สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การสอนเสริมครั้งที่ 2
หน่วยที่ 8 - 15

เอกสารประกอบการสอนเสริมชุดวิชา

33442

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

Strategic Management in Public Administration

(จัดทำใหม่ เทอม 2/2564)

สงวนลิขสิทธิ์

เอกสารประกอบการสอนเสริมชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ การสอนเสริมครั้งที่ 2
จัดทำขึ้นเพื่อเป็นบริการแก่นักศึกษาในการสอนเสริม

จัดทำต้นฉบับ: คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา

บรรณาธิการ/ออกแบบ : หน่วยผลิตสื่อสอนเสริม ศูนย์โสตทัศนศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคการศึกษา 2/2564 จัดทำใหม่

เอกสารประกอบการสอนเสริม
ครั้งที่ 2

เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

เอกสารการสอนครั้งที่ 2 หน่วยที่ 8 - 15

รายชื่อหน่วยในเอกสารการสอน

หน่วยที่ 8 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ

หน่วยที่ 9 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

หน่วยที่ 10 การจัดองค์การในการดำเนินกลยุทธ์

หน่วยที่ 11 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกลยุทธ์ภาครัฐ

หน่วยที่ 12 การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

หน่วยที่ 13 การประเมินผลกลยุทธ์ภาครัฐ

หน่วยที่ 14 ภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

หน่วยที่ 15 ปัญหา แนวทางการแก้ไข และกรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

วัตถุประสงค์ชุดวิชา

1. เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐได้
2. เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐได้
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐได้ ในภาครัฐได้

หน่วยที่ 8

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ

เอกสารการสอน # 8.1 แนวคิดเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ

แนวคิดเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ

- การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติคือ การนำเอายุทธ์ศาสตร์ของส่วนราชการหรือองค์กรภาครัฐ มากำหนดทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางปฏิบัตินี้ทำได้โดยการนำกลยุทธ์มาศึกษา วิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานที่เรียกว่า แผน/โครงการ

เอกสารการสอน # 8.2 ลักษณะของ แผน แผนงาน และโครงการ

ลักษณะของ แผน แผนงาน และโครงการ

- **ลักษณะของแผน**
  1. จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต
  2. ทุกแผนจะต้องมีนโยบาย
  3. ทุกแผนจะต้องระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เสมอ
  4. ทุกแผนจะต้องมีแผนงานเป็นองค์ประกอบ
  5. ทุกแผนจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการเริ่มต้นและสิ้นสุด

- **ลักษณะของแผนงาน**
  1. จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผน
  2. จะต้องเป็นการกำหนดรายละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ใครเป็นผู้กระทำ ใช้ทรัพยากรอะไร และเหตุผลจำเป็นที่ต้องทำ

- **ลักษณะของโครงการ**
  1. การมีวัตถุประสงค์
  2. การมีขอบเขต

* **ข้อเสนอโครงการหมายถึง** เอกสารที่ออกแบบมาเพื่อเสนอแผนปฏิบัติการพร้อมด้วยเค้าโครงการดำเนินงานที่ระบุว่าการดำเนินการนั้นๆมีความจำเป็นอย่างไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไหร่ ใช้เวลาในการดำเนินการเท่าไหร่ เป็นต้น

เอกสารการสอน # 8.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

1. การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านอุปสงค์ (ด้านตลาด)
2. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านเทคนิค
3. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเมือง
4. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านเศรษกิจ
5. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการบริหาร
6. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านสิ่งแวดล้อม
7. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านผลกระทบทางสุขภาพ

เอกสารการสอน # 8.4 การเขียนรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การเขียนรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

1. รายงานการศึกษาเบื้องต้น
2. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
3. รายงานการประเมินโครงการ
4. รายงานการวางแผน
5. รายงานการประเมินผลโครงการ

เอกสารการสอน # 8.5 เนื้อหาและของเขตของรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

เนื้อหาและของเขตของรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

- **เนื้อหาของรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ 1 ตัวรายงาน และ 2 ภาคผนวก**
  - สรุปสาระสำคัญของโครงการ
  - ภูมิหลังของโครงการ
  - หลักการและเหตุผลของโครงการ
  - พื้นที่โครงการ
  - โครงการ
  - ต้นทุนโครงการ
  - การจัดองค์การและการบริหารโครงการ
  - ผลตอบแทนและผลประโยชน์ของโครงการ

เอกสารการสอน # 8.6 กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการเพื่อการอนุมัติ

กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการเพื่อการอนุมัติ

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ
- การพิจารณาความสอกคล้องขององค์ประกอบข้อเสนอโครงการและความสมบูรณ์ของข้อเสนอโครงการ
- การพิจารณาความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ
- การพิจารณาผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอโครงการ

เอกสารการสอน # 8.7 แนวคิดการนำโครงการไปปฏิบัติ

แนวคิดการนำโครงการไปปฏิบัติ

- การกำหนดโครงการ
- การวางแผน
- การดำเนินงานตามแผน
- การประเมินผล
- การปิด/ยุติโครงการ

เอกสารการสอน # 8.8 ขั้นตอนการจัดการนำโครงการไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการจัดการนำโครงการไปปฏิบัติ

- กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการโครงการ
- การคัดเลือกผู้จัดการโครงการ
- การกำหนดแผนการดำเนินโครงการ
- การติดตามและกำกับดูแลโครงการ
- การควบคุมโครงการ

เอกสารการสอน # 8.9 ส่วนประกอบของการอำนวยการเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ

ส่วนประกอบของการอำนวยการเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ

- ภาวะผู้นำ
- การจูงใจ
- การติดต่อสื่อสาร
- การประสานงาน

เอกสารการสอน # 8.10 เครื่องมือของการอำนวยการเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ

เครื่องมือของการอำนวยการเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ

1. อำนาจหน้าที่
2. ลักษณะเฉพาะและผลผลิตที่ต้องการของโครงการ
3. กำหนดการ
4. งบประมาณ
5. ระเบียบปฏิบัติ

เอกสารการสอน # 8.11 การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการจัดการโครงการ

การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการจัดการโครงการ

- โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมหรือโครงสร้างตามหน้าที่
- โครงสร้างองค์การแบบเน้นโครงการหรือโครงสร้างแบบเน้นผลิตภัณฑ์
- โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

เอกสารการสอน # 8.12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับนำโครงการไปปฏิบัติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับนำโครงการไปปฏิบัติ

- บทบาทของผู้จัดการโครงการ
- การอำนวยการโครงการ
- ควบคุมโครงการ ติดตามตรวจสอบ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การประวานงานกับลูกค้า
- การบริหาร

เอกสารการสอน # 8.13 การควบคุมโครงการด้านเวลาด้วยการวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM

การควบคุมโครงการด้านเวลาด้วยการวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM

- การแยกแยะงาน
- การประมาณการเวลาของกิจกรรม

ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ควบคุมและติดตามผลของโครงการ
ผู้บริหารโครงการจะต้องติดตามผลการดำเนินงานของโครงการโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสิ่งที่ได้วางแผนไว้ การควบคุมโครงการจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนอย่างละเอียดและถูกต้อง
การกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการควบคุม และการมีข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ

เอกสารการสอน # 8.14 การประเมินผลการนำโครงการไปปฏิบัติ

การประเมินผลการนำโครงการไปปฏิบัติ

- **ประเภทของการประเมินผลโครงการ**
  - การประเมินโครงการก่อนการดำเนินการ (การประเมินผลกระทบด้านสังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากร นโยบาย ฯลฯ)
  - การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (ทบทวนแผน สร้างแผน การพัฒนาแบบสอบถาม การคัดเลือกวิธีการวัดผล ฯลฯ)
  - การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือการประเมินผลผลิต
  - การประเมินประสิทธิภาพ

- **รูปแบบของการประเมินโครงการ**
  - **การประเมินผลโครงการของสตัฟเฟิลบีม (CIPP Model)**
    - การประเมินด้านบริบท/การประเมินปัจจัยนำเข้า/การประเมินกระบวนการ/การประเมินผลผลิต
    - การประเมินผลโครงการของ R. W. Tyler
    - การประเมินโครงการฝึกอบรมของ Kirk Patrick

เอกสารการสอน # 8.15 การยุติโครงการ

การยุติโครงการ

- **กระบวนการยุติโครงการ**
  - การจัดทำรายงานตรวจสอบการยุติโครงการในมุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ
  - การส่งมอบผลิตภัณฑ์และการดูแลรักษาโครงการ
  - การจัดทำเอกสารโครงการ
  - การตรวจสอบการเงินของโครงการ
  - การสิ้นสุดสัญญาโครงการ

หน่วยที่ 9
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

เอกสารการสอน # 9.1 การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

- **การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์เป็นการสื่อความหมาย**เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และกลยุทธ์ขององค์การ และเพื่อการถ่ายทอดแปลงกลยุทธ์สู่โครงการและกิจกรรมในการปฏิบัติการซึ่งทำให้การ**ดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ**

- **การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์ หมายถึง** การถ่ายทอดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และกลยุทธ์ขององค์การของผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องสัมพันธ์บูรณาการเป็นหนึ่งเดียวซึ่งทำให้การดำเนินกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ กระบวนการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับข่าวสาร ช่องทาง รูปแบบและวิธีการ สิ่งรบกวนและสิ่งแวดล้อม

- **จุดมุ่งหมาย**ของการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ
  1. **เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ**
  2. **เพื่อให้เข้าใจผู้อื่น**
  3. **เพื่อให้เกิดการยอมรับ**
  4. **เพื่อให้เกิดการกระทำ**

- ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องเข้าใจ**ประเภทเครือข่ายการสื่อสาร**ในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อเลือกเครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

- **การสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์มี 4 รูปแบบ ที่สำคัญ** ได้แก่
  1. การสื่อสารจากบนลงล่าง
  2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน
  3. การสื่อสารตามแนวนอน
  4. การสื่อสารข้ามสาย

เอกสารการสอน # 9.2 องค์ประกอบการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

องค์ประกอบการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสาร
2. ผู้รับสาร
3. ช่องทาง รูปแบบ วิธีการ
4. สิ่งรบกวนหรือสิ่งแวดล้อม

เอกสารการสอน # 9.3 ประโยชน์ของการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

ประโยชน์ของการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์มา 3 ประการ ได้แก่

1. ก่อให้เกิดการทำงานตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ
2. ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามกลยุทธ์
3. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 9.4 ระบบการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์องค์การ

ระบบการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์องค์การมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. **ปัจจัยนำเข้า** หมายถึง ความถูกต้องและความชัดเจนของข่าวสารของผู้ส่งเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์
2. **กระบวนการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การตีความข่าวสารของผู้รับ
3. **ปัจจัยนำออก** หมายถึง การบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารเพื่อเข้าใจตรงกันและปฏิบัติได้ถูกต้อง
4. **การย้อนกลับ** หมายถึง การรับรู้เชิงบวกหรือเชิงลบที่มีการเบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายของการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์
5. **สิ่งแวดล้อม** หมายถึง สิ่งรบกวนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 9.5 กลยุทธ์การถ่ายทอดและสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

กลยุทธ์การถ่ายทอดและสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

- กลยุทธ์การเรียนรู้และ**ประชุมเชิงปฏิบัติการ**เป็นวิธีการถ่ายทอดและสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ที่ตรงประเด็นให้เข้าใจตรงกัน และ**ฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์**และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้อย่างถูกต้องบูรณาการสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว

- กลยุทธ์การ**ฝึกอบรม**เป็นวิธีการถ่ายทอดและสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการ**ให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน**ในองค์การด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยการใช้เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎี กรณีศึกษาการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 9.6 กรณีศึกษาการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

กรณีศึกษาการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์

- **การสรรหาทีม Balanced Scorecard** ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์โดยนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในกรมธุรกิจพลังงาน ทีม Balanced Scorecard **ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง**ทำหน้าที่เสมือนทูตด้าน Balanced Scorecard เพื่อขับเคลื่อน Balanced Scorecard ให้บังเกิดผลสำเร็จทั้งกรมธุรกิจพลังงาน

- **การพัฒนาทีม Balanced Scorecard** เป็นขั้นตอนที่สร้างความพร้อมและสมรรถนะของทีม Balanced Scorecard ให้สามารถ**ถ่ายทอดความรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ** และทักษะในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการขับเคลื่อนให้กรมธุรกิจพลังงานสู่ความเป็นเลิศ

หน่วยที่ 10
การจัดองค์การในการดำเนินกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 10.1 การจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

การจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- **การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์**ของส่วนงานและตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อตอบสนองหรือ**รองรับต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** โดยมีหน่วยจัดการกลยุทธ์ (Office of Strategic Management : OSM) ทำหน้าที่ในการบริหารและประสานกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 10.2 ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

1. ส่วนระดับสูงหรือส่วนกลยุทธ์
2. ส่วนระดับกลาง
3. ส่วนปฏิบัติการ
4. ส่วนเทคนิค
5. ส่วนสนับสนุน

เอกสารการสอน # 10.3 แนวคิดการจัดองค์การสมัยใหม่

แนวคิดการจัดองค์การสมัยใหม่

- อาศัยตัวแบบองค์การ**ระบบเปิด**เป็นพื้นฐานในการจัดองค์การ
- โดยเชื่อว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะ**แบนราบ**
- สายการบังคับบัญชาน้อย
- **ยืดหยุ่นสูง**
- สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

เอกสารการสอน # 10.4.1 หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- หลักความ**สอดคล้องกับกลยุทธ์**
- หลัก**สายการบังคับบัญชา**
- หลัก***ความชำนาญเฉพาะด้าน***
- หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา
- หลักขอบเขตของการควบคุม

เอกสารการสอน # 10.4.2 หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- หลักความ**สอดคล้องกับกลยุทธ์**
- หลัก**สายการบังคับบัญชา**
- หลัก***ความชำนาญเฉพาะด้าน***
- หลัก***เอกภาพ***ในการบังคับบัญชา
- หลัก***ขอบเขตของการควบคุม***

เอกสารการสอน # 10.4.3 หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- หลักความ**สอดคล้องกับกลยุทธ์**
- หลัก**สายการบังคับบัญชา**
- หลัก***ความชำนาญเฉพาะด้าน***
- หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา
- หลัก***ขอบเขตของการควบคุม***

เอกสารการสอน # 10.5 หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

หลักการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- หลักการประสานงาน
- หลักความยืดหยุ่น
- หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ
- หลักความแตกต่างและการบูรณาการ

เอกสารการสอน # 10.6 กระบวนการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

กระบวนการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์
2. การออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์
3. การจัดแบ่งส่วนงานเพื่อดำเนินกลยุทธ์
4. การกำหนดสายการบังคับบัญชาเพื่อดำเนินกลยุทธ์
5. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อการดำเนินกลยุทธ์
6. การกำหนดวิธีปฏิบัติการเพื่อดำเนินกลยุทธ์

เอกสารการสอน # 10.7 รูปแบบการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

รูปแบบการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์

- การจัดโครงสร้างองค์การแบบ**เครื่องจักรกล** เป็นแนวคิดและรูปแบบการจัดองค์การที่เน้นความทางการ สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน โดยจะแสดงออกมาในรูปแผนผัง หรือแผนภูมิองค์การอย่างชัดเจน การจัดองค์การรูปแบบนี้ประกอบด้วย การจัดองค์การแบบตามหน้าที่ แบบกลุ่มภารกิจ แบบตามพื้นที่ แบบตามกระบวนการ และแบบตามลูกค้า

เอกสารการสอน # 10.8 การจัดองค์การแบบตามหน้าที่

การจัดองค์การแบบตามหน้าที่

- จะแยกหรือจำแนกส่วนงานหรือฝ่ายต่างๆ ออกจากกันตามหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง โดยงานที่มีหน้าที่เดียวกันหรือใกล้เคียงก็จะจัดอยู่ในส่วนงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความถนัดและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานที่ปฏิบัติในแต่ละส่วนงานจึงมีลักษณะเป็นงานซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานนั้นๆ เป็นการเฉพาะ

- **การจัดโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต** เป็นแนวคิดและรูปแบบการจัดองค์การที่**เน้นการปรับตัวให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลง** โครงสร้างองค์การจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างที่มีอยู่จึงไม่ถาวรหรือชัดเจนมากนัก การจัดองค์การรูปแบบนี้คือ **การจัดองค์การแบบเครือข่าย แบบเสมือนจริง** แบบพีระมิดกลับหัว แบบสหพันธ์ และแบบแชมรอค

- การจัดโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามจะให้ความสำคัญกับการจัดองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามสภาพแวดล้อมหรือกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การจึงมีความยืดหยุ่นคล่องตัว เป็นโครงสร้างแบบราบที่มีสายการบังคับบัญชาน้อย การปฏิบัติงานตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การจึงมีความเป็นทางการต่ำ

- **การจัดโครงสร้างองค์การแบบผสมผสาน** เป็นแนวคิดและรูปแบบการจัดองค์การที่นำทั้งการจัดองค์การแบบเครื่องจักรกลและการจัดองค์การแบบสิ่งมีชีวิตมาผสมกัน โดยแม้การจัดองค์การแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงไป**แผนภูมิองค์การอย่างชัดเจน แต่ก็จะเป็นโครงสร้างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม**

- การจัดองค์การแบบผสมผสานมีจุดร่วมที่สำคัญคือเป็นรูปแบบการจัดองค์การที่มีการนำรูปแบบการจัดองค์การแบบอื่นๆ มากกว่าหนึ่งรูปแบบมาผสมกันเพื่อจัดโครงสร้างองค์การ และยังเป็นการนำแนวคิดการจัดองค์การแบบเครื่องจักรกลมาผสมผสานกับแนวคิดการจัดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งทำให้เห็นโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาค่อนข้างชัดเจน แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ง่ายตามสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เอกสารการสอน # 10.9 กรณีตัวอย่างการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์ในภาครัฐ

กรณีตัวอย่างการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์ในภาครัฐ

- **การจัดองค์การบริหารราชการส่วนภูมิภาคแบบกลุ่มจังหวัด**เป็นการดำเนินการจัดกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในด้านพื้นที่ สังคม วัฒนธรรม การค้า การลงทุน การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา โดยกลุ่มจังหวัดแต่จะกลุ่มจะเน้นการ**บริหารแบบยึดพื้นที่**ที่จะมีการประสานความร่วมมือ สรรพกำลัง และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อการ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- **สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด**มีบทบาทและอำนาจหน้าที่หลายประการที่สำคัญคือ เป็น**เจ้าภาพในการประสานเพื่อเชื่อมโยง**และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด รวมทั้งถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่เป้าหมายระดับจังหวัด บูรณาการแผนงาน โครงการ และงบประมาณของกลุ่มจังหวัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- **หน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นองค์การภาครัฐ**ที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นนิติบุคคล มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบที่จะต้องบริหารและดำเนินงานได้ด้วยตนเอง แต่ยังคงอยู่ในการควบคุมดูแลจากส่วนราชการเจ้าสังกัด การบริหารและการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะมีลักษณะกึ่งอิสระที่มีความคล่องตัวและมีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าแก่การบริหารภาครัฐ

- **หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)** เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548 โดยหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะเป็นหน่วยบริหารงานรูปแบบพิเศษที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภายในหน่วยงานหรือส่วนราชการให้มีการบริหารงานแบบเอกชน ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งรัฐ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงมี**การบริหารงานแบบกึ่งอิสระที่มีโครงสร้างการบริหารที่แยกออกจากส่วนราชการเจ้าสังกัด** และมีลักษณะเป็นศูนย์ความรับผิดชอบที่สามารถรับผิดชอบการบริหารและดำเนินงานภายในได้ด้วยตนเอง โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของส่วนราชการเจ้าสังกัด

- **องค์การมหาชนถือเป็นองค์การภาครัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ** มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีความอิสระและคล่องตัวในดำเนินงานสูง แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐมนตรีเจ้าสังกัด องค์การมหาชนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้เอง ในส่วนของการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ แผนการลงทุน และแผนการดำเนินงานเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาต่อไป

เอกสารการสอน # 10.9 กรณีตัวอย่างการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์ในภาครัฐ (ต่อ)

กรณีตัวอย่างการจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์ในภาครัฐ

- **องค์การมหาชน** คือ องค์การที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ดำเนินภารกิจใน**ลักษณะที่ไม่มุ่งผลกำไร** โดยจะมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ และมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด **การบริหารขององค์การมหาชนจะดำเนินการโดยคณะกรรมการ** ซึ่งจะมีผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ในการดำเนินงานขององค์การมหาชนจะอาศัยงบประมาณและทรัพย์สินอื่นๆ จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ หรืออาจได้จากแหล่งอื่น การบริหารงานภายในองค์การมหาชนจะสามารถกำหนดระบบและแนวทางการดำเนินงานได้เอง ซึ่งจะ**ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์**

- **โรงพยาบาลบ้านแพ้ว**

หน่วยที่ 11

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกลยุทธ์ภาครัฐ

เอกสารการสอน # 11.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินโครงการ

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินโครงการ

- **หมายถึง** การดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

เอกสารการสอน # 11.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินโครงการ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินโครงการ

1. ช่วยนำพาองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยสร้างองค์การให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจูงใจพนักงานอย่างดีพอ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์
6. ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน
7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม
8. ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหาร

เอกสารการสอน # 11.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีองค์ความรู้ 5 ประการ

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีองค์ความรู้ 5 ประการ

1. องค์ความรู้ด้านการบริหารองค์การ
2. องค์ความรู้ด้านการบริหารอิทธิพลในองค์การ
3. องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ
4. องค์ความรู้ด้านการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงาน
5. องค์ความรู้ด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เอกสารการสอน # 11.4 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการกลยุทธ์

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการกลยุทธ์

1. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพรรณนา
2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์
3. บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงปทัสถาน

เอกสารการสอน # 11.5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์

ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)

- มาตรฐานความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การ
- ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ผลการดำเนินงาน

เอกสารการสอน # 11.6 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์

- **มี 2 ขั้นตอนสำคัญ** คือ
  1. ขั้นเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
  2. ขั้นดำเนินการจัดทำแผลกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน่วยที่ 12

การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

เอกสารการสอน # 12.1 ลักษณะองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์

ลักษณะองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์

- **การควบคุมหมายถึง การติดตามกำกับดูแลการดำเนินงานตลอดจนดำเนินการแก้ไขเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ลักษณะสำคัญของการควบคุมมี 3 ประการ**

  ประการที่ 1 การควบคุมเน้นที่การกระทำที่จะปรับแต่งหรือแก้ไขการปฏิบัติการใดๆให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

  ประการที่ 2 ข้อมูล เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสนับสนุนหน้าที่ด้านการควบคุม

  ประการที่ 3 ในการควบคุมองค์การนั้นต้องควบคุมทั้งระบบวิธีการทำงานและโครงสร้างของงาน (กระบวนการในการทำงาน)

เอกสารการสอน # 12.2 องค์ประกอบของระบบการควบคุม

องค์ประกอบของระบบการควบคุม

1. วัตถุประสงค์
2. มาตรฐาน
3. การวัดผลงาน
4. การเปรียบเทียบ
5. การดำเนินการแก้ไข

เอกสารการสอน # 12.3 กระบวนการของการควบคุม

กระบวนการของการควบคุม

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย
2. การวัดผลงาน
3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
4. การดำเนินการแก้ไข

เอกสารการสอน # 12.4 ความสำคัญของการควบคุมต่อการวางแผน

ความสำคัญของการควบคุมต่อการวางแผน

- การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งสร้างสรรค์สังคม
- การควบคุมที่ได้ประสิทธิผล ช่วยให้เกิดการประสมประสานพฤติกรรมซึ่งแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้อยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ อันเป็นสิ่งที่มุกคนพยายามที่จะทำใหบรรลุสู่ผลสำเร็จ
- ระบบการควบคุม ทำหน้าที่เป็นตัวช่วยชี้บอกปัญหา โดยช่วยเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถทราบปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น และทำให้สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงสถานการณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาความไม่แน่นอนที่องค์การต้องเผชิญอยู่ได้

เอกสารการสอน # 12.5 ระดับการบริหารกับการควบคุมงานบริหารและการควบคุมกลยุทธ์

- **ระดับการบริหารในองค์การโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 3 ระดับ** ได้แก่
  1. ระดับวางแผนควบคุมกลยุทธ์
  2. ระดับควบคุมงานบริหาร
  3. ระดับควบคุมปฏิบัติการ

เอกสารการสอน # 12.6 การออกแบบระบบควบคุมกลยุทธ์

การออกแบบระบบควบคุมกลยุทธ์

1. การควบคุมเฉพาะจุดที่สำคัญ
2. ควรใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับในการควบคุม
3. ควรใช้การควบคุมที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้
4. ควรให้กาควบคุมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน
5. ควรให้การควบคุมเป็นที่เข้ามาของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
6. ควรออกแบบระบบการควบคุมให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ
7. ควรใช้หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์
8. ควรเน้นการควบคุมที่การแก้ไข
9. ควรพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับจากการควบคุม
10. ควรมอบหน้าที่ความรับผิดชอบของการควบคุมให้กับผู้บริหารทุกคน

เอกสารการสอน # 12.7 เทคนิคในการติดตามและการควบคุมกลยุทธ์

เทคนิคในการติดตามและการควบคุมกลยุทธ์

- Portfolio Management เป็นเทคนิคซึ่งช่วยในการวางตำแหน่งต่างๆของธุรกิจหรือองค์การลูกในเครือหรือในพอร์ต (เช่น BCG และ GE)
- เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อม
- เทคนิค SWOT
- เทคนิค TOWS matrix
- เทคนิค Space matrix
- เทคนิค OSPM matrix

หน่วยที่ 13

การประเมินผลกลยุทธ์ภาครัฐ

เอกสารการสอน # 13.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์

ความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์

- การประเมินผลกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่าองค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ตลอดจนทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหากล้มเหลวจะมีการปรับปรุงและดำเนินการแก้ไขต่อไปอย่างไร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพันธกิจที่หน่วยงานมี หน่วยงานหรือองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่อย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม

เอกสารการสอน # 13.2 หลักการสำคัญในการประเมินกลยุทธ์

หลักการสำคัญในการประเมินกลยุทธ์

ริชาร์ด รูเมลท์

1. ความคงเส้นคงวา
2. ความสอดคล้อง
3. ความได้เปรียบ
4. ความเป็นไปได้

เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล

1. การประเมินด้านประสิทธิผล
2. การประเมินด้านประสิทธิภาพ
3. การประเมินด้านความพอเพียง
4. การประเมินด้านความเป็นธรรม
5. การประเมินด้านการตอบสนองต่อความต้องการ
6. การประเมินด้านความเหมาะสม

เอกสารการสอน # 13.3 รูปแบบและคุณลักษณะของการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

รูปแบบและคุณลักษณะของการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

- รูปแบบการประเมินผลโดยทั่วไป
  (การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินการบวนการ การประเมินปัจจัยนำออก)

- คุณลักษณะของการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล
  - มีความคุ้มค่า มีประโยชน์ มีลักษณะทันต่อเหตุการณ์ มีลักษณะตรงตามความเป็นจริง มีความทั่วถึง มีลักษณะไม่ชี้นำ มีความง่าย

เอกสารการสอน # 13.4 กระบวนการประเมินกลยุทธ์องค์การ

กระบวนการประเมินกลยุทธ์องค์การ

1. การทบทวนหลักพื้นฐานของกลยุทธ์
2. การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ
3. การปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง

เอกสารการสอน # 13.5 แนวทางการประเมิน Balance Scorecard

แนวทางการประเมิน Balance Scorecard

- **สรุปได้ 7 ขั้นตอน** คือ

1. การวิเคราะห์สควอท
2. การกำหนดวิสัยทัศน์
3. การกำหนด BSC (กำหนดความสัมพันธ์)
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์
5. การยืนยันและให้ความเห็นชอบ
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
7. การแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายไปสู่แผนและโครงการ

หน่วยที่ 14

ภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

เอกสารการสอน # 14.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

- **หมายถึง กระบวนการที่ชักจูงของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การที่วางไว้**

- **ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**
  1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของหน่วยงานและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้
  2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้บุคลากรทราบแนวทางการปฏิบัติงานชัดเจน
  3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
  4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถประสานความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นได้
  5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสภาวะคับขัน

เอกสารการสอน # 14.2 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

- **คุณลักษณะทั่วไป**
  1. มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง
  2. สามารถนำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ได้
  3. มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
  4. ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
  5. สามารถสร้างวิสัยทัศน์

เอกสารการสอน # 14.3 ลักษณะของผู้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภาครัฐ

ลักษณะของผู้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภาครัฐ

- เข้าใจบริบท
- เห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์ได้
- การนำปัจจัยต่างๆมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- เข้าถึง แก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์
- สร้างเมืองยั่งยืนและเปลี่ยนคุณภาพชีวิตได้
- ทำสำเร็จและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

เอกสารการสอน # 14.4 การจัดการกลยุทธ์ของผู้นำภาครัฐ

การจัดการกลยุทธ์ของผู้นำภาครัฐ

- ผู้นำแบบละทิ้ง
- ผู้นำแบบมุ่งมั่นแต่ขาดทิศทาง
- ผู้นำแบบเพ้อฝัน
- ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ

เอกสารการสอน # 14.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป

- **Transformational Leadership**
  1. เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ
  2. สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม
  3. มีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
  4. มีการพิจารณาเฉพาะบุคคล

เอกสารการสอน # 14.6 ปัญหาผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ปัญหาผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

- ปัญหาผู้นำกับการกำหนดและการสื่อสารวิสัยทัศน์
- ปัญหาผู้นำกับการกำหนดกลยุทธ์ในภาครัฐ
- ปัญหาผู้นำกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารงานภาครัฐ
- ปัญหาผู้นำกับการทบทวนกลยุทธ์ในการบริหารงานภาครัฐ
- ปัญหาผู้นำขาดคุณสมบัติและทักษะในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดี

เอกสารการสอน # 14.7 แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

- การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและกลยุทธ์ใหม่ๆเสมอ
- มีความตระหนักในการปฏิบัติราชการโดยการกำหนดกลยุทธ์ ปฏิบัติตามกลยุทธ์และติดตามกลยุทธ์ให้สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐ
- ฝึกตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- มีการพัฒนาตนเองโดยสามารถสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมทางการบริหารต่างๆ
- พัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้โปรแกรมในการฝึกอบรม
- ใช้สูตร 50 50 50
- สามารถพัฒนาทีมได้
- สามารถพัฒนาทักษะความรู้ที่สำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

หน่วยที่ 15

ปัญหา แนวทางการแก้ไข และกรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

เอกสารการสอน # 15.1 ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

- ปัญหาแนวคิดและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน
- ปัญหาสมรรถนะผู้บริหารด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
- ปัญหาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน
- ปัญหาการขากดการบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- ปัญหาการขากการมีส่วนร่วมของประชาชน

เอกสารการสอน # 15.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

แนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

- แนวทางการปรับแนวคิดและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมือนกัน
- แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
- แนวทางการพัฒนาข้าราชการกลุ่มงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน
- แนวทางการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์องค์การกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เอกสารการสอน # 15.3 กรณีศึกษากรมราชทัณฑ์

กรณีศึกษากรมราชทัณฑ์

- **กรมราชทัณฑ์** คือ กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐที่นำทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ครบถ้วน ประกอบด้วย ดัชนีสมดุล องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์มีการบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ