทธ์ แล้วสังเคราะห์ทางเลือกชี้นำปฏิบัติการทั้งในเชิงรุกและตั้งรับ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่ออนาคตที่ดีกว่าของหน่วยงาน ขณะที่ Olson และ Simerson (2015) เห็นว่า การคิดกลยุทธ์นั้นมีลักษณะที่หลากหลาย เชื่อมโยงกัน และต้องอาศัยการคิดเป็นระบบเป็นรากฐานมาก่อน Rumelt (2011) ระบุว่า แก่นของยุทธศาสตร์ที่ดี ประกอบด้วย 3 สิ่ง ได้แก่ 1) การวินิจฉัยปัญหา 2) นโยบายที่ใช้ชี้นำในการแก้ไขป้องกันปัญหา และ 3) กลุ่มของกิจกรรม

ที่เป็นเอกภาพเพื่อการแก้ไขป้องกันปัญหา จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่คิดเชิงกลยุทธ์ จะสามารถบริหารหน่วยงานได้อย่างเป็นกลยุทธ์ ตอบสนองนโยบายระดับสูงของประเทศได้ดี สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2016) กล่าวว่า การคิดชอบด้วยเจตนาที่ดีเป็นต้นทางของการคิดเป็น การกระทำชอบ การพัฒนาปัญญาด้วยความฉลาด รับฟังเสียงผู้อื่นและการคิดในใจอย่างแยบคายถูกวิธี

ผู้คนทั่วไปมักเชื่อว่าการคิดกลยุทธ์นั้นสำคัญ จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง การคิดกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนพึงฝึกฝนอยู่เป็นนิจผ่าน 3 กิจกรรม กล่าวคือ ประเมินบริบทและสถานการณ์ มองเห็นแบบแผน ทิศทาง แนวโน้ม และทำการตัดสินใจที่เหมาะสม อุปนิสัยดังกล่าวส่งผลต่อการล่วงรู้และการออกแบบกลยุทธ์ที่ดี หากบุคคลมีภาวะพื้นฐานของการนำประกอบร่วมกับการคิดกลยุทธ์ จะส่งผลต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่ดี ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

Zabriskie และ Huellmantel (1991) เห็นว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นักบริหารระดับสูงพึงแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผ่านการตัดสินใจในระบบการวางแผน 3 ระยะคือ 1) การตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามระเบียบและการแก้ไขปัญหาที่เกื้อหนุนต่อระบบตัดสินใจของอีกสองข้อถัดไป 2) การบริหารการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติการและใช้ทรัพยากรต่อประเด็นที่ตอบสนองต่อนโยบาย และ 3) การตัดสินใจที่คำนึงถึงอนาคตของหน่วยงาน มิใช่บริหารหน่วยงานอย่างเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย และขาดทิศทางที่เหมาะสม ขณะที่เติบโตก้าวหน้าที่สูงขึ้น ๆ ผ่านการได้รับมอบหมายงานต่าง ๆ นักบริหารจะมีทักษะและประสบการณ์สูงในการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎระเบียบและในเชิงปฏิบัติการสนองนโยบายทำให้ติดชะงักในแนวปฏิบัติการ แต่มีน้อยรายที่จะสามารถคิดหา กำหนดโอกาสและแนวทางใหม่ ๆ แก่หน่วยงานได้ ซึ่งต้องเกิดจากหลักคิด กระบวนการหล่อหลอมฝึกฝนการคิดในระหว่างปฏิบัติงานและวิธีการที่ใช้กำหนดยุทธศาสตร์ของนักวางแผน

Groysberg และคณะ (2018) ชี้ให้เห็นว่า ในการที่ผู้บริหารจะธำรงความเข้มแข็งของหน่วยงานให้ส่งมอบประสิทธิผลได้นั้น ด้วยเหตุผลที่สมตรรกะ ความคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนผู้คนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขณะที่วัฒนธรรมก็ชี้นำกิจกรรม มีเข็มมุ่งสู่เป้าหมายเช่นกันโดยการขับเคลื่อนผู้คน ผ่านคุณค่า ค่านิยมหลัก ความเชื่อร่วมกัน ซึ่งสิ่งที่เป็นนามธรรม วัฒนธรรมหน่วยงานที่ดี พึงสอดคล้องเกื้อหนุนยุทธศาสตร์ ภายใต้การเอาจริงเอาจังของผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรคิด พูด ทำตามค่านิยมหลักที่เกื้อหนุนและสนับสนุนกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

การคิดกลยุทธ์ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในกรณีของภาคเอกชนต้องเห็นแนวโน้ม ชิงความได้เปรียบจากการอ่านสถานการณ์การแข่งขันที่แปรผันสูงให้รอบด้านได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเหมาะสมทันกาล เช่นเดียวกับในภาครัฐ ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงเป็นผู้มีความสามารถวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ล่วงรู้สถานการณ์ตัดสินใจวันนี้บนข้อมูลในอนาคต เพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อส่วนรวม สร้างความเห็นต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการคิด-การโน้มน้าว-ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Hughes, Beatty & Dinwoodie, 2014) ผู้มีอำนาจทางการเมืองเมื่อแรกคิดนโยบายสาธารณะใด ๆ ย่อมเล็งต่อผลลัพธ์เป็นที่ตั้ง มีความชัดเจนต่อแนวทางดำเนินการเช่นไร ให้ถูกระเบียบแบบแผน ในทางปฏิบัติ กรอบความคิดอ่านของผู้บริหารของภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่

ยังยึดติดกับรูปแบบเดิม คิดไม่เป็น ไม่ถาม ไม่เถียงคล้อยตามนายเร็ว คุณภาพของข้าราชการระดับสูงในภาครัฐของไทยนั้น ไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่มาก

ในราชการไทย การคิดกลยุทธ์นับได้ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหาร แม้จะถูกกำหนดไว้ที่พึงได้รับการประเมินและพัฒนาในหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของนักบริหาร แต่ในทางปฏิบัติ ยังขาดความชัดเจนว่าพึงได้รับการพัฒนาเช่นไร ผ่านกิจกรรมหรือกระบวนการเช่นไร หากศึกษาถึงความหมาย องค์ประกอบ และกระบวนการของการคิดกลยุทธ์แล้ว การพัฒนาความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถทำได้ง่ายภายในระยะเวลาอันสั้น งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารมีน้อยมาก ผลการสำรวจความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของผู้เข้ารับการอบรมนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 87 ของสำนักงาน ก.พ. พบว่าการคิดกลยุทธ์ จัดเป็นอันดับ 1 ในจำนวน 12 รายการที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุด

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในฐานะที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษากำกับดูแลงานศึกษารายบุคคลและงานรายกลุ่มของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ในภาครัฐของไทยตั้งแต่รุ่นที่ 68–87 ซึ่งจัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยพบว่า นบส. ประสบปัญหาด้านการคิดในหลายรูปแบบ เช่น การไม่สามารถปรับเปลี่ยนการคิดจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับกลยุทธ์ นิยมคิดวิเคราะห์ที่มุ่งแยกส่วนตามวิชาชีพหรือระดับความรับผิดชอบ คิดยึดโยงกับอดีต มากกว่าการมองที่ล่วงรู้เห็นอนาคต ขาดการคิดที่ลุ่มลึกเชื่อมโยง ภารกิจนี้ขาดเงิน ขาดคน ขาดเทคโนโลยี ก็จะนิยมคิดว่าต้องขอรับการสนับสนุนทรัพยากรที่ขาดแคลนเพิ่ม นำไปสู่การเพิ่มกิจกรรมให้มากขึ้น มี นบส. น้อยคนที่จะตีความเชิงลึกถึงแก่นของปัญหา คิดวิพากษ์ท้าทายยุทธศาสตร์ว่าดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสมและมี นบส. น้อยคนที่คิดท้าทายให้มีการยุติ ปรับลด หรือเปลี่ยนภารกิจให้มุ่งทำในภารกิจหลักที่สำคัญ จำเป็น อันเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานหรือทำการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลอย่างตรงไปตรงมาที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของนโยบาย แผนงานโครงการที่ตนรับผิดชอบ นิยมการคิดในเชิงปฏิบัติการแบบตั้งรับที่เป็นรูปธรรมใกล้ตัวมากกว่าคิดเชิงรุก ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะแสวงหาแนวทางประเมินและการพัฒนาการคิดกลยุทธ์ การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้นทั้งสภาวะ องค์ประกอบ กลไกของการคิดกลยุทธ์ของนักบริหาร เครื่องมือแนวทางการประเมิน และแนวทางในการพัฒนาการคิดกลยุทธ์

การคิดกลยุทธ์ในฐานะโมเดลเชิงกระบวนการที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น จากการทบทวนวรรณกรรม นิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะของการคิดกลยุทธ์นั้นมีความคิดเห็นของผู้รู้ที่แตกต่างหลากหลายกันไป ซึ่งส่งผลต่อวิธีการและคุณภาพของการประเมิน การคิดกลยุทธ์คืออะไร ต้องชัดเจน ก่อนที่จะพิจารณาว่าจะวัด ประเมิน หรือพัฒนาได้เช่นไร Nuntamanop, Kauranen และ Igel (2013: 248) ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในช่วงปี พ.ศ.1971-2005 พบองค์ประกอบสำคัญของการคิดกลยุทธ์มากถึง 16 รายการ ซึ่งทำให้เชื่อได้ว่าการคิดกลยุทธ์เป็นการคิดชั้นสูงที่ต้องอาศัยทักษะการคิดพื้นฐานถึง 7 รายการ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การคิดรวบยอด ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสังเคราะห์ การคิดที่เป็นกลาง/ระบบ การใฝ่เรียนรู้ และวิสัยทัศน์

Hughes, Beatty และ Dinwoodie (2014) เห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ระยะคือ การคิด การโน้มน้าว และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ Goldman, Schlumpf และ Scott (2017) รายงานว่า การคิดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกลั่นกรอง (Screening) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นนิจ ใช้ข้อมูลที่ได้เพื่อระบุปัญหา โอกาส จัดตำแหน่งท่าทีใหม่ เพื่อที่จะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม 2) การซักถาม (Questioning) สืบค้นความคิดเห็นอันหลากหลาย ทิศทางแนวโน้ม ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง 3) การคิดรวบยอด (Conceptualizing) สร้างภาพทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หนทางเข้าสู่เป้าหมาย เล็งเห็นผลลัพธ์ และ 4) การทดสอบ (Testing) ใช้ข้อมูล โมเดล เทคนิควิเคราะห์ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเป็นไปได้ การประเมินสมรรถนะความคิดเชิงกลยุทธ์อาจทำแยกออกมาต่างหาก หรือในแบบแผนของโมเดลสมรรถนะที่ฝังในงาน ในตำแหน่งตามยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลง โดยให้ระบุพฤติกรรมบ่งชี้ของการคิดกลยุทธ์ให้ชัดเจน ในระยะของการพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินการและการสร้างเอกภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โมเดลทักษะการคิดกลยุทธ์เชิงกระบวนการที่ Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) เสนอไว้ จำนวน 6 ทักษะที่มีลักษณะที่สัมพันธ์ สืบเนื่องกัน (Process Progression) เสมือนการเดินขึ้นขั้นบันได แต่ละทักษะมีพฤติกรรมบ่งชี้กำกับ ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ การสร้างเอกภาพ และการเรียนรู้ ทีมผู้วิจัยสร้างแบบประเมินทักษะด้านละ 2 ข้อความที่เรียกชื่อว่า Strategic Aptitude Assessment ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยกับผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรของ Wharton Business School ราว 2 หมื่นคนและรายงานค่าเฉลี่ยไว้เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบคะแนน โดยคณะผู้สร้างชี้ว่าการคิดกลยุทธ์ต้องประกอบครบทั้ง 6 ด้าน และมีทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม นอกจากช่วยให้ผู้ตอบค้นพบจุดเด่นจุดด้อยของตนเองแล้วหากใช้ให้ดี จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มของหน่วยงานอีกด้วย

การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การพัฒนาการคิดกลยุทธ์นั้นขึ้นกับหลายปัจจัย อาทิ ในระดับบุคคล ได้แก่ เพศ ความสามารถของสมอง อุปนิสัยความเป็นคนช่างสังเกต ซักถาม ขบคิด ความใฝ่รู้ ในระดับกลุ่ม ได้แก่ การกระตุ้นส่งเสริมของสมาชิกที่ทำงานร่วมกันร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การร่วมรับรู้ เรียนรู้ ล่วงรู้ และในระดับองค์การ อาทิ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ค่านิยม ความคิดความเชื่อร่วมกันที่สืบทอดถือปฏิบัติกันมา สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาการคิดกลยุทธ์

Benito-Ostolaza และ Sanchis-Llopis (2014) เชื่อว่าการฝึกอบรมการคิดกลยุทธ์ ผ่านการใช้ทฤษฎีเกมส์ (Games Theory) สามารถพัฒนาระดับการคิดเชิงยุทธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม และในระดับหน่วยงานได้ ผู้วิจัยกำหนดสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลประโยชน์ที่แตกต่างกันเพื่อดูว่า

ผู้เข้ารับการทดลองจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันไปและตัดสินใจเช่นไร เมื่อสถานการณ์ที่เผชิญหน้าแปรเปลี่ยนไป โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแข่งขัน ผลของการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ได้บ่งชี้ว่า การฝึกอบรมผ่านกิจกรรมเกมส์ แบ่งผู้เข้ารับการทดลอง ซึ่งมีพื้นฐานคุณสมบัติที่ไล่เลี่ยกัน เป็นกลุ่ม ๆ ละ 4 และ 8 คน จำนวน 5 ยก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับการทดลองในทั้งกลุ่ม 4 และ 8 คน ต่างมีระดับของพัฒนาการตัดสินใจกลยุทธ์จากในยกแรก ๆ จาก 23.8% เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญสูงสุดถึง 51.9% ในยกหลัง ๆ ขณะที่ในกลุ่มควบคุม เปอร์เซ็นต์ของระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ค่อนข้างจะคงที่

หน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ ทำให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ สร้างความหมายนัยร่วมกัน ผ่านวิธีการเสวนา พูดคุยเล่าประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ Dragoni และคณะ (2014) เห็นว่า สามารถนำประสบการณ์ที่ยาวนานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเฉพาะในวัฒนธรรมต่างแดนที่แตกต่างจากวัฒนธรรมที่คุ้นชิน สามารถนำมาพัฒนาการคิดกลยุทธ์ของผู้นำได้ เช่นกันกับ Sarfraz (2017) เห็นว่าการคิดกลยุทธ์ของผู้นำสามารถพัฒนาได้จากกรอบแนวคิดการศึกษาของบลูม

Olson และ Simerson (2015) เห็นว่า การคิดกลยุทธ์นั้นเป็นจุดร่วมกันของ 3 ศาสตร์คือ 1) จิตวิทยาด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Psychology) ว่าสมอง รับรู้ ตีความ ประมวลผล และตัดสินใจเช่นไร 2) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) เห็นความเชื่อมโยงและการขึ้นแก่กันขององค์ประกอบย่อย ๆ ภายในระบบและสภาวะของระบบนั้น ๆ ในบริบท และ 3) ทฤษฎีเกมส์ (Games Theory) เพื่อให้คาดคะเนว่าจะดำเนินการร่วมมือหรือแข่งขันเช่นไร

Olson และ Simerson (2015) ยังเห็นว่า การคิดกลยุทธ์ที่ผสานเข้ากับภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี จะส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ผ่าน 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ที่ส่อเจตนาถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ 2) ปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ (Strategy Execution) ด้วยการสื่อสารโน้มน้าว การกำกับควบคุมด้วยสิ่งจูงใจต่าง ๆ

Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) เสนอการประเมินและแนวทางของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน 6 องค์ประกอบที่ส่งเสริมเกื้อหนุนกัน ได้แก่ ความสามารถในการคาดคะเน ล่วงรู้ ความสามารถในการคิดท้าทาย เสาะแสวงหาหลากหลายมุมมองต่อปัญหาเดิม ๆ ความสามารถในการตีความด้วยมุมมองที่เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล ความสามารถในการตัดสินใจถึงข้อดีข้อเสียรอบด้าน ความสามารถในการสร้างเอกภาพ สื่อสารท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายได้เป็นอย่างดี และความสามารถในการเรียนรู้ ทดสอบทดลอง “ล้มแล้วลุกเร็ว” การประเมินเพื่อการพัฒนาทั้ง 6 ทักษะให้ครบและให้ถึงพร้อม นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ การเตรียมคน และการแต่งตั้งผู้บริหารที่เหมาะสม

ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐนั้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) มานับแต่ปี พ.ศ.2530 โครงสร้างของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย จำนวน 7 หมวด 44 รายวิชา การศึกษารายบุคคลและกลุ่ม การเสริมสร้างประสบการณ์ การดำเนินโครงการหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม

(นบส 1) ระยะเวลา 4 เดือน จำนวน 7 ชุดการเรียน มีผู้เข้าอบรม รุ่นละ 120 คน นอกจากนั้น สพข.ยังมีภาระในการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. 2 แก่นักบริหารระดับรองอธิบดี และหลักสูตรเสริมนักบริหารระดับสูง (ส.นบส) แก่นักบริหารที่เข้าอบรมหลักสูตรอื่นให้เทียบเท่ากับหลักสูตร นบส.

การคิดกลยุทธ์เป็นหนึ่งในรายการสมรรถนะ 12 ด้านสำหรับนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ดังปรากฏในหนังสือเวียน 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 กำหนดสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ซึ่งประมวลเป็น 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้ กลุ่มที่ 1 การบริหารคน จำนวน 3 รายการ ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การสอนงาน ทักษะในการสื่อสารและการประสานสัมพันธ์ กลุ่มที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ และการวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย ความพร้อมรับผิด การส่งมอบผลสัมฤทธิ์ และการบริหารทรัพยากร และกลุ่มที่ 4 การบริหารอย่างมืออาชีพ จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การคิดกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (B.E.2559) พบว่าสมรรถนะด้านการคิดกลยุทธ์ของนักบริหารระดับสูงหลังการพัฒนาของหลักสูตรสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{x}$ ก่อน = 3.91, $\bar{x}$ หลัง = 4.13, t = -8.296; df = 117, p= 0.000) ขณะที่สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารระดับสูงหลังการพัฒนาก็สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{x}$ ก่อน = 3.91, $\bar{x}$ หลัง = 4.13, t = -7.6; df = 117, p = 0.000) นั่นแสดงว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 ด้าน สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านการระบุพฤติกรรมของสมรรถนะที่ชี้นำกิจกรรมกระบวนการพัฒนาระหว่างเข้ารับการอบรม

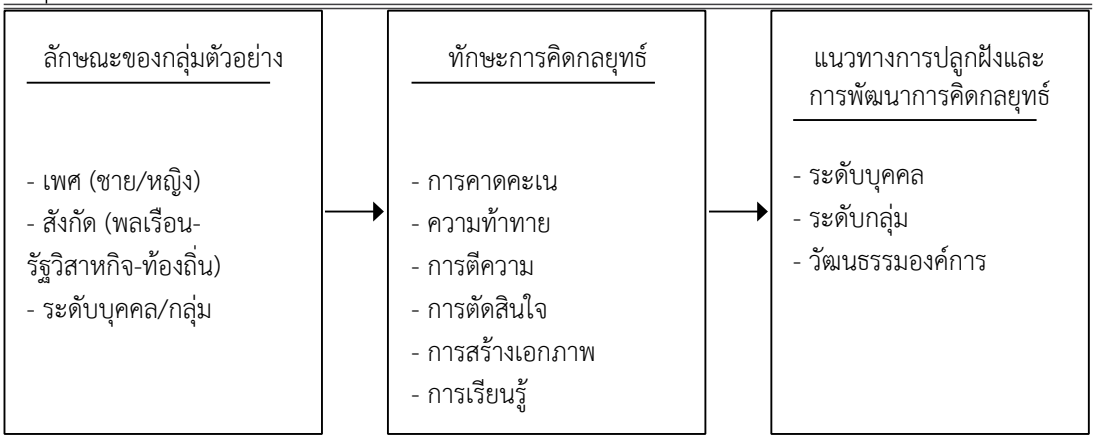
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นอีกหน่วยงานรัฐวิสหกิจของการศึกษาครั้งนี้ กฟภ. มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน พันธกิจหลัก ได้แก่ จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยค่านิยมหลัก ได้แก่ ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม ซึ่งในปี พ.ศ.2560 ฝ่ายบริหารได้มีความพยายามปรับเปลี่ยนและเปิดตัวค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ “กระตุกต่อมคิด พิชิตค่านิยม” TRUST + E เพื่อรองรับการพัฒนาองค์การสู่ยุค PEA 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนด้วยนวัตกรรม พัฒนางานด้วยเทคโนโลยี สนองนโยบายเศรษฐกิจไทยแลนด์ 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หลักสูตรเตรียมผู้จัดการในปี พ.ศ.2560 จัดโดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ใช้เวลาศึกษา 10 วัน 18 หัวข้อวิชา อีก 1 วันเป็นการศึกษาเยี่ยมชมหน่วยงาน โดยในปี พ.ศ.2560 มี 2 รุ่น รวมผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 121 คน คุณวุฒิส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ที่ต่อยอดมาจากคุณวุฒิประกาศนียบัตรด้านช่าง ไต่เต้าขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับกลางก่อนก้าวสู่ระดับสูง ปฏิบัติงานให้กับ กฟภ. อยู่ทั่วประเทศ

หลักสูตรนักบริหารท้องถิ่นระดับสูง (นบสท.) ดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้คัดเลือกข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับ 8 หรือระดับชำนาญการพิเศษของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นทั่วประเทศเข้ารับการอบรมเพื่อเสริมสร้างบทบาท ทักษะสมรรถนะในการบริหารงาน การกำกับดูแลการบริหารงานของท้องถิ่นให้เป็นไปตามระเบียบ และอำนาจหน้าที่ ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม ระยะเวลาในการฝึกอบรม 6 สัปดาห์ จำนวนทั้งสิ้น 246 ชั่วโมง ประกอบด้วย ภาคทฤษฎี 37 หัวข้อวิชา จำนวน 120 ชั่วโมง การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 36 ชั่วโมง การศึกษาดูงานภายในประเทศ จำนวน 12 ชั่วโมง ในปี พ.ศ.2560 นี้เป็น นบสท. รุ่นที่ 32 จำนวน 95 คน กระจายทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ส่วนใหญ่มาจากตำแหน่งปลัด อบต. และปลัดเทศบาลตำบล ช่วงอายุระหว่าง 43-59 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

วัตถุประสงค์การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย คำถามการวิจัย และกรอบแนวคิด

การวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อการประเมินระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการดังนี้ 1) เพื่อประเมินระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ของนักบริหาร จำแนกตามเพศและสังกัด และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่นักบริหาร กลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 547 คน ที่มาจากหลายส่วนงานทั่วประเทศ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง และหลักสูตรเสริมนักบริหารในปีงบประมาณ พ.ศ.2558-2560 ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จ.นนทบุรี จำนวน 371 คน นักบริหารระดับกลาง (กฟภ.) จำนวน 121 คน และนักบริหารระดับสูงท้องถิ่น จำนวน 55 คน คำถามของการวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 ข้อ ดังนี้ 1) ระดับสมรรถนะด้านการคิดกลยุทธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรเป็นเช่นไร 2) ความเหมือนและความต่างของทักษะการคิดกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหลักสูตรเป็นเช่นใด 3) ผู้บริหารหญิงมีทักษะการคิดกลยุทธ์เหมือนหรือแตกต่างเช่นไร เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารชาย และ 4) แนวทางพัฒนาการคิดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่คำนึงถึงความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การควรเป็นเช่นไร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อตอบคำถามการวิจัยแทนการตั้งสมมติฐานการวิจัย เนื่องเพราะวรรณกรรมและงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการคิดกลยุทธ์ของผู้บริหารในภาครัฐของประเทศไทยยังมีน้อยที่จะชี้นำการตั้งสมมติฐานการวิจัย อีกทั้งตัวแปรการคิดเชิงกลยุทธ์แม้มีความสำคัญยิ่ง แต่ก็มีลักษณะที่มีความซับซ้อนพิจารณาได้จากหลายปัจจัยร่วมกัน อีกทั้งระเบียบวิธีวิจัยการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกจากเนื้อหาของหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะการคิดเป็นที่ตั้ง



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดการวิจัย

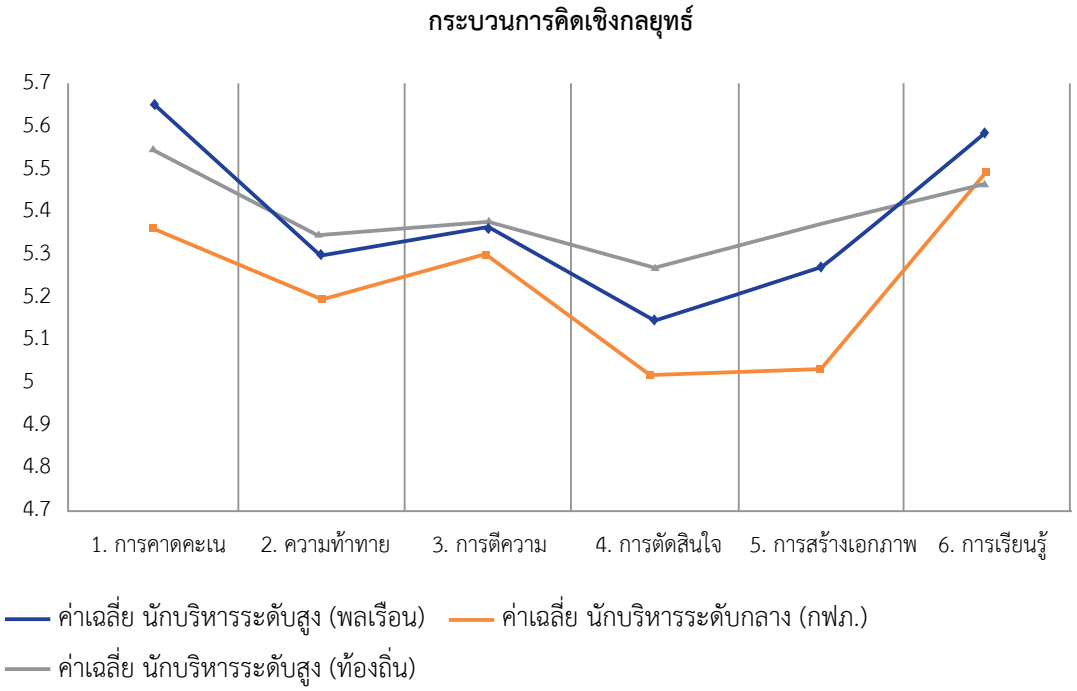
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน เป็นเพศชาย 324 คน (59.2%) เพศหญิง 223 คน (40.8%) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบระดับการคิดกลยุทธ์ หน่วยของการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มตามสังกัดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้เข้าอบรมหลักสูตร นบส. 1 และ หลักสูตร ส.นบส. จำนวน 371 คน เป็นชาย 160 คน หญิง 211 คน ช่วงอายุระหว่าง 40-59 ปี มาจาก 19 กระทรวง ซึ่งถือเป็นตัวแทนของส่วนราชการทั้ง 19 กระทรวง และ 1 สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานอิสระหรือรัฐวิสาหกิจ รวมจำนวน 98 ส่วนราชการ ทั้งนี้เป็นข้าราชการสังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง (57%) มากกว่าสังกัดการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (43%) กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำนวน 121 คน เป็นชาย 111 คน หญิง 10 คน กลุ่มที่ 3 ได้แก่ นักบริหารท้องถิ่นระดับสูง จำนวน 90 คน เป็นชาย 68 คน และหญิง 22 คน ส่วนใหญ่จบปริญญาโท ส่งคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพียง 55 คน

คำถามวิจัยที่ 1: ระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างนักบริหารทั้ง 3 กลุ่ม เป็นเช่นไร

ตารางที่ 1. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทักษะการคิดกลยุทธ์ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐของไทย

กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์	นักบริหารระดับสูง (พลเรือน) (n=371)		นักบริหารระดับกลาง (กฟภ.) (n=121)		นักบริหารระดับสูง (ท้องถิ่น) (n=55)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. การคาดคะเน	5.6550	0.83	5.3678	0.81	5.5455	1.01
2. ความท้าทาย	5.3167	0.97	5.2025	0.94	5.3455	0.97
3. การตีความ	5.3787	0.94	5.3058	0.91	5.3818	0.95
4. การตัดสินใจ	5.1496	0.99	5.0248	0.95	5.2636	0.88
5. การสร้างเอกภาพ	5.2898	1.00	5.0289	0.99	5.3636	0.93
6. การเรียนรู้	5.5795	0.90	5.4917	0.91	5.4727	0.99
7. รวม	32.3693	4.53	31.4215	4.20	32.3727	4.69



ภาพที่ 2. กราฟแสดงการเปรียบเทียบทักษะการคิดกลยุทธ์ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐของไทย

จากผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 1 และรูปภาพที่ 1 บ่งชี้ว่า นักบริหารกลุ่มตัวอย่าง

มีระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ การสร้างเอกภาพและการเรียนรู้ ในระดับสูง ในช่วงค่า 5.1–5.7 ใน 7 ช่วงค่า โดยที่การคาดคะเนและการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านพฤติกรรมการตัดสินใจในกระบวนการคิดกลยุทธ์มีคะแนนต่ำที่สุดในทุกกลุ่ม สะท้อนให้เห็นว่านักบริหารเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติแล้วสนอง นักบริหารยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

คำถามวิจัยที่ 2: ระดับสมรรถนะการคิดกลยุทธ์จำแนกตามสังกัดเหมือนแตกต่างกันเช่นไร

ตารางที่ 2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะการคิดกลยุทธ์ของผู้บริหารในภาครัฐของไทย

กระบวนการคิดกลยุทธ์	df	ss	MS	F	Sig.
1. การคาดคะเน					
ระหว่างกลุ่ม	2	7.602	3.801	5.290	0.005**
ภายในกลุ่ม	544	390.859	.718		
รวม	546	398.461			
2. ความท้าทาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.350	.675	0.717	0.489
ภายในกลุ่ม	544	512.262	.942		
รวม	546	513.612			
3. การตีความ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.507	.254	0.290	0.749
ภายในกลุ่ม	544	476.210	.875		
รวม	546	476.717			
4. การตัดสินใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.457	1.229	1.300	0.273
ภายในกลุ่ม	544	514.300	.945		
รวม	546	516.758			
5. การสร้างเอกภาพ					
ระหว่างกลุ่ม	2	7.150	3.575	3.598	0.028*
ภายในกลุ่ม	544	540.477	.994		
รวม	546	547.627			
6. การเรียนรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.062	.531	0.635	0.530
ภายในกลุ่ม	544	455.105	.837		
รวม	546	456.167			
7. ค่าเฉลี่ยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	84.730	42.365	2.110	0.122
ภายในกลุ่ม	544	10923.523	20.080		
รวม	546	11008.253			

* p-value < 0.05, ** p-value < 0.01

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของแต่ละทักษะการคิดกลยุทธ์เปรียบเทียบกันทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง ในตารางที่ 2 พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 ด้านคือ ด้านการคาดคะเนและด้านการสร้างเอกภาพ ($F = 5.290$, $p = 0.01$: $F = 3.598$, $p = 0.05$) ผลการวิเคราะห์โดยทำการเปรียบเทียบรายคู่หลังพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายงานไว้ในตารางที่ 3 และตารางที่ 4 พบว่าทักษะการคิดกลยุทธ์ทั้งในด้านการคาดคะเนและในด้านการสร้างเอกภาพ กลุ่มนักบริหารระดับสูงของราชการพลเรือนมีคะแนนสูงกว่านักบริหารระดับกลางของ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้ง 2 ด้าน ระหว่างกลุ่มตัวอย่างของนักบริหารหลักสูตร นบส. กับกลุ่มตัวอย่างนักบริหารหลักสูตร นบสท. ความแตกต่างที่พบนี้ สามารถอนุมานได้ว่าระดับชั้นของการบริหารงานส่งผลต่อทัศนะการรู้เห็นล่วงหน้า อุปมาเหมือนการปีนเขา หากปีนอยู่ในระดับความสูงกลาง ๆ เขา จะมองเห็นภาพข้างหน้า ในขอบเขตที่น้อยและในระดับที่ต่ำกว่า ผู้ที่ปีนอยู่ในระดับที่สูงกว่า ยิ่งสูง ยิ่งมองเห็นภาพในขอบเขตที่กว้างและมองได้ไกลมากกว่า การรู้เห็น การมีข้อมูลประกอบการพิจารณาจึงมีขอบเขตมากและเร็วกว่า ตระหนักถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า

ตารางที่ 3. ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ค่าเฉลี่ยของทักษะการคาดคะเน จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร	$\bar{x}$	นักบริหารระดับสูง (พลเรือน)	นักบริหารระดับกลาง (กฟภ.)	นักบริหารระดับสูง (ท้องถิ่น)
นักบริหารระดับสูง (พลเรือน)	5.6550	-	-0.287*	-0.109
นักบริหารระดับกลาง (กฟภ.)	5.3678		-	-0.177
นักบริหารระดับสูง (ท้องถิ่น)	5.5455			-

* p-value < 0.05

ผลการวิเคราะห์รายคู่ด้วยวิธี Scheffe ตามการแจกแจงค่า F และควบคุมความผิดพลาดทั้ง Type I และ Type II error เพื่อเปรียบเทียบและสะท้อนความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเชิงประจักษ์ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ อธิบายได้ว่า นักบริหารข้าราชการพลเรือนผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ.มีระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่านักบริหารระดับกลางที่จัดโดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ระดับการบริหารภาครัฐที่สูงกว่าและนานกว่า ย่อมช่วยบ่มเพาะการคิดด้วยเหตุผล คล้ายคลึงกันกับที่สามารถใช้อภิปรายถึงผลการวิเคราะห์รายคู่ที่รายงานไว้ในตารางที่ 4 ที่พบว่านักบริหารหลักสูตรระดับสูงท้องถิ่นและนักบริหารพลเรือนสามัญจัดโดยสำนักงาน ก.พ. มีค่าเฉลี่ยสูงกว่านักบริหารระดับกลางของหลักสูตร กฟภ. ทั้งนี้อาจบ่งชี้ว่าการคิดกลยุทธ์มีแนวโน้มจะปรากฏชัดเจนสูงมากขึ้นตามระดับชั้นของการบริหาร

ตารางที่ 4. ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ค่าเฉลี่ยของทักษะการสร้างเอกภาพ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร	$\bar{x}$	นักบริหารระดับสูง (พลเรือน)	นักบริหารระดับกลาง (กพภ.)	นักบริหารระดับสูง (ท้องถิ่น)
นักบริหารระดับสูง (พลเรือน)	5.2898	-	-0.260*	-0.073
นักบริหารระดับกลาง (กพภ.)	5.0289		-	-0.334*
นักบริหารระดับสูง (ท้องถิ่น)	5.3636			-

* p-value < 0.05

คำถามวิจัย 3: ผู้บริหารหญิงมีทักษะการคิดกลยุทธ์แตกต่างเช่นไรเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารชาย

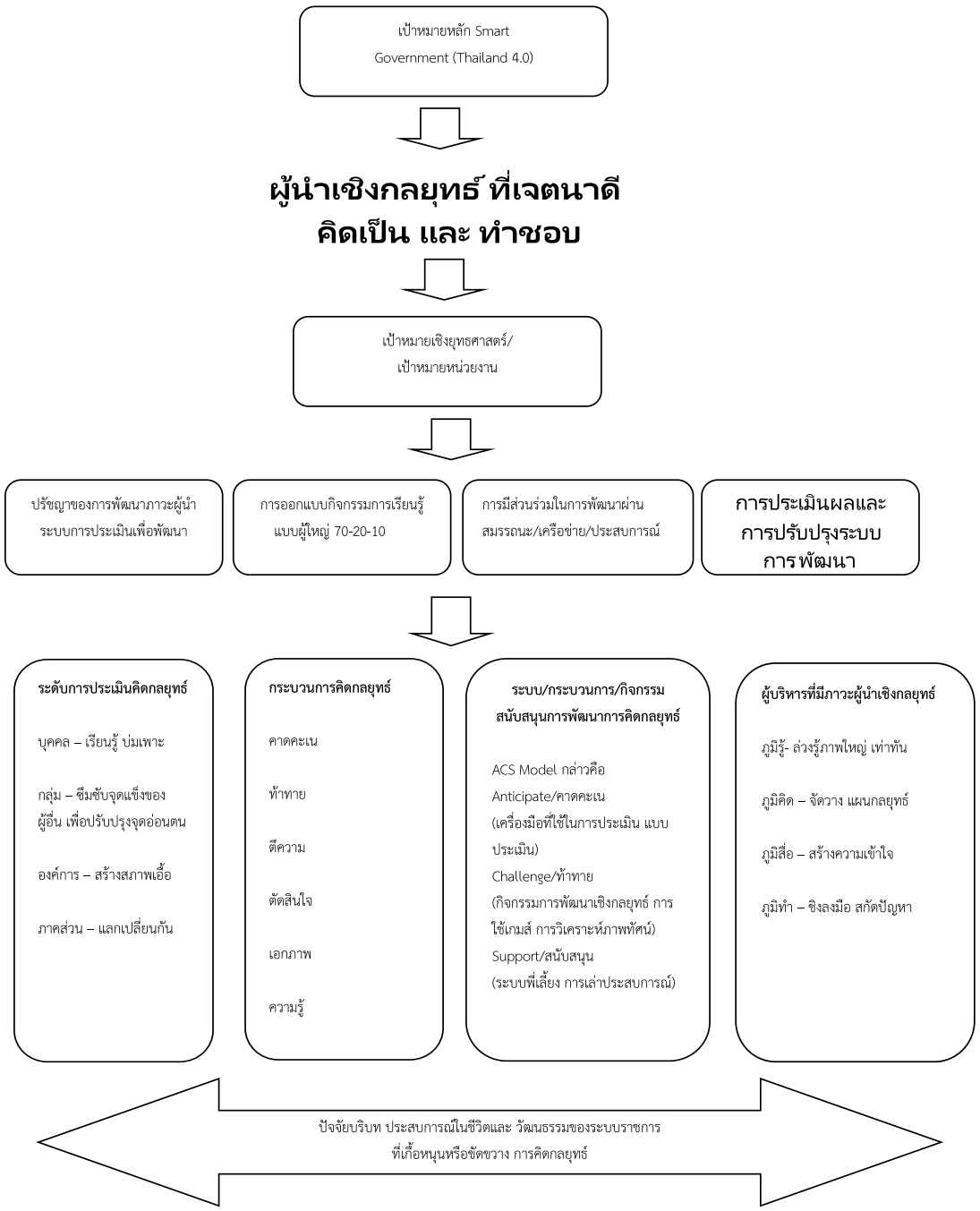
ตารางที่ 5. ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทักษะการคิดกลยุทธ์จำแนกตามเพศกลุ่มตัวอย่าง

ค่าเฉลี่ยของทักษะการคิดกลยุทธ์	เพศ	จำนวน	ร้อยละ	$\bar{x}$	S.D.	T	Sig.
1. การคาดคะเน	ชาย	324	59.2	5.6111	0.88240	1.012	0.312
	หญิง	223	40.8	5.5359	0.81155		
2. ความท้าทาย	ชาย	324	59.2	5.4012	0.89864	3.045	0.002**
	หญิง	223	40.8	5.1390	1.04771		
3. การตีความ	ชาย	324	59.2	5.4244	0.92086	1.859	0.063
	หญิง	223	40.8	5.2735	0.94872		
4. การตัดสินใจ	ชาย	324	59.2	5.2654	0.91880	3.873	0.000**
	หญิง	223	40.8	4.9417	1.01839		
5. การสร้างความเป็นเอกภาพ	ชาย	324	59.2	5.3179	0.95285	2.215	0.027*
	หญิง	223	40.8	5.1256	1.06010		
6. การเรียนรู้	ชาย	324	59.2	5.5710	0.90981	0.667	0.505
	หญิง	223	40.8	5.5179	0.92129		
7. รวม	ชาย	324	59.2	32.5910	4.32326	2.722	0.007**
	หญิง	223	40.8	31.5336	4.66127		

* p-value < 0.05, ** p-value < 0.01

จากการวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยนัยสำคัญทางสถิติระหว่างเพศชาย-หญิงของกลุ่มตัวอย่างนักบริหารโดยรวมพบว่า ทักษะการคิดกลยุทธ์ 3 ด้านย่อย ได้แก่ ความท้าทาย การตัดสินใจ การสร้างความเป็นเอกภาพ อีกทั้งค่าเฉลี่ยคะแนนรวมที่ของกลุ่มตัวอย่างนักบริหารชายเหนือ/สูงกว่าค่าเฉลี่ยทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นข้อค้นพบถึงเพศสภาพกับทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่เพศชายทำได้ดีกว่าเพศหญิง ที่รอการตรวจสอบซ้ำและศึกษาสาเหตุต่อไป

คำถามวิจัยที่ 4: แนวทางพัฒนาการคิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทราชการ ควรเป็นเช่นไร



ภาพที่ 3. โมเดลเชิงกระบวนการเพื่อการปลูกฝังการคิดกลยุทธ์ ผ่านแนวคิดการประเมินเพื่อพัฒนา
ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการคิดเพื่อเพิ่มทักษะการคิดกลยุทธ์

กระบวนการคิดกลยุทธ์	ทักษะการคิดกลยุทธ์	ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาการคิดกลยุทธ์
1. การคิดกลยุทธ์ 1.1 การประเมินบริบท/สภาพแวดล้อมภายนอก 1.2 การประเมินบริบทภายในองค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม โครงสร้าง)	เป้าหมายชัดเจน ทิศทางถูกต้อง การคาดคะเน ตรวจส่อง บริบท (Scanning, Anticipating) การวิเคราะห์ การท้าทาย การจัดมุมมองรู้เห็นใหม่ (Analyzing, Challenging, Reframing)	หาข้อมูล โอกาส ทิศทาง แนวโน้ม (Future Search) การวิเคราะห์กำหนดภาพทัศน์ (Scenario Analysis) ระบุปัจจัยคุกคาม การประเมินทักษะ/สมรรถนะการคิดกลยุทธ์ การเขียนกระบวนการวิสัยทัศน์ทิศทางอนาคตหน่วยงาน
2. การกระทำเชิงกลยุทธ์ 2.1 การกำหนดวาระ/จัดทำแผน 2.2 ยุทธศาสตร์ทางเลือก +/- 2.3 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ความเป็นเอกภาพร่วมกัน การตีความ การสร้างความเห็นร่วม การจัดลำดับ การตัดสินใจ การสร้างทีมยุทธศาสตร์ การสร้างเอกภาพ การชิงลงมือปฏิบัติการ	การเข้าใจภาพใหญ่/ย่อย การปรึกษาหารือ สุนทรียสาธก การให้เล่าเรื่องอุปมาอุปมัย การเสนอมุมมองเหตุผล การสร้างทีม (เสนอ สนับสนุน แสดงสืบค้น)
3. การโน้มน้าวเชิงกลยุทธ์ 3.1 การสื่อสารเพื่อให้เห็นคล้อย 3.2 การจูงใจ โน้มน้าว ยอมรับ 3.3 การสร้างความผูกพัน เรียนรู้	การสร้างความผูกพัน จงรักภักดี การเข้าใจอ่านเกมส์ การชักจูง การรับฟัง ความไว้วางใจเชื่อมั่น การคิดใคร่ครวญ การเรียนรู้	การประเมินการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การรับฟังปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลว การสร้างความไว้วางใจ เพิ่มเครือข่าย ทักษะทางการเมือง การเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์การ

ที่มา: ผู้วิจัย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (B.E.2564) เห็นว่าการพัฒนาการคิดกลยุทธ์นั้นมีมิติที่พึงพิจารณา 3 ด้านที่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ตามแนวคิดไตรสิกขา กล่าวคือ ด้านที่เป็นอยู่ (Being) ด้านปัญญา (Knowing) และด้านการกระทำชอบ (Doing) การพัฒนาการคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล เน้นการหมั่นประเมินตนเพื่อค้นพบระดับการคิดกลยุทธ์ในแต่ละทักษะของนักบริหาร จากนั้นให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล ระบบพี่เลี้ยงการสอนตัวต่อตัว ใช้ความสามารถนำความคิดอ่านของตนออกมาจากวิถีการทำงานแบบจำเจ ท้าทายให้เกิดความกระตือรือร้นในการมองภาพใหญ่ การเรียนรู้การท้าทายแบบแผนเดิมตามที่คุ้นชิน การพัฒนาการคิดกลยุทธ์ในระดับกลุ่ม ผู้บริหารและฝ่าย HR ควรพิจารณาผลการประเมินที่รายงานไว้เป็นรายแผนกหรือกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนา ใช้แนวทางการสอนแนะ กิจกรรมเกมส์ทางธุรกิจ การคิดกลยุทธ์สำหรับสมาชิกในทีมที่มีการใช้ทักษะการคิดกลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมของทีม ที่แต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการแก้ปัญหา สมาชิกแต่ละคนก็มีมุมมองที่แตกต่างกันไปของปัญหาและวิธีแก้ปัญหา โดยการแลกเปลี่ยนการใช้ทักษะการคิดกลยุทธ์ที่ต่างกัน สมาชิกในทีมจะได้เรียนรู้รูปแบบการคิดที่แตกต่างหลากหลายรูปแบบทำให้เกิดการเปิดกว้างและเป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับสมาชิกในทีม ในระดับองค์การ ฝ่ายบริหารของหน่วยงาน พึงขจัดอุปสรรค เปิดโอกาสให้สมาชิกมีประสบการณ์การประยุกต์การคิดกลยุทธ์เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในทุกโอกาส

การเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับผู้คนต่างวัฒนธรรม มีโอกาสศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ การได้เรียนรู้จากหน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติที่ดีเลิศ แล้วศึกษาวิเคราะห์ความเหมือน ความแตกต่าง การเปรียบเทียบ และดำเนินการปรับปรุงให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ตารางที่ 7. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการคิดกลยุทธ์ของกลุ่มนักบริหารระดับสูง กลุ่มนักบริหารระดับกลาง กฟภ. และกลุ่มนักบริหารท้องถิ่นระดับสูง

ทักษะการคิดกลยุทธ์	นบส.	นบก. กฟภ.	นบส.ท
การคาดคะเน	คะแนนสูงที่สุด และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่ม นบก. กฟภ.	ทักษะในการคาดคะเนต่ำสุด เนื่องจากระดับขั้นตำแหน่งงานมีผลต่อมุมมองการคาดคะเน	คะแนนต่ำกว่า นบส. แต่ไม่แตกต่างกันในทางสถิติ
ความท้าทาย	ทักษะในความท้าทายถือว่าใกล้เคียงกับ นบส.ท.	คะแนนต่ำที่สุด เนื่องด้วยประสบการณ์/ระดับตำแหน่ง	คะแนนสูงที่สุด และใกล้เคียงกับกลุ่ม นบส.
การตีความ	ทักษะในการตีความถือว่าใกล้เคียงกับ นบส.ท.	ทักษะในการตีความต่ำสุด แต่ไม่แตกต่างกับกลุ่มอื่นในทางสถิติ	คะแนนสูงที่สุด ใกล้เคียงกับ นบส.
การตัดสินใจ	ทักษะการตัดสินใจอยู่ระหว่างกลางของทั้งสองกลุ่ม	ทักษะในการตัดสินใจต่ำที่สุด เนื่องด้วยวัยวุฒิ คุณวุฒิและประสบการณ์	คะแนนสูงที่สุด เนื่องด้วยความเป็นอิสระในท้องถิ่น
การสร้างเอกภาพ	ทักษะในการสร้างเอกภาพของ นบส. กับ นบก. กฟภ. ถือว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ	ทักษะในการสร้างเอกภาพต่ำที่สุด เนื่องจากระดับชั้นคุณวุฒิ วัยวุฒิ และประสบการณ์	คะแนนสูงที่สุด ทักษะในการสร้างเอกภาพของ นบส.ท. กับ นบก. กฟภ. ถือว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
การเรียนรู้	ทักษะในการเรียนรู้สูงที่สุด เนื่องด้วยโอกาสการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทรัพยากรทางการศึกษาเรียนรู้ มีความพร้อมเห็นโอกาสมากกว่า	ทักษะในการเรียนรู้ สูงกว่ากลุ่ม นบส.ท. แต่ไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติ โอกาสเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ในส่วนกลางเท่ากับ นบส. แต่คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้อาจแตกต่างกัน	คะแนนต่ำสุดแต่ถือว่าใกล้เคียงกับ นบก.กฟภ. ไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติ โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้น้อยกว่าส่วนกลาง

ที่มา: ผู้วิจัย

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง ด้วยการประเมินตน ตามการรับรู้ตนเอง ซึ่งการตอบอาจมีการบิดเบือนตนในทางบวก ดังนั้น คะแนนที่ได้จึงมีแนวโน้มที่จะสูงกว่าปกติ การแปลผลคะแนนการประเมินสมรรถนะโดยเฉพาะในระดับรายบุคคล ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง การประเมินครั้งต่อไปควรมีการตรวจวัดความซื่อตรงในการตอบแบบประเมิน เช่น การใช้แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ผลจากการประเมิน 360 องศา

2. เนื่องจากการคิดกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน ขาดทฤษฎีและงานวิจัยชี้นำที่ชัดเจน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ชี้พบว่าผลการศึกษาที่พบจะ“แกว่ง” ไปตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ตารางที่ 7 แสดงถึงผลคะแนนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มกับทักษะการคิดกลยุทธ์ เห็นได้ว่า การศึกษา วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะประสบการณ์การทำงานในวัฒนธรรมสากลที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมแม่ (Dragoni et al, 2014) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พื้นฐานแนวคิด สภาพแวดล้อม บุคลิกภาพ การเป็นคนช่างสังเกต และวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความรอบรู้ ความมั่นใจ การนำพากลุ่มและองค์การไปสู่จุดหมายตามแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับการบริหารชั้นเดียวกันด้วยจำนวนที่ไล่เลี่ยกันและมีการควบคุมตัวแปรเชิงประชากรบางรายการ เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งทำการประเมินคุณลักษณะการคิดกลยุทธ์ด้วยโมเดลอื่น ๆ ในบริบทราชการ นำมาสร้างเป็นเครื่องมือประเมินการคิดกลยุทธ์ เพื่อยืนยันผลที่ค้นพบเชิงประจักษ์ ก่อนที่จะนำมาใช้เพื่อการพัฒนา (Goldman, Schlumpf & Scott, 2017)

3. การศึกษายังยืนยัน ข้อค้นพบเกี่ยวกับความแตกต่างด้านเพศที่ส่งผลต่อทักษะการคิดกลยุทธ์ ประกอบกับการพัฒนาการคิดกลยุทธ์ใช้เวลา ไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ด้วยวิธีพัฒนาง่าย ๆ ตื้น ๆ ดังนั้น ควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกิจกรรมเกมส์ทดลองในทักษะด้านการตัดสินใจ และด้านการท้าทายก่อน ดังที่ไท พานนนท์ ฉันทนา จันทร์บรรจง และ ทักษ์ อุดมรัตน์ (B.E.2559) เสนอแนะไว้ และ Benito-Ostolaza และ Sanchis-Llopis (2014) พบว่าการฝึกอบรมการคิดกลยุทธ์ได้ผลดีทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยใช้ทฤษฎีเกมส์ (Games Theory) พัฒนาการคิดกลยุทธ์ ในแต่ละทักษะทั้ง 6 ด้าน หรือการเรียนรู้ร่วมกันโดยการจับคู่กันระหว่างนักบริหาร เพื่อสอนแนะ ถ่ายโอนทักษะตามความเหมาะสมของปัญหา ลักษณะงาน องค์ประกอบการคิดกลยุทธ์ บุคลิกภาพ และความผูกพันกัน (Andrews & Manning, 2015)

4. ควรมีการนำผลประเมินทักษะการคิดกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ของนักบริหารระดับสูงเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปสร้างประโยชน์จากจุดเด่น และแก้ไขปรับปรุงทักษะการคิดกลยุทธ์ด้านที่เชื่อว่าเป็นจุดอ่อน ในรูปของระบบสนับสนุนการพัฒนา ทั้งนี้ หน่วยงานพัฒนาควรทำการศึกษานำร่อง จัดทำตัวอย่างต้นแบบรายละเอียด คู่มือ การจัดอบรมชี้แจงแนะนำแก่ส่วนราชการ ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบ เครื่องมือ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการคิดกลยุทธ์

References

Amitabh, M. (2012). *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link?* Retrieved September 28, 2017 from https://www.iitk.ac.in/infocell/announce/.

Andrews, M., & Manning, N. (2015). *A Study of Peer Learning in the Public Sector: Experience, Experiments, and Ideas to Guide Public Practice.* Retrieved from https://www.effectiveinstitutions.org/.../Peer_learning_study_final_p5v0.

Benito - Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research, 67*(5), 785-789.

Dragoni, L., Oh, I., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 867-882.

Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. *Journal of Strategy and Management, 10*(4), 488-504.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review,* January-February, 44-52.

Haycock, K., Cheadle, A., & Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature. *Library Leadership & Management, 26*(3), 1-18.

Hughes, R. L., Beatty, K. C., & Dinwoodie, D. L. (2014). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success.* San Francisco, CA: Jossey Bass.

Mascarenhas, O. A. J. (2011). *Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager.* Los Angeles, CA: The SAGE Publication.

Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management, 6*(3), 242-264.

Olson, A. K., & Simerson, B. K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change and Get Results.* New York: Wiley.

Pannont, T., Chanbanchong, C., & Udomrat, T. (B.E.2559). A model for the development of strategic thinking competency in the deputy directors of primary education area offices. *Narasuan University Journal of Education, 18*(4), 128-142.

Punnitamai, W. (B.E.2559). *An empirical competency analysis of senior executive program participants under the Office of the Civil Service Commission.* A research paper proceeding presented on April 1 on the 50th anniversary of National Institute of Development Administration.

Punnitamoi, w. (B.E.2564). *Leadership Development: Paradoxes, Principles, & Practices.* Nontaburi: Rattanatrai Publishing.

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.* New York: Crown Business.

Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: Simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training, 49*(1), 40-47.

Schoemaker, P.H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential skills, *Harvard Business Review,* January-February, 131-134.

Somdet Phra Buddhachosacariya (Bhikkhu P.A. Payutto). (2016). *Buddhadhamma: The Laws of Nature and Their Benefits to Life.* Translated by Robin Moore. Bangkok: Buddhaadham Foundation.

Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning, 24*(6), 25-32.