ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2568) : Vol.12 No.1 (January 2025)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 227-235

บทความวิชาการ : Academic article

บทบาทของผู้นำในการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร*

THE ROLE OF LEADERS IN STRATEGIC MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

วรเศรษฐ์ สุพรรณพงศ์*, คมสัน สมคง, บุญสาน ทระทึก
Worraseth Supunpong*, Komsan Somkong, Boonsan Tharathueke
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
Faculty of Business, Administration Southeast Asia University, Bangkok, Thailand
*Corresponding author E-mail: worraseth@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำเชื่อมโยงกับการจัดการกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร จากการทบทวนเอกสาร พบว่า บทบาทของผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทและวิธีการที่มีความสัมพันธ์กันเป็นรายคู่ดังนี้ คู่ที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ กับ การวิเคราะห์กลยุทธ์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์กลยุทธ์นั้นผู้นำที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์นั้นต้องนำข้อมูลจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรมาใช้ อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์บริบทภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งผู้นำแต่ละส่วนงานต้องร่วมกันเป็นผู้วิเคราะห์ให้กับองค์กร คู่ที่ 2 การคิดวิเคราะห์ กับการกำหนดกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เมื่อองค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้แล้วอย่างชัดเจน ผู้นำในแต่ละส่วนงานต้องนำกลยุทธ์นั้นมาคิดวิเคราะห์ร่วมกับภาระกิจของแต่ละส่วนงานเพื่อสร้างเป็นแผนงานระดับหน่วยงานภายในส่วนที่ดูแลอย่างเหมาะสมภายใต้เงื่อนไข ข้อจำกัดที่แท้จริง คู่ที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่การปฏิบัตินั้นย่อมต้องอาศัยผู้นำของแต่ละส่วนงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติให้เห็นถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเอง ซึ่งความสามารถการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นความสามารถพิเศษจำเพาะบุคคลผู้นำที่มีศักยภาพจะมีคุณลักษณะข้อนี้ คู่ที่ 4 การมอบหมายงานกับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เมื่อผู้นำแต่ละส่วนงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติมองเห็นความสำคัญของตนกับความสำคัญของงานเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนมอบหมายงานนั้นองค์กรต้องการผู้นำในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, บทบาทของผู้นำ, ความสำเร็จขององค์กร

Abstract

This article aims to present ideas about the role of leadership in connection with strategic management for organizational success. From document review It was found that the roles of leadership and strategic management have roles and methods that are related in pairs as follows. Pair 1 Vision setting and strategy analysis in setting the vision and analyzing the strategy, the leader who sets the vision must use information from the organization's strategy analysis, which includes an analysis of the external and internal context of the organization. The leaders of each

* Received December 12, 2024; Revised January 2, 2025; Accepted January 10, 2025

department must work together to be analysts for the organization. Pair 2: Analytical thinking and strategy determination. In this step, when the organization has clearly defined the strategy that will be used. Leaders in each department must take that strategy and analyze it together with the missions of each department. To create a work plan at the agency level within the area that is properly supervised under the conditions real limitations. Couple 3: Creating motivation and putting strategies into practice. In putting the organization's strategy into practice, it depends on the leaders of each department to motivate practitioners to see their own value and potential. The ability to create motivation is a special ability that is unique to a person. Potential leaders will have this characteristic. Pair 4: Assigning work and evaluating and controlling strategies. When leaders in each department create motivation for operators to see their own importance and the importance of work, then the organization needs leaders to evaluate and control strategies to meet goals.

Keywords: Strategic Management, Leader's Role, Organizational Success

บทนำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จส่วนหนึ่งขององค์กร นฤมล จิตรเอื้อและคณะ ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและนำเสนอเชิงสรุปไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ปัญญาชี้นำเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระบวนการขององค์กรเพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความสามารถใน การนำ การใช้เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ตลอดทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไปสู่ความสำเร็จได้ (นฤมล จิตรเอื้อและคณะ, 2560) และสอดคล้องกับ นลินี ณ นคร รักธรรม ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารงานภายในองค์กร มีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องชิงความได้เปรียบจากคู่แข่งขัน ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องมีกลยุทธ์และเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสามารถประยุกต์ใช้อย่างเท่าทันสถานการณ์ (นลินี ณ นคร รักธรรม, 2565) และสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ที่ได้นำเสนอไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ผู้นำที่มีทักษะหลาย ๆ อย่างอยู่ในตัวทั้งความสามารถ มุมมอง ความคิดและพฤติกรรมที่ผสมผสานทั้งเหตุผลบวกจินตนาการ สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์กรในแบบต่าง ๆ และบริหารจัดการทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เก่งมากๆนั้นก็สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมาดีได้อย่างเหมาะสม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553)

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์ ได้อธิบายไว้ว่าองค์การต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคขององค์การได้ ฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้น และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563)

โดยภาพรวมแล้ววัตถุประสงค์ของบทความนี้ผู้เขียนต้องการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำเชื่อมโยงกับการจัดการกลยุทธ์ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ แยกการพรรณนาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก บทบาทของผู้นำผู้เขียนใช้แนวคิดของโรเบิร์ต ควินเป็นแนวทางในการเขียน และส่วนที่ 2 คือ การจัดการกลยุทธ์อาศัยแนวคิดทฤษฎีของ แอ๊บบาส มาเป็นหลักในการเขียน และเชื่อว่าบทความนี้จะช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น ขอเริ่มนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

บทบาทผู้นำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะ ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกันก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำซึ่งในงานวิจัยของ ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์ อ้างถึงโรเบิร์ต ควินน์ ให้ความหมายบทบาทผู้นำไว้ว่าเป็นความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีความสามารถในการมองการณ์ไกล รู้บทบาทของตนเองและบทบาทในการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้

ในการบริหารจัดการองค์กร โรเบิร์ต ควินน์ ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. เริ่มจากการบริหารจัดการตนเองและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยให้ทราบถึงทักษะเทคนิคต่าง ๆ ในการเป็นผู้บริหาร

2. เมื่อสามารถบริหารจัดการตนเองได้แล้วจึงนำหลักการไปบริหารทีมงาน คือ ผู้บริหารจัดการองค์กร

3. ผู้บริหารจัดการองค์กร เช่น ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายนำหลักการมาบริหารบุคลากรของตนเองในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก

4. บุคลากรในแต่ละฝ่ายนำหลักการไปปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบจะเห็นได้ว่าในการบริหารจัดการนั้นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการโดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาสุงสุดไปจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชาลำดับสุดท้าย

สำหรับวิธีการพัฒนาผู้นำนั้น โรเบิร์ต ควินน์ ได้จัดลำดับวิธีการพัฒนาที่ได้ผลไว้ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นด้านที่ผู้บริหารจะดำเนินการจัดการได้ดีที่สุด ก็คือ การเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่ได้รับการฝึกอบรม ได้รับการมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ตามแผนงาน การมีประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน จนสามารถรู้หน้าที่ รู้การอยู่ร่วมกันและการให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถจากการเรียนรู้ในการทำงานและสามารถฝึกทักษะกระบวนการและการแก้ปัญหาในการทำงานให้การดำเนินงานราบรื่นอีกด้วย

2. ด้านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยศึกษาจากผู้อื่นที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มีความชำนาญมาช่วยวางแผน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความมุ่งมั่นอยากเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองตามความสามารถ ความถนัดและการประยุกต์ใช้จากผู้อื่นจนประสบความสำเร็จ

3. ด้านการเรียนรู้จากการศึกษาตามทฤษฎีหรือตำรา จะเป็นการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหรือการเข้าอบรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งด้านนี้จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของผู้นำน้อยที่สุด

โรเบิร์ต ควินน์ ยังได้วางแนวทาง รูปแบบในการบริหารงานของผู้นำโดยแบ่งความสามารถของผู้นำไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ

3. ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์

4. ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน อีกทั้งยังแบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีไว้ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 บทบาทการบริหารงานผู้นำ (Robert Quinn, 2009); (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563)

จากภาพ 1 จะเห็นได้ว่ารูปแบบ(Model) และแผนงาน(Roadmap) Robert, Q. จะมีการแบ่งบทบาทของผู้นำออกเป็นสองส่วน ดังนี้

1. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เน้นการปรับเปลี่ยนมุมมองสู่อนาคตโดยใช้รูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการบริหารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและทิศทางที่วางไว้

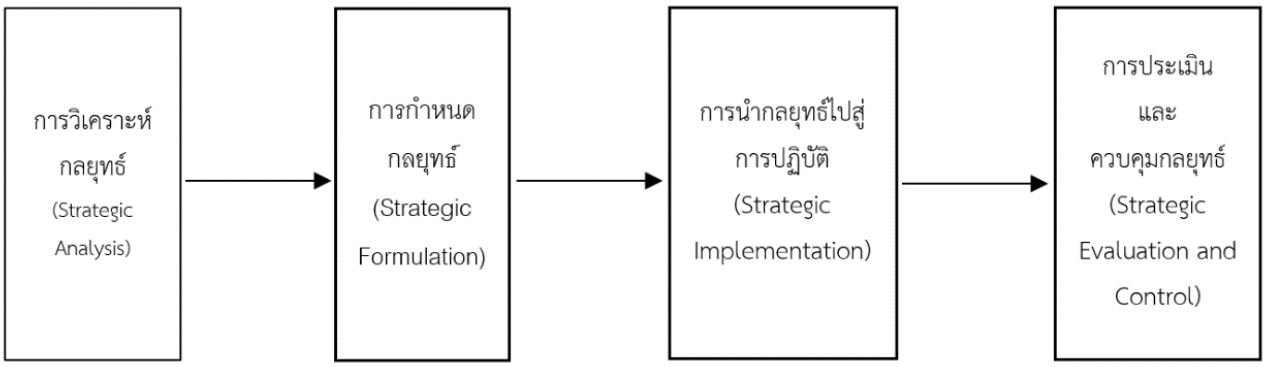
การสร้างแรงจูงใจ เป็นความตั้งใจ ความมุ่งมั่น เพื่อที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คล้อยตามรวมถึงการสร้างเสริมแรงเพื่อท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าประสงค์

2. บทบาทในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ มุ่งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ การดูแลมอบหมายงาน เป็นการร่วมมือกันบริหารจัดการ ซึ่งโดยเน้นผลงานการปฏิบัติการแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจโน้มน้าวจิตใจให้ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานจนบังเกิดผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปถึงบทบาทผู้นำได้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์กรเริ่มจากการจัดการตนเอง บริหารทีมงาน บริหารบุคลากรซึ่งทั้งหมดนี้ทำอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาสมรรถนะของนำนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการศึกษาตามทฤษฎี ตำรา โดยแสดงออกเป็นความสามารถ 4 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ และการควบคุม ดูแล มอบหมายงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในมุมมองที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอจากการสรุปค้นคว้า คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาวเพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ในแนวคิดของ Abbass, F. นำเสนอไว้ว่าองค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) (Abbass, F. A., 2003) ซึ่ง ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์ ได้อธิบายว่าโดยกระบวนการเหล่านี้จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน สามารถประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานภายในแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563) ดังภาพที่ 2 ด้านล่าง



ภาพที่ 2 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Abbass, F. A., 2003); (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563)

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนมีความเชื่อมโยงกันประกอบด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) โดยผู้เขียนขอนำเสนอเรียงลำดับตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์กลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร สอดคลองกับแนวคิดของ ศริวิวรรณ เสรีรัตน์ ที่กล่าวว่า เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น การวิเคราะห์กลยุทธ์จะบอกให้ทราบปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกว่ามีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด นอกจากนี้การวิเคราะห์กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มีอยู่ภายในองค์กร ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์สิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนี้

- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ข้อได้เปรียบขององค์กรเหนือคู่แข่งขันที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น ความได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพด้านผลิตภัณฑ์ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

- จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่องค์กรยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของคู่แข่งขันหรืออยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น การขาดทรัพยากรด้านการเงิน การขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร ชื่อเสียงไม่มีเพราะเป็นองค์กรใหม่ เป็นต้น

- โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมาก โอกาสขององค์กรที่เป็นไปได้ เช่น การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น เป็นต้น

- อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต การเกิดผลิตภัณฑ์ทดแทนทำให้สูญเสียยอดขายไป เป็นต้น (ปกรณ์ ปรียากร, 2543)

ดังนั้น การวิเคราะห์กลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการกลยุทธ์ทำให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง หากองค์กรเข้าใจบริบททั้ง 4 ส่วนนี้ ย่อมนำไปสู่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถกาหนดเป้าหมายขององค์กรได้ สามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกบองค์กรมากที่สุดกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์ ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้นำ พบว่า ผู้นำที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเอาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิธีหรือทางเลือกในการทำงานที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด ที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ มาเป็นสิ่งที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง บางครั้งอาจจะต้องกลับไปทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์รวมถึงพันธกิจขององค์กรใหม่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน หรือเพื่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร

ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กร สามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตโดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ คือ ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก คำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยระดับของกลยุทธ์ มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกิจการ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563)

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กร สามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตโดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ คือ ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก คำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม Aponte, L. ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. ขั้นตอนกระจายกลยุทธ์ เป็นการลงมือทำตามเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนว่าจะทำอะไรบ้าง และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ลำดับขั้นอย่างไร (Aponte, L. C., 2023)

ปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองเพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นผู้นำต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถนำพาการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับถัดไป และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น ซึ่งขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจุดเน้น ประกอบด้วย 3 เรื่อง คือ 1) การฝึกอบรม 2) การให้การศึกษา 3) การพัฒนา

สรุปได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะทำให้ บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์, 2563)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนิน กลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกคน ดังนั้น การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญโดยประกอบด้วยผู้แทนระดับ บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ปกรณ์ ปรียากร ได้อธิบายไว้ว่า การประเมินผลและควบคุม คือ กระบวนการในการวัดผล การดำเนินงานขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหาร ทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขดำเนินงาน (ปกรณ์ ปรียากร, 2543) ซึ่ง Kotler, P. ได้อธิบายไว้ว่า การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่สุดท้ายของ “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ซึ่งประกอบด้วย 5 หน้าที่หลัก คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม Controlling) โดยที่การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในทุกองค์การ เนื่องจากการควบคุมจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารว่าการวางแผน การจัดชั้นตอนการประสานงาน และการดำเนินงานเป็นรูปธรรมและตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารที่สามารถกำหนดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจแผนธรรมชาติของงาน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ต้องการ โดยการควบคุมจะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตามตรวจสอบและประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบและประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด

2. ช่วยผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการปรับตัว การแก้ปัญหา และพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ช่วยผู้บริหารประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อทำการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขึ้น (Kotler, P., 2012)

ถึงแม้การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมกลยุทธ์ก็เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เนื่องจากการตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์จะให้ข้อมูลย้อนกลับว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมและการดำเนินงานราบรื่นเพียงใด ประการสำคัญการควบคุมกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ ประการแรกมีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประการที่สองให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงาน ประการที่สามได้รับข้อมูลทันเวลา ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่หนึ่งกำหนดสิ่งที่จะ ขั้นตอนที่สองกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนที่สามวัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่สี่เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่ตั้ง ขั้นตอนที่ห้าแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ หรืออาจต้องมี การแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

สรุป

จากการนำเสนอบทความเรื่องบทบาทของผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กรนี้ทำให้ผู้เขียนเข้าใจได้ว่า ผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จนั้นไม่สามารถแยกส่วนกันได้ เนื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความจำเป็นที่ต้องใช้ผู้นำที่มีศักยภาพสูงทำหน้าที่วิเคราะห์บริบทขององค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการวิเคราะห์กลยุทธและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ รวมไปถึงการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์สรุปได้ว่า บทบาทผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จนั้นมีเป้าหมายเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหมือนกัน และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าบทบาทของผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ข้อ และการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนนั้น ทั้งบทบาทของผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทและวิธีการที่มีความสัมพันธ์กันเป็นรายคู่ดังนี้ คู่ที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์กับการวิเคราะห์กลยุทธ์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์กลยุทธ์นั้นผู้นำที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์นั้นต้องนำข้อมูลจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรมาใช้อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์บริบทภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งผู้นำแต่ละส่วนงานต้องร่วมกันเป็นผู้วิเคราะห์ให้กับองค์กร คู่ที่ 2 การคิดวิเคราะห์ กับ การกำหนดกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เมื่อองค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้แล้วอย่างชัดเจน ผู้นำในแต่ละส่วนงานต้องนำกลยุทธ์นั้นมาคิดวิเคราะห์ร่วมกับภาระกิจของแต่ละส่วนงานเพื่อสร้างเป็นแผนงานระดับหน่วยงานภายในส่วนที่ดูแลอย่างเหมาะสมภายใต้เงื่อนไข ข้อจำกัดที่แท้จริง คู่ที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ กับ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่การปฏิบัตินั้นย่อมต้องอาศัยผู้นำของแต่ละส่วนงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติให้เห็นถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเอง ซึ่งความสามารถการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นความสามารถพิเศษจำเพาะบุคคลผู้นำที่มีศักยภาพจะมีคุณลักษณะข้อนี้ คู่ที่ 4 การมอบหมายงาน กับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เมื่อผู้นำแต่ละส่วนงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติมองเห็นความสำคัญของตนกับความสำคัญของงานเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนมอบหมายงานนั้นองค์กรต้องพึ่งพิงผู้นำในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำนั้นสำคัญ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้นำเป็นอย่างมากเพราะเป็นบุคคลที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซัคเซสมีเดีย.

ธนารักษ์ ไทยเจียมอารีย์. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้นำแห่งความสำเร็จ ในการจัดการวิสาหกิจชุมชน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

นฤมล จิตรเอื้อและคณะ. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 15(1), 193-219.

นลินี ณ นคร รักธรรม. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์กร. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 24(2), 69-78.

ปกรณ์ ปรียากร. (2543). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

Abbass, F. A. (2003). Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. New York: Haworth Press.

Aponte, L. C. (2023). Partisan political beliefs and social learning. New York: Me Graw-Hill.

Kotler, P. (2012). Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.

Robert Quinn. (2009). A Spatial Model of Effectiveness Criteria, Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29(3), 363-372.