

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์การ Strategic Leadership in Organizations

นลินี ณ นคร รักธรรม (Nalinee na Nagara Raktham)¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ผู้เขียนมีจุดประสงค์ในการนำเสนอเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการในองค์การ โดยได้นำเสนอหัวข้อ ความหมายภาวะผู้นำ ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความหมายขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis รวมถึง แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ PEST Analysis ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ก่อนที่จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น สามารถแบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.การมีวิสัยทัศน์ 2.การแสวงหาความท้าทาย 3.การมีความคิดสร้างสรรค์ 4.การคิดเชิงระบบ และ 2) คุณลักษณะด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย 1.ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2.ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.รูปแบบการบริหารอำนาจในการควบคุม 4. การมีหลักธรรมาภิบาล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์การ

Abstract

The purpose of this article was to describe Strategic Leadership in Organizations. The content was comprised of the meaning of leadership, the meaning of strategic leadership, and the meaning of organizations together with important tools which were SWOT Analysis and PEST Analysis. These tools were important for the strategic planning. In summary, two important components were indicated in Strategic Leadership Attributes. The first component was Personal Leading which included 1) Vision, 2) Challenge Ability, 3) Creative Thinking, and 4) System Thinking. The second component was Organizational Leading, including 1) Strategic Management, 2) Human Resource Management, 3) Power, and 4) Good Governance.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Organization

วันที่รับบทความ: 15 มิถุนายน 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 21 สิงหาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 25 สิงหาคม 2565

1. บทนำ

ในปัจจุบันนี้ภายใต้กระแสสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่ง

ในการนำพาประเทศด้วยการบริหารที่ต้องมีประสิทธิภาพ แนวคิดในการบริหารจึงส่งผลให้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองการณ์ไกลและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างดี นอกจากภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติที่

¹สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต E-mail: Nalinee.nr@rsu.ac.th

สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำต้องสามารถนำพาองค์กร ผ่านพ้นสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความ ซับซ้อน การมีทักษะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้นำอย่างปฏิเสธไม่ได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถและเป็นทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดเวลา อีกทั้งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรมีแนวทางในการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และมีเหตุผลเกี่ยวกับประเด็นสำคัญที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ควรมีทักษะพื้นฐาน อาทิ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการวิพากษ์วิจารณ์ อีกทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น ให้ตัดสินใจด้วยความสมัครใจ เพื่อเพิ่มโอกาสสำหรับ ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร และสามารถจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดำรง ตำแหน่งสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลตอบแทนสูง ย่อมพบกับความท้าทายที่ยากลำบากและมีความเสี่ยงสูงเพื่อ ความก้าวหน้าขององค์กร (Rowe, 2001)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ผู้นำต้องเผชิญกับความ ท้าทายอย่างต่อเนื่อง ผู้นำถูกคาดหวัง และต้องสามารถ ตอบสนองความคาดหวังของผู้อื่นได้ ความสามารถในการ จัดการกับความคาดหวังเหล่านี้ มักจะอยู่ในรูปแบบของ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การ บริหารประสบความสำเร็จภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด หาก ผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้เพียงพอและปรับกลยุทธ์ได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จะส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำเปรียบเสมือนที่พึ่งทางจิตใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังต้องมีการเตรียมบุคลากรเพื่อทำ ความเข้าใจกลยุทธ์ การดำเนินแผนกลยุทธ์ให้ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ในองค์กรให้มีแรงจูงใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขที่ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันอีกด้วย อาจกล่าวได้ว่าเนื้อหาของ กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรและส่งผล ให้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสำคัญไปด้วย

ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นกระบวนการทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งต้องนำพาองค์กรด้วยกระบวนการอิทธิพลให้ สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจความเชื่อมั่น และที่สำคัญคือเป็นกุญแจหลักในการ ให้ความเชื่อมั่นของ คนในองค์กรด้วยความสำเร็จ

2. เนื้อหา

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมา นานแล้ว ทั้งนี้เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมี ความสามารถในการนำหรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำมีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ โดยมีทฤษฎีสันนิษฐานคือ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้เป็นทฤษฎี ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกๆทฤษฎีนี้มีระยะเวลา การศึกษายาวนานโดยในตอนต้นศึกษาว่าคุณลักษณะอะไร ของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ ผู้นำ ในช่วงแรกจึงเป็นการศึกษาลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพและความสามารถของผู้นำซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะ ผู้นำตามธรรมชาติ และอีกทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎีภาวะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior) เน้นการศึกษา พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำและทำให้เกิดการศึกษา แบบภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาแบบแผนของพฤติกรรมที่ เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำแม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวพันกับ การใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น แต่ผู้นำ สามารถมีความแตกต่างกันได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ ต้องการ ดังนั้นการค้นหาคำคุณลักษณะที่เหมาะสม จึงได้ปรับเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นภายหลังและเน้น ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมคือการมุ่งงานและการ มุ่งคน

ในปัจจุบันมีการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ หลากหลาย ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985: 71) มีความคิดริเริ่ม (Stogdill, 1974) แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ ซึ่ง แนวคิดของแมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979: 411) ได้ ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นความสามารถที่จะ ชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ และอีกแนวคิด หนึ่งซึ่งเป็นของชาวตส์ (Schwartz, 1980: 491) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ รวมถึงมี ทศเลและลาร์สัน จูเนียร์ (Mitchell and Larson Jr., 1987: 435) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันไว้ว่าภาวะ ผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคุนทซ์และไวริช (Koontz and Weihrich, 1988: 437) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มและแนวคิดของโรบินส์ (Robbins, 1989: 302) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า แนวคิดสำคัญของความหมายเกี่ยวกับผู้นำที่สอดคล้องกันอยู่ประการหนึ่งคือ ผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยที่อิทธิพลนั้น ต้องเป็นในลักษณะของการใช้ศิลปะ เพื่อชี้แนะ สั่งการ ภาวะผู้นำจึงได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมานานแล้ว ทั้งนี้เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาภาวะผู้นำจึงเน้นการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ(Power) ของผู้นำและรวมไปถึงพฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำเป็นสำคัญด้วย

2.2 ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ ด้วยความรู้หลายแขนงหรือหลายศาสตร์ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นโดยเฉพาะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน สามารถใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม เป็นการทำงานเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กล่าวได้ว่าหมายถึงการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่าภารกิจ (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้แผนสำเร็จลุล่วง โดยทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน แต่ยังเปิด

โอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงจะเห็นได้ว่าภารกิจที่ถูกกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม จึงมีความยืดหยุ่น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะตั้งอยู่บนพื้นฐานของดุลยภาพระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นนั่นเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดวิสและเดวิส (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยคุณสมบัติ 2 ด้านคือด้านความสามารถในการจัดการประกอบด้วย 1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรมองอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน ความสามารถในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากันสามารถสร้างค่านิยมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ตัดสินใจได้ถูกต้องทันต่อเวลา 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการรับรู้ความรู้ใหม่ใหม่ นำความรู้มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการปรับตัว มีภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจได้ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

2.3 ความหมายขององค์กร

องค์กร (Organization) หมายถึงกลุ่มคนที่ร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยวิธีการที่มีระบบช่วยประสานงานหรืออีกนัยหนึ่งคือ องค์กร ประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาร่วมมือกันเพื่อปฏิบัติงานให้ได้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน โดยที่เมื่อคนมารวมมือกันนั้นจะทำให้เกิดผลที่มากกว่าการที่แต่ละคนต่างคนต่างทำหรือที่เรียกว่า เกิดงานร่วมเนื่องจากการที่เมื่อคนมาทำงานร่วมกัน โดยให้แต่ละคนทำในสิ่งที่มีความสามารถและในขณะเดียวกันให้สิ่งที่เป็นจุดอ่อนถูกชดเชยด้วยสมาชิกคนอื่นในองค์กรที่มีความสามารถในการทำสิ่งนั้น

ปัจจุบันจึงมีองค์การตั้งแต่ขนาดเล็กประกอบไปด้วยสมาชิกจำนวนน้อยไปจนถึงองค์การที่มีขนาดใหญ่ที่ประกอบไปด้วยสมาชิกมากมาย อีกทั้งองค์การมีเป้าหมายที่แตกต่างกันสามารถแบ่งเป็น 2 ชนิดตามเป้าหมายคือ

1. องค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร

เป้าหมายขององค์กรนี้คือตั้งขึ้นมาเพื่อความอยู่รอดและมองกำไรเป็นเรื่องหลักโดยทั่วไปเป็นองค์กรธุรกิจซึ่งจะมีตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก เช่นร้านขายของ

ขนาดเล็กไปจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ เช่นธนาคารที่มีพนักงานจำนวนมาก

2. องค์การที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร

องค์การนี้ตั้งขึ้นมาด้วยเป้าหมายหลักอื่น ไม่ได้มองกำไรเป็นเป้าหมายหลัก แต่มีเป้าหมายหลักในการให้ความช่วยเหลือมนุษยชน โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือเพื่อป้องกันและบรรเทาความทุกข์ของผู้คน

อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะมีทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน, ทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร เช่นอาคาร ที่ดิน, ทรัพยากรข้อมูล เช่นข้อมูลหรือรายงาน และทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานบุคลากรหลายระดับ

ในปัจจุบันอาจได้ยินคำว่าองค์กรเช่นกัน องค์กรและองค์การมีความหมายคล้ายกัน (ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Organization) จึงขอกล่าวถึงองค์กร เพื่อให้เห็นภาพดังนี้

คำว่า องค์กร หมายถึงกลุ่มคนที่รวมตัวกันดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตามที่หน่วยใหญ่อย่างองค์การตั้งไว้ ในการรวมตัวจะต้องมีระบบ ที่มีการแบ่งงานและประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งมีบริบทเป็นกลไกหนึ่งขององค์การที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ในลักษณะที่เป็นหน่วยงาน คือการรวมตัวของบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน มีสถานที่ที่เป็นหน่วยงาน มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรต่างๆเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาร่วมปฏิบัติงาน ในลักษณะโครงสร้างของสังคม เป็นส่วนรวมของกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีลักษณะเป็นสังคม มีการประสานกิจกรรมของกลุ่มบุคคลมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ องค์กรภาครัฐ เป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการประชาชนแบบไม่มีการหวังผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ องค์กรธุรกิจ เป็นองค์การที่มีการดำเนินกิจการด้านการค้าและธุรกิจ วัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรจากการค้าและธุรกิจ องค์กรรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่รัฐกำกับดูแล เป็นเจ้าของซึ่งดำเนินการค้าแบบไม่หวังผลกำไร และองค์กรอาสาสมัคร เป็นองค์กรของเอกชนที่มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสังคม สร้างสรรค์สังคมในด้านการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัย

2.4 คุณลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำ

ตามที่มีผู้ได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้มากมาย ซึ่งหลังจากได้ทำศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากการวิจัยเอกสารแล้วพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.การมีวิสัยทัศน์ 2.การแสวงหาความท้าทาย 3.การมีความคิดสร้างสรรค์ 4.การคิดเชิงระบบ และ 2) คุณลักษณะด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย 1.ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2.ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.รูปแบบการบริหารอำนาจในการควบคุม 4. การมีหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

2.4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

(1) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีวิสัยทัศน์ ในฐานะผู้วางแผนหรือเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความง่ายต่อความเข้าใจชัดเจน นอกจากนี้ควรเป็นผู้กำหนดทิศทางหรือกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและยังต้องเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปได้ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกลหรือมองอนาคต ทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือพัฒนากลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก

ดูบริน (DuBrin) และ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเป็นผู้นำที่มีสมาธิสูง ตามคำนิยามของ ดูบริน ซึ่ง ปีเตอร์ เซงเก้ ใช้คำว่า ความมีสติ (Mental Model) หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำงานด้วยความเป็นอิสระสามารถกำหนดอนาคตในทางปฏิบัติได้ และสามารถปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ สามารถเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะ รวมทั้งเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีวิธีการรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

(2) มีการแสวงหาความท้าทาย (Challenge Ability)

นาฮาแวนโดร์และมาเล็กซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ต้องมีคุณสมบัติในการแสวงหาความท้าทาย

อีกนัยหนึ่งคือ การเป็นผู้ต้องการความท้าทายสูงกว่าผู้อื่น ซึ่งจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง เพื่อนำองค์กรให้มีความก้าวหน้า ไม่ยึดติดอยู่กับแนวคิด และวิธีการเดิมๆที่เคยได้ผลดีมาแล้ว กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือความเป็นอยู่ได้จะไม่อาจเรียกสิ่งนั้นว่ากลยุทธ์ จะเห็นว่า หลายองค์การที่พบกับความล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่จัดตั้งไว้ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภคหรือของ ลูกค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

(3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

นาฮาเวนไดร์และมาเลกซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh) ไอร์แลนด์และฮิตต์ (Ireland and Hitt), เดวิสและเดวีส์ (Davies and Davies) และ ดูบริน (DuBrin) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ความมีดุลยภาพระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว เป็นผู้ที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบัน หรือการมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่ง อยู่กับที่ สามารถพัฒนาองค์การได้ตลอดเวลา การมีความสามารถรับความรู้ใหม่ๆ นำความรู้นั้นมาวิเคราะห์ สังเคราะห์หรือประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มรการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่มีการคิดเชิงปฏิบัติต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือการสร้างอนาคตให้กับองค์กร

(4) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ดูบริน (DuBrin) และ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) กล่าวสอดคล้องกันในส่วนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง สามารถมีความคิดเชิงมโนภาพ การรับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่างๆจำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล สามารถสรุปข้อมูลต่างๆเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผน ปฏิบัติงานได้ สามารถประมวลข้อมูลต่างๆและผลที่เข้าใจตามมา อาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีปฏิภยกรรมต่อ สภาพแวดล้อมเช่นนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ หรือ ระบบการคิด (System Thinking) ในฐานะผู้นำ การมีความคิดที่เป็นระบบ มองให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่างๆที่เกิดขึ้น จะทำให้การบริหารจัดการมีความเป็นระบบ รวดเร็ว และไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ เซงเก้ ยังมีความเชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลลัพธ์ที่เห็นได้จริง หากนำไปปฏิบัติในระดับบุคคล (Personal) ทีม (Team) และองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวินัยทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบความคิดและจิตใจ (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การคิดเชิงระบบจึงเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องและความมีอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมสิ่งที่สำคัญ การแยกด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ เป็นนักคิดที่มีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหาหรือกล่าวโดยรวมคือความสามารถในการสร้างมโนภาพที่ถูกต้อง

2.4.2 คุณลักษณะด้านการนำองค์กร

(1) มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการบริหารที่ต้องการให้การกิจสัมฤทธิ์ผลและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์การและสภาพแวดล้อม ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติรวมไปถึงการตัดสินใจตามหน้าที่ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และยังรวมถึงกระบวนการที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

(2) มีความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ความสามารถนี้ ประกอบด้วย มีความสามารถในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ให้บุคลากรขององค์การ ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงมีกลยุทธ์ต่างๆที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม รวมถึงจงใจขององค์การ การทำงานร่วมกับวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคลากรฝ่ายต่างๆในองค์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้ มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Working) การที่สมาชิกในทีมมีความรู้ที่หลากหลายและพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน การพัฒนา

ความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีม ในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถของสมาชิก นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมที่จะปรับปรุง พัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

(3) มีรูปแบบการบริหารอำนาจในการควบคุม (Power)

นาฮาแวนด์และมาเลกซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh) กล่าวว่า มีมุมมองในความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม 2 แบบ คือ ผู้นำที่ต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบองค์การให้เป็นแบบศูนย์รวมอำนาจ และผู้นำที่มีการกระจายงานที่ค่อนข้างน้อย เน้นการปฏิบัติแบบเดียวหรือให้ลูกเลียนการปฏิบัติแบบใดแบบหนึ่งเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการในอำนาจต่ำจะเน้นการกระจายงานในองค์การ

กล่าวคือคุณลักษณะที่สำคัญของการแสวงหาความท้าทาย คือ การที่ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ผู้นำที่แสวงหาความท้าทายสูงมักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงและมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะปฏิเสธต่อความเสี่ยงและยึดติดอยู่กับแนวคิดหรือวิธีที่เคยพิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลดี ส่วนลักษณะสำคัญอีกด้านคือความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม ผู้นำที่มีลักษณะความต้องการแบบนี้จะมีอำนาจในการควบคุมสูงและจัดรูปแบบองค์การเป็นการรวมศูนย์กลางอำนาจ และมีการตัดสินใจมาจากส่วนกลาง

(4) มีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรมี ซึ่งหลักธรรมาภิบาลมีหลายหลักการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับตัวผู้ใช้และการให้ความสำคัญ โดยมีหลักที่สำคัญ 6 หลักการได้แก่ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักสำนึกรับผิดชอบหรือพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency)

และหลักความคุ้มค่า (Value of Money) (ถวิลวดีและคณะ, 2545)

ไอร์แลนด์และฮิตต์ (Ireland and Hitt) เน้นย้ำว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมในหลักการของตนและจงใจต่อบุคลากร ให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆบนหลักของความมีจริยธรรม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก หรือ SWOT Analysis

การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ SWOT ที่ถือว่าเป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์สถานการณ์ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมรวมถึงศึกษาคู่แข่งเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการวางแผนที่ช่วยให้องค์กรสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงการดำเนินงานและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตขององค์การและผลิตภัณฑ์และบริการวัตถุประสงค์เป้าหมายทางธุรกิจ ต้นกำเนิดของเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถือกำเนิดโดยอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ เป็นงานที่รวบรวมวิจัยของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดระหว่างปี 1960 และ 1970 โดยใช้ข้อมูลจาก บริษัท ขึ้นจำนวนมาก เป้าหมายคือการระบุสาเหตุการวางแผนขององค์กรที่ล้มเหลว และนำมาวิเคราะห์ โดยใช้กระบวนการวิจัย เพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญและเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจองค์กร ที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ฮัมฟรีย์และทีมวิจัย ใช้วิธีการกำหนดหมวดหมู่ เพื่อที่จะสำรวจว่า สิ่งใดเป็นที่น่าพอใจที่สุด น่าพึงพอใจอยู่แล้วในปัจจุบัน (Satisfactory) สิ่งใดเป็นโอกาสที่ดีในอนาคต (Opportunity) สิ่งใดเป็นความผิดพลาด (Fault) ในปัจจุบัน สิ่งใดเป็นภัยคุกคามในอนาคต (Threat)

ต่อมาในปี 1964 มีการประชุมทางวิชาการยูริค ออร์ ได้เปลี่ยน Fault (F) เป็น Weakness (W) จากการอ้างอิงในงานวิจัยปี 1965 ที่ตีพิมพ์ในบทความ นโยบายธุรกิจ เนื้อหาและข้อเท็จจริง (Business Policy, Text and Cases) ของคริสเตียนเซ็น และคณะ (Christensen, Andrews and Guth) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กำหนดกรอบการทำงานซึ่งใกล้เคียงกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ดังนั้น ความหมายของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จึงเป็นคำย่อมาจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

(1) **Strengths** คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกหรือเป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

(2) **Weaknesses** คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและข้อด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

(3) **Opportunities** คือ โอกาส หมายถึง โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทย่อยประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาส แตกต่างจากจุดแข็งตรงที่ โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

(4) **Threats** คือ อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่ เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในบางสถานการณ์จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและ จัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

SWOT Analysis	POSITIVE/ HELPFUL to achieving the goal	NEGATIVE/ HARMFUL/ RISK to achieving the goal
INTERNAL Origin facts/ factors of the organization	Strengths Things that are good now, maintain them, build on them and use as leverage	Weaknesses Things that are bad now, remedy, change or stop them.
EXTERNAL Origin facts/ factors of the environment in which the organization operates	Opportunities Things that are good for the future, prioritize them, capture them, build on them and optimize	Threats Things that are bad for the future, put in plans to manage them or counter them @rapidbi.com

ภาพที่ 1 กลยุทธ์การวิเคราะห์ SWOT

(ที่มา:

<https://rapidbi.com/SWOTanalysis/#Background>)

เซอร์โต้ และ ปีเตอร์ กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในส่วนของจุดแข็ง (Strengths) หรือ S และจุดอ่อน (Weaknesses) หรือ W จะเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยที่ S จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง โดยเน้นการวิเคราะห์จุดแข็งที่เกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ส่วน W ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในส่วน of สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นเดียวกัน เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง โดยเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ ส่วนของโอกาส (Opportunities) หรือ O และส่วนของข้อจำกัดหรืออุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) หรือ T ในการวิเคราะห์ O เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีโอกาสในเรื่องใดบ้าง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องทางอื่นที่สามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิต (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นอีก เช่นมีความต้องการ (Demand) ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น มีความต้องการของตลาดมากขึ้นมีโอกาสเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคส่วนของรัฐและเอกชนได้เข้ามีส่วนร่วม มีตลาดที่ยังไม่ได้เข้าไปถึง เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสหรือ O จะต้องเน้นการวิเคราะห์ค้นหาโอกาสให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ส่วนการวิเคราะห์ข้อจำกัดหรืออุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) หรือ T เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้การวิเคราะห์ T หรืออุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเน้นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่นสภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน นโยบายของรัฐ การเมือง กฎหมาย เป็นต้น

2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยระดับมหภาค หรือ PEST Analysis

เป็นวิธีการจัดการที่องค์กรสามารถประเมินปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของตน

เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้มากขึ้น แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ PEST Analysis มีแง่มุมเพิ่มเติม ด้าน การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม หรือสังคม

PEST Analysis เป็นแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยประกอบด้วย

P หรือ Political คือปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายต่างๆของประเทศที่เข้าไปลงทุน ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร

E หรือ Economics คือปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ต้องนำมาวิเคราะห์ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราภาษีและอัตราการว่างงาน เป็นต้น

S หรือ Social คือปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม วิถีความเป็นอยู่ นิสัยพื้นฐานของคนในประเทศนั้นๆ ตลอดจนพฤติกรรมทางบริโภคอุปโภค

T หรือ Technology คือปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่นเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานในประเทศนั้น การวิจัยและพัฒนา การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ จำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยีและการคิดค้นทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ

เป็นที่เชื่อกันว่า PEST Analysis ได้รับการนำเสนอครั้งแรกภายใต้ชื่อ ETPS โดยศาสตราจารย์ฟรานซิส เจ. อากิลาร์ของฮาร์วาร์ด ในงานตีพิมพ์ปี 1967 เรื่อง "การสแกนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ" อากิลาร์ได้นำเสนอว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และสังคมว่าเป็นอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อมาได้มีการจัดเรียงตัวอักษรใหม่เพื่อสร้างตัวย่อที่สะดวกและแปลกซึ่งใช้กันในปัจจุบัน

การประยุกต์ใช้ PEST Analysis สามารถช่วยองค์กรในการรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาส ภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังสามารถใช้เพื่อระบุความท้าทายในปัจจุบันหรืออนาคต เพื่อให้สามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างไร

PEST Analysis ยังสามารถใช้ในการประเมินโครงสร้างภายในองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการเมืองภายใน แนวโน้มทางเศรษฐกิจ บรรยากาศทางสังคม และฐานเทคโนโลยี ผลของการวิเคราะห์นี้สามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ PEST สามารถใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ เช่น

SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) เพื่อผลลัพธ์ที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ระหว่าง PEST Analysis และ SWOT เสริมกันแล้วเหล่านี้อาจทำให้สามารถมีพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลรอบด้าน

3. บทสรุป

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์นี้พบว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ประสบความสำเร็จคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำนี้เป็นการแสดงออกถึงองค์ความรู้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกหรือ SWOT Analysis ตลอดจนการวิเคราะห์โดยใช้ PEST Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สิ่งสำคัญเหล่านี้นำไปสู่การคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.การมีวิสัยทัศน์ 2.การแสวงหาความท้าทาย 3.การมีความคิดสร้างสรรค์ 4.การคิดเชิงระบบ และ 2) คุณลักษณะด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย 1.ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2.ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.รูปแบบการบริหารอำนาจในการควบคุม 4. การมีหลักธรรมาภิบาล ผู้นำที่ดีจึงต้องมีกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถในลักษณะต่างๆ อย่างเท่าทันสถานการณ์

4. เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัดเชตสมิเตีย.
- คอลลิสน์, จิม. (2556). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ = Strategic Leadership. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชัยเสณัฐ พรหมศรี. (2559). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551) **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยุคชั่น.
- ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. (2545). **โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี**. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ด กรุ๊ป.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักส์.
- พิบูลย์ ที่ปะปาล. (2550). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2558). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2560). **การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- Aguilar, F. J. (1967). **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan.
- Certo, S. C. & Peter, P. J. (1988). **Strategic Management: Concepts and Applications**. New York: Random House Business Division.
- Davies, B.J. & Davies, B. (2004). The Nature of strategic leadership. **School Leadership and Management**, 4(1), 29-38.
- Dubrin. A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. Boston: Houghton.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 19 (4), 63-77.
- Koontz, H. & Weihrich. H. (1988). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. & Guth, W.D. (1965). **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, Ill: Irwin.
- Maria, R. S. (2011). Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change. Retrieved 2019, March 21, from https://www.Nursingcenter.com/journalarticle?Article_D=1102317&ID=54024&Issue_ID=1102316
- McFarland, D.E. (1979). **Management: Foundation & Practices** (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). **People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nahavandi. A. & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. **Journal of Management Studies**, 30 (3), 405-425.
- Peter Drucker. (1995). **The Practice of Management**. New York: Harper & Row.
- Robbins, S.P. (1989). **Organizational Behavior** (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 15(1), 81.
- Schwartz, Z.D. (1980). **Introduction to Management: Principle, Practice and Process**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Retrieved 2020, 14 November, from <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>