

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันจะพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และสามารถยืนยงอยู่ได้ล้วนมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กร มีทิศทาง การบริหารที่ชัดเจน ปรับสภาพขององค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ

1. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม

เป็นการประเมินว่าในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร หรือที่รู้จักกันในชื่อ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์ใน 2 ด้าน คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (Internal Analysis)

- วิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) หรือสมรรถนะภายในที่องค์กรมีเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และจุดอ่อน (Weakness) หรือสภาพขององค์กรที่ลดสมรรถนะขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

- ประเมินอดีต และแนวโน้มในปัจจุบัน ว่าพอใจหรือไม่ เป็นไปตามพันธกิจ และสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจหรือไม่

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) โดย

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มักพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment) และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

- พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น กระทบอย่างไรกับพฤติกรรมขององค์กรทั้งในแง่ของโอกาส (Opportunity) หรือแนวโน้มที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และอุปสรรค (Threat) หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและจะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ในเบื้องต้นองค์กรต้องมีความชัดเจนถึงภาพในอนาคตขององค์กรว่าจะเป็นอย่างไรวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์จะให้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและเป็นแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการขึ้นว่าองค์กรพยายามจะทำอะไรและจะเป็นอะไร ซึ่งจะก่อให้เกิดการระบุพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามมา

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรถึงจะไปถึงเป้าหมายหรือภาพที่องค์กรกำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ว่า การสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดแต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งทำอยู่โดยเสนอขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ให้ระบุว่าอะไรเป็นแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปกติย่อมขึ้นอยู่กับจุดแข็งที่องค์กรมี

ขั้นตอนที่ 2 ร่างแนวคิดทางธุรกิจอย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 ระบุว่าความเชี่ยวชาญด้านใดที่เราต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ

3. การดำเนินกลยุทธ์

การดำเนินกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดขั้นตอนงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร

3.2 การปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

3.3 การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในส่วนขอระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้แผนเชิงกลยุทธ์แล้ว เพื่อให้เกิดผล จำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยจะต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนคืออะไรและควรจะทำเรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจเป้าหมายได้ถูกต้อง ชัดเจนตรงกันแล้ว ยังจะมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสม และยังช่วยในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

4. การประเมินและการควบคุม

การประเมินและการควบคุมเป็นกระบวนการสอดส่องดูแลกิจกรรมทั้งหลายและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลคาดการณ์ที่กำหนดไว้ เพื่อดูว่าองค์กรทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข การติดตาม ควบคุม และประเมินผล โดยทั่วไปมี 5 ขั้นตอน คือ

4.1 กำหนดว่าจะควบคุมอะไร เช่น ควบคุมกลยุทธ์ ควบคุมการจัดการ หรือควบคุมการปฏิบัติการ เป็นต้น

4.2 กำหนดมาตรฐาน

4.3 การวัดผลการดำเนินงาน

4.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน

4.5 แก้ไขปรับปรุงมาตรฐาน ปรับเป้าหมาย ปรับกลยุทธ์ ปรับระบบโครงสร้างการสนับสนุน หรือปรับกิจกรรม

ที่มา : เจดีจ ทางเจริญ. "การจัดการเชิงกลยุทธ์," *Productivity World*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 36 ม.ค.-ก.พ. 45 หน้า 43-52.

แฉวง QA

ผลการประเมินภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เปิดเผยว่า ตามที่ สมศ. ได้ดำเนินการประเมินภายนอกสถาบันอุดมศึกษานำร่อง 7 แห่ง สรุปได้ดังนี้ **มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต** พบว่า ภาวะการมีงานทำอยู่ในระดับดี ผู้ใช้บัณฑิตเสนอให้ปรับปรุงคุณลักษณะบัณฑิตด้านภาษาต่างประเทศ การใช้คอมพิวเตอร์ การวางแผนวิเคราะห์งาน และความสามารถในการทำงาน ส่วนบทความวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทและเอกที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติยังมีไม่มาก **มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้** หลายสถาบันมีความตระหนัก และความพยายามในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการสร้างประสบการณ์จริง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง **มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้** หลายสถาบันยังมีจำนวนอาจารย์ผู้สอนไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนนักศึกษา แต่ส่วนใหญ่มีความตระหนักและความพยายามแก้ปัญหา ส่วนอุปกรณ์การเรียนการสอนนั้นมีความแตกต่างกันไปตามงบประมาณที่ได้รับ **มาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์** พบว่า ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีจำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จำนวนมากและเป็นที่ยอมรับ ส่วนสาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มีจำนวนไม่มากนัก แต่มีความตระหนักและความพยายามที่จะส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์มีผลงานวิจัย **มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ** พบว่าทุกสถาบันดำเนินการอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่ควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลในการบริการวิชาการอย่างเป็นระบบ **มาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** พบว่าส่วนใหญ่ทำได้ดี **มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ** แต่ละสถาบันมีความแตกต่างกันในเรื่องงบประมาณที่ได้รับ มีความพยายามพึ่งตนเอง และบริหารจัดการงบประมาณที่ได้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ**มาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน** สถาบันทุกแห่งมีความตระหนักและความพยายามในการดำเนินงานคุณภาพ เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ

ที่มา : จุลสารประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา. ฉบับที่ 7 ก.ค. 46 หน้า 6.