

๑. เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

๒. ชื่อ-นามสกุล นางสาวทิพวรรณ พูลเอียด

๓. ชื่อหน่วยงาน กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ สำนักส่งเสริมสุขภาพ

#### ๔. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น ในภาคธุรกิจให้ความสำคัญในการสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐให้ความสำคัญในการปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหาต่างๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กร ดังนั้นหากกำหนดกิจกรรมตามกระบวนการบริหารแบบเดิม จะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด เพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกัน และทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับกาวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด

#### ๕. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารและทีมงาน ทำให้บุคลากรทราบถึงทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน

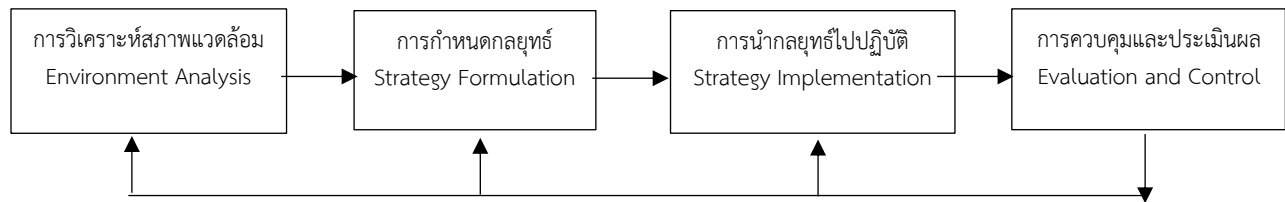
๒. เพื่อเปิดโอกาสการบูรณาการการมีส่วนร่วมของบุคลากร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรรับทราบและยอมรับทิศทางดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน

๓. เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ใน ให้องค์กรสามารถดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรเหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยีที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

๔. เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในการมองถึงอนาคตขององค์กร ช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคต และมีการประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอน เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการตัดสินใจ หรือการกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวหรืออนาคตขององค์กรต่อไป

## ๖. วิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๔ กิจกรรม คือ ๑) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis) ๒) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ๔) การควบคุมและประเมินผล Evaluation and Control) ซึ่งกิจกรรมทั้ง ๔ กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังแสดงในภาพ ๑



ภาพที่ ๑ แสดงความสัมพันธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์  
(ที่มา Abbass F. ๒๐๐๓ อ่างในวารสารคณา ผลประเสริฐ ๒๕๕๔.)

**๑) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis)** ในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการ และทำการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านั้นโดยทั่วไปแล้วจะมีการจัดแบ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมออกเป็น ๒ ประเภท คือ ปัจจัยที่เรียกว่าสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยทั่วไปนิยมการใช้หลัก SWOT Analysis โดยจะทำการวิเคราะห์เพื่อหา จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกกันว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อตรวจสอบหาโอกาสและข้อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะต้องทราบว่าสภาพองค์กรปัจจุบันเป็นอย่างไรและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรต่อไปจะมุ่งไปทางใด

ปกรณัม ปรียากร, (๒๕๔๔ : ๘๕) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรเช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด ดังนี้

- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ข้อได้เปรียบขององค์กรเหนือคู่แข่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น ความได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพด้านผลิตภัณฑ์ดีกว่าคู่แข่ง การบริหารบุคลากรที่ดี รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก มีชื่อเสียงดี พนักงานซื่อสัตย์และจงรักภักดี เป็นต้น

- จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่องค์กรยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของคู่แข่งหรืออยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานเช่น การขาดทรัพยากรด้านการเงิน การขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร ชื่อเสียงไม่มีเพราะเป็นองค์กรใหม่ โครงสร้างขององค์กรใหญ่ และเชื่องช้าเกินไป ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ การวิจัยและพัฒนาอย่างล่าช้า เป็นต้น

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

ต้องการของลูกค้าที่มีขอบเขตกว้างขึ้น การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้นการนำความรู้ความชำนาญหรือความรู้ด้านเทคโนโลยีขององค์กรมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

- อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต การเกิดผลิตภัณฑ์ทดแทน ทำให้สูญเสียยอดขายไป การเจริญเติบโตของตลาด มีอัตราชะลอตัวลงอำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบมีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลร้าย ทางด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ด้วยความจริงที่ถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นจริง ซึ่งจะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะหากข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ต่อไปเกิดความผิดพลาดได้ ตลอดจนการทบทวนและการกำหนดทิศทางของขององค์กรเพื่อกำหนดสิ่งที่องค์กรคาดหวังและระบุกรอบงานที่องค์กรต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามสิ่งที่คาดหวังนั้นได้ กระบวนการนี้ถือเป็นฐานคิดที่สำคัญที่จะใช้สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในขั้นตอนที่ต่อไป

**๒) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)** หลังจากได้รับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเอาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิธีหรือทางเลือกในการทำงานที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่เรียกว่าแผนกลยุทธ์ มาเป็นสิ่งที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง บางครั้งอาจจะต้องกลับไปทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์รวมถึงพันธกิจขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน หรือเพื่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กร สามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ที่ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ คือ ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดลอมภายนอก คำนึงถึงการรักษาสุขภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน คำนึงถึงความยืดหยุ่น สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบเช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม การติดต่อผู้รับบริการและความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ โดยระดับของกลยุทธ์ มี ๓ ระดับ ได้แก่

(๑) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level strategy) ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมความสามารถทำกำไร การมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ รูปแบบด้วยกันได้แก่ Growth กลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ Stability กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่ Retrenchment

กลยุทธ์แบบหดตัว ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคาร สาขาส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

(๒) กลยุทธ์ระดับกิจการ (Business-Level strategy) ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภท ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นการวิเคราะห์ SWOT หรือจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคว่ามีอะไรบ้าง และจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรได้อย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้ต้องนำกลยุทธ์ในระดับองค์กรมาระบุแผนงาน การสร้างจุดแข็งเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน

(๓) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการการทำงานในแต่ละกิจการ การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายผ่านการผลิต การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง Marketing (การตลาด) กลยุทธ์เพื่อการวางแผน การบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน Financial (การเงิน) กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสด ค่าใช้จ่าย การมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

**๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นต้น การนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือของคนทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นกลไกที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่จะผลักดันให้ทุกคนในองค์กรนั้นมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขณะเดียวกันก็ต้องให้การส่งเสริม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมอันเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (๒๕๕๒). กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จึงเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๓ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ

สุมาลี จิระจรัส. (๒๕๖๓.) ก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องตอบคำถาม ๓ ข้อดังนี้ (๑) ใครเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (๒) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ โดยจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์

ของโครงการที่สะท้อนการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินกลยุทธ์ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย และพิจารณากระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยต้องสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน (Standard operation procedures: SOPs) (๓) ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร การนำกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้เป็นอย่างดี และมีบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนอย่างเพียงพอ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์ ตามขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้ง ๔ ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญ ๆ ที่ต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษอยู่ ๕ ประการ คือ ภาวะผู้นำ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารการจูงใจและโครงสร้างองค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรในภาพรวม เข้าใจความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงระหว่างกันระหว่างองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตและจะต้องมีความคิดที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การติดต่อสื่อสาร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามของแผนกลยุทธ์จะทำให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้น ๆ โครงสร้างองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร โดยแนวคิดของการจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและในปัจจุบันมักมุ่งเน้นโครงสร้างองค์กรที่ “เล็กราบ คล่อง เน้นสนองตอบ และนวัตกรรม”

จึงสรุปได้ว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม หากองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร สอดประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แปลงเป็นเป้าหมายย่อย เป้าหมายประจำปี เป้าหมายของแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และควร จะดำเนินการเรื่องใดก่อน มีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสม สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหาร ควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงเนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการแปลงกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่ความเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีโอกาสเกิดความล้มเหลวสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการป้องกันหรือการปิดช่องว่างที่เป็นอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานขององค์กร สร้างความรับรู้ และความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ให้เกิดแก่บุคลากรทุกระดับ

**๔) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)** เป็นกระบวนการสุดท้ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์กร ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่โดยรวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจทบทวนปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันการจัดการ

เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเด่นในเรื่องของความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังจะเห็นได้ว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการสามารถทบทวน ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ตลอดเวลา

สุมาลี จิระจรัส. (๒๕๖๓). การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ตลอดจนการตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานมาวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการติดตามความก้าวหน้าและการควบคุม (Monitor and control) เป็นกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีเป้าหมาย สร้างความแน่ใจว่าผลการปฏิบัติงานมีการใช้งานอย่างปกติ และมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมยังเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการด้านกฎระเบียบ ซึ่งแสดงทิศทางของกิจกรรมในองค์กร เพื่อตรวจสอบแผนงานหรือกิจกรรมว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร และหากมีความคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักที่ตั้งไว้

การควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการมีกระบวนการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ (๑) การกำหนดมาตรฐาน เป็นเกณฑ์ใช้วัดการปฏิบัติงานในอนาคตว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร ระดับใด มาตรฐานมี ๒ รูปแบบ คือแบบที่หนึ่ง เรียกว่า Output Standard ใช้วัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานในรูปของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุนและระยะเวลา ส่วนแบบที่สอง เรียกว่า Input Standard คือการวัดความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงงานที่ประเมินไว้ มาตรฐานที่นิยมกำหนดคือมาตรฐานด้านผลงานด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการใช้ประโยชน์ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น (๒) การวัดผลการปฏิบัติงานจริง ต้องระบุขั้นตอนและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้องเพียงพอที่จะระบุความเบี่ยงเบนหรือความแปรปรวนระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรมการปฏิบัติงาน วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องวัดว่าทำได้จริงเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร เร็วหรือช้ากว่ากำหนด มีความพึงพอใจระดับใด เป็นต้น (๓) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานจริงต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารอาจตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีดำเนินการ แต่หากผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่าผู้บริหารจะได้ดำเนินการต่อไปหรือขยายผลอย่างกว้างขวาง (๔) การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบน เป็นการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นำไปสู่การประเมินผลแผนเพื่อการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ การประเมินผลจะต้องกระทำตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ สามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลตามวัฏจักรของการวางแผน เป็น ๓ รูปแบบ ได้แก่ (๑) การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผนเป็นการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติว่ามีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่เพียงใด (๒) การประเมินผลขณะปฏิบัติงานตามแผนหรือขณะดำเนินการ (Process) ในช่วงที่ดำเนินการตามแผนเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระยะเวลา การมีส่วนร่วม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ (๓) การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ

แผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ ผลลัพธ์ ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการเพื่อให้ทราบว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่มีปัญหา อุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงซึ่งการประเมินผล เป็นการวัดผลความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานในภาพรวมและงานแต่ละด้านของหน่วยงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

### ๗. สรุปและข้อเสนอแนะ

สำนักส่งเสริมสุขภาพได้มีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล เพื่อการวางแผน การปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมที่มีการระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีการกำกับติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคในดำเนินงาน พบว่า การสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติขาดความชัดเจนและครบถ้วนส่งผลให้การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขาดประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบต่อองค์กร ขาดการติดตามประเมินผลอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานไม่ชัดเจน บุคลากรยังไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ และขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ดังนั้น การดำเนินงานของหน่วยงาน จึงเกี่ยวข้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันเป็นพลวัต และต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผน การศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็น ความเชื่อมโยงสอดคล้องตั้งแต่ต้นนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาควิชาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษา สมรรถนะของหน่วยงานและภารกิจ ตลอดจนสภาพการณ์ของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลนำเข้าที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้เข้าใจ วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงนำไปสู่การกำหนดจุดยืนการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและทีมกลยุทธ์ในการวางแผนอย่างมีขั้นตอนผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารและทีมกลยุทธ์กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารและทีมกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ การจัดทำกิจกรรม แผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ตลอดจนการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคต และมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอน เพื่อนำผลที่ได้มาประกอบการจัดตัดสินใจ และกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวหรืออนาคตขององค์กรต่อไป

### ๘. ช่องทางการเผยแพร่ เว็บไซต์สำนักส่งเสริมสุขภาพ

<https://hp.anamai.moph.go.th/th/km-research-person/๒๐๔๙๗๐>