

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กรเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่*

IMPLEMENTING STRATEGIES WITHIN ORGANIZATIONS TO COPE WITH THE CHANGES OF THE MODERN WORLD

นิรุชพล โยธามาตย์

Niruchpol Yothamart

สถานีตำรวจนครบาลคันนายาว

Khannayao Metropolitan Police Station

Corresponding Author E-mail: niruchpol.yo@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผลจากการศึกษาพบว่า 1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแต่เดิมการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ และหลังจากนั้นทำการกำหนดนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นการเรียนรู้นโยบายศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จะสร้างพันธกิจให้แก่องค์กรเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโครงสร้างที่มอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่ประกอบด้วยการวางแผน วิธีการ รูปแบบ ตำแหน่งและมุมมองจึงเป็นส่วนที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสามารถมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน 3. การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านแผน กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กลยุทธ์ด้านรูปแบบ กลยุทธ์ด้านตำแหน่ง และกลยุทธ์ด้านความเห็นที่สามารถแสดงออกทั้งการกำหนดพันธกิจองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมการกำหนดวัตถุประสงค์ทิศทางขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการจัดการทรัพยากรที่มีประกอบด้วยบุคลากรเทคโนโลยีการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เรื่องของเวลา เงิน สถานที่ และพันธกิจรวมถึงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เกิดองค์ความรู้และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยการภาครัฐ และ 4. การเปลี่ยนแปลง

* Received March 24, 2026; Revised April 10, 2026; Accepted April 23, 2026

ของ IBM ถือเป็นตัวอย่งที่โดดเด่นขององค์กรที่สามารถปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในช่วงทศวรรษ 1990

คำสำคัญ: กลยุทธ์; องค์กร; การเปลี่ยนแปลง

Abstract

This academic article aimed to study the implementation of strategies in organizations for coping with the changes in the modern world. The study was found that: 1. Strategy implementation, traditionally, was a crucial part of the strategic mission of human resource managers. Senior management defined organizational-level strategy, and subsequently established policies and functional strategies covering various departments. 2. Strategy implementation was important because it involved learning policies and studying the foundational information that created the organization's mission, ensuring effective management of the assigned structure and achieving long-term objectives appropriately. Strategy, encompassing planning, methods, models, positions, and perspectives, was essential for effective organizational management and the creation of clear strategic plans. 3. Strategy formulation included planning strategies, operational strategies, model strategies, positional strategies, and perspective strategies. These were expressed through defining the organizational mission, assessing the environment, setting organizational objectives and direction, and defining strategies to achieve those objectives. Effective resource management was crucial, encompassing personnel, technology, support from various departments, time, money, location, and mission, including training to prepare for strategic planning, build knowledge, and driving organizational strategy implementation, especially in government sectors. 4. IBM's transformation served as a prime example of an organization's ability to adapt and recover effectively from crises during the 1990s.

Keywords: Strategy; Organization; Change

บทนำ

ในองค์กรต่าง ๆ มีนโยบายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจที่เหมาะสม การจะขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ผู้ปฏิบัติหรือผู้จัดการควรทราบและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กรเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการแข่งขันและสร้างองค์กรให้มีศักยภาพที่จะพัฒนาทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น การขับเคลื่อนหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและแนวคิดที่น่าสนใจที่ผู้เขียนได้รวบรวมและสรุปสังเคราะห์ออกมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการ องค์กรของรัฐ หรือ รัฐวิสาหกิจที่จำเป็นจะต้องบริหารคน บริหารทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการจัดการหรือการบริหารที่ใช้ประโยชน์กับทฤษฎีที่นำไปประยุกต์ใช้ก็คือการประยุกต์ใช้องค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง และกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน การปรับความสอดคล้องและความเหมาะสม เป็นสภาวะที่โครงสร้างองค์การ ระบบสนับสนุน ต่าง ๆ กระบวนการภายในทักษะของบุคลากร ทรัพยากรองค์การ และสิ่งเสริมแรง ต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เมื่อสังคมมนุษย์ขยายใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจะเกิดปัญหาในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามมา มนุษย์จึงได้เริ่มสนใจคิดค้นวิธีแก้ไขปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เช่น ฝึกหัดบุคลากรให้มีความสามารถเข้มแข็งกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อแสวงหาคนมีความสามารถมาก ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดที่ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์งานบุคคลในสมัยใหม่นี้แตกต่างไปจากแนวความคิดสมัยก่อนนั้นคือความก้าวหน้าทางด้านการศึกษาของบุคคล ทำให้ผู้ใช้แรงงานมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงาน ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจทำให้แนวความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการใช้แรงงานเปลี่ยนไปจากเดิมและประการสำคัญจากการคิดค้นของนักวิชาการก่อให้เกิดการสะสมความรู้ทางด้านนี้มากขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic execution)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่เดิมการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และหลังจากนั้นทำการกำหนดนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตกว้างเพื่อตีกรอบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้จัดการแต่ละส่วนงานควรทำและไม่ควรทำ สำหรับนำทางให้สายงานหลักและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปกำหนดนโยบายและกิจกรรมในส่วนงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรของกิจการ หรือแผนกลยุทธ์อื่น ๆ ควรได้มาจากแผนกลยุทธ์กิจการ กฎพื้นฐาน คือ กลยุทธ์ นโยบาย และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรของกิจการ (จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรณา เทพจิต, 2554)

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด แผนงาน และการปฏิบัติ ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง จากความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” คำภาษาอังกฤษว่า “strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการอะไรที่ใหสำเร็จและทำอย่างไร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548) องค์กรจะใช้แผน กลยุทธ์เป็นตัวแบบแผนที่แสดงถึงหรืออธิบายว่าทำอย่างไรที่จะนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทอย่างได้ผล (Olsen, 2007) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ (David, 2007)

กลยุทธ์ เป็นแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ ที่แตกต่างจากแผนทั่ว ๆ ไป เพราะคำว่า “กลยุทธ์” จะต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กลยุทธ์ในการจัดการนั้น คือ การนำแผนงาน ต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์

จุดมุ่งหมาย การกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์การ นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ มาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยง สอดรับกับหลักการบริหารขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานการตัดสินใจ ในด้านต่าง ๆ ก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด การจัดทำกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อไปพัฒนา องค์การไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ทำงานให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ย่อมเป็นคุณประโยชน์ขององค์การ

กลยุทธ์ ประกอบด้วยแผน วิธีการ รูปแบบ ตำแหน่ง และมุมมองส่วนความหมาย กลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ หมายถึง แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขัน ของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ใกล้เคียงกับการบริหารกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลของกลยุทธ์ใช้เพื่ออ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ (Pitts & Lei, 2006)

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นการเรียนรู้ นโยบายศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จะสร้างพันธกิจให้แก่องค์กรเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โครงสร้างที่มอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ในระยะยาวได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่ประกอบด้วยการวางแผน วิธีการ รูปแบบ ตำแหน่ง และมุมมองจึงเป็นส่วนที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสามารถมีแผน กลยุทธ์ที่ชัดเจน

การกำหนดแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ด้านการบริหารที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยใช้หลัก FIVE Ps หรือ 5 Ps ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) หมายถึง เจตนารมณ์ซึ่งเป็นสิ่งกำหนด ทิศทางที่มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้าและจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจนว่า เป็นแผน ขององค์การที่จะสร้าง ความสมดุลระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในกับโอกาสและ อุปสรรคภายนอกเพื่อรักษา ความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. กลยุทธ์ คือ การเดินหมาก (Strategy is a Ploy) หมายถึง การเล่นเกมหรือ การใช้อุบายต่อรองที่จะเอาชนะหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์ คือ รูปแบบ (Strategy is a Pattern) หมายถึง ความมุ่งหมายที่จะนำ แผนไปดำเนินงานตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

4. กลยุทธ์ คือ ตำแหน่ง (Strategy is a Position) หมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานภาพขององค์การกับสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกับช่องทางที่จะดำเนินการเป็นวิธีการ ที่จะบรรลุความสำเร็จหรือแผนปฏิบัติการในการบริหารโครงการ โดยเป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถภายในขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

5. กลยุทธ์ คือ ความคิดเห็น (Strategy is a Perspective) หมายถึง ความคิดเห็นร่วมกันภายในองค์การเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมและปรัชญาต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน (Mintzberg, 1994) ซึ่งได้อธิบายกลยุทธ์ว่า เป็นการบูรณาการและการประสานการออกแบบการปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt et al., 2007) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ภาพรวมขององค์การ และวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ 2. การประเมินสภาพแวดล้อม 3. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง หรือกำหนดทิศทางขององค์การ และ 4. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Mondy & Mondy, 2008) โดยใช้การวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่จะให้得了ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุดซึ่งเป็นการใช้สมองหรือเป็น “แบบฝึกหัดทางปัญญา” (Intellectual Exercise) (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2554) อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา

การจัดสรรทรัพยากร

การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งแผนปฏิบัติการจะไม่สำเร็จสมบูรณ์ หากปราศจากการกำหนดทรัพยากรที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การ ทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1. บุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. การสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจอื่น ๆ 4. งบประมาณ 5. เงิน (ตามงบประมาณ) 5. สถานที่ทำงาน/พื้นที่ 6. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และ 7. การฝึกอบรม

ผู้จัดการมักจะประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการอย่างผิดพลาด หากประมาณการความต้องการที่ไม่ตรงต่อความเป็นจริง หรือ ใช้สูตรสำเร็จที่เป็นทางลัด ก็จะทำให้โครงการเกิดความเสียหาย จากการขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานตามแผนให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้จัดการจึงควรตั้งคำถามต่อไปนี้เมื่อต้องประเมินความต้องการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน

1. แผนปฏิบัติการใหม่ที่ต้องดำเนินการนี้ กระทบต่อการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานอย่างไรบ้าง

2. ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน สามารถรองรับตามแผนปฏิบัติการใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ทำอยู่ได้หรือไม่

3. ถ้าไม่สามารถรองรับได้ หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องเพิ่มบุคลากรหรือทรัพยากรด้านใดบ้าง

4. บุคลากรของหน่วยงานจะต้องเรียนรู้ทักษะด้านใดเพิ่มเติมจึงจะสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้

5. หน่วยงานต้องการหลักสูตรฝึกอบรมใด และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร

6. หน่วยงานต้องการเทคโนโลยีและระบบงานใหม่ประเภทใดที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินโครงการและมีค่าใช้จ่ายเท่าไร

เมื่อทำการพิจารณาทรัพยากรที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้งานให้ตระหนักว่าต้องมองจากปัจจุบันไปสู่อนาคตถึงทรัพยากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และความต้องการที่จะใช้ทรัพยากรในปีต่อ ๆ ไปไว้ด้วย ตลอดจนต้องพยากรณ์ตามความต้องการที่ในด้านทักษะและความสามารถของบุคลากรที่องค์การต้องการในอนาคต และจัดจ้างเพื่อรองรับว่า “อนาคต” ดังกล่าวนั้นให้ดี โดยหน่วยงานจะต้องติดตามการพัฒนาของตลาดและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ สมมติว่า องค์การมีกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการใช้งานเทคโนโลยีที่อยู่ระหว่างการจัดซื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคโนโลยีนั้น คุณจะต้องพยากรณ์ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีนั้น ๆ ไว้อย่างน้อยหนึ่งปีล่วงหน้า ในกรณีนี้อาจจะต้องฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีเพื่อปูพื้นฐานให้กับพนักงานเสียตั้งแต่เนิ่น ๆ การวางแผนล่วงหน้า การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเริ่มต้นอย่างเฉียบคมจากปัจจุบันเป็นทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญในยุคสมัยใหม่ที่โลกมีทรัพยากรเหลืออยู่อย่างจำกัดนั้น เป้าหมายของคุณย่อมอยู่ที่การมีบุคลากรและทรัพยากรตามความต้องการ ณ เวลาที่ต้องการใช้งาน

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านแผน กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กลยุทธ์ด้านรูปแบบ กลยุทธ์ด้านตำแหน่ง และกลยุทธ์ด้านความเห็นที่สามารถแสดงออกทั้งการกำหนดพันธกิจขององค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมการกำหนดวัตถุประสงค์ทิศทางขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการจัดการทรัพยากรที่มีประกอบด้วยบุคลากรเทคโนโลยีการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เรื่องของเวลา เงิน สถานที่ และพันธกิจรวมถึงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เกิดองค์ความรู้และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐ

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบอะไรบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategies) องค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

2. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรง เป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อย แต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

3. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์การจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

4. โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or Tall Structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic Structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) เป็นต้น

5. กระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

6. คน (People) คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย “เลือดใหม่” (New Blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

กรณีศึกษา : การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นจากเพียงการกำหนดนโยบายหรือแผนงานเท่านั้น แต่ยังต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม การนำแนวคิด

ด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์การบริหาร รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสังคมโดยรวม องค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมักมีลักษณะร่วม บางประการ เช่น ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ มีกรณีศึกษาจากหลายบริษัท ดังนี้

กรณีศึกษา : การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ – IBM

IBM เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นขององค์กรที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ในช่วงทศวรรษ 1990 IBM ต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญ เนื่องจากตลาดฮาร์ดแวร์ที่เคยเป็นธุรกิจหลักของบริษัท ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันของผู้ผลิตรายใหม่ที่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง ในราคาที่ต่ำกว่า เพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน IBM จำเป็นต้อง ปรับเปลี่ยนแนวทางธุรกิจอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การลดการพึ่งพาการขาย ฮาร์ดแวร์และขยายบทบาทของตนในตลาดบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นตลาด ที่มีอัตราการเติบโตสูงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของ IBM เริ่มต้นภายใต้การนำของ Louis Gerstner ซึ่งเข้ารับตำแหน่ง CEO ในปี 1993 เขาได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น พร้อมทั้งมุ่งเน้นไปที่การให้บริการด้านเทคโนโลยี โซลูชันซอฟต์แวร์ และการให้คำปรึกษา ด้านไอทีแก่ธุรกิจทั่วโลก Gerstner ได้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและ การทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งแนวทางดังกล่าวส่งผลให้ IBM สามารถสร้างแหล่งรายได้ใหม่ และกลับมาเป็นผู้นำ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีได้อีกครั้ง

ความท้าทายของ IBM ก่อนการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่ IBM จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษ 1990 บริษัทต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญหลายประการ สาเหตุหลักมาจากการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เทคโนโลยี โดยเฉพาะการเติบโตของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PCs) ซึ่งลดความต้องการของ ตลาดต่อระบบเมนเฟรม (Mainframe) ที่เคยเป็นผลิตภัณฑ์หลักของ IBM ในขณะเดียวกัน คู่แข่งรายใหม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกลงและสามารถตอบโจทย์ตลาดได้ ดีกว่า ทำให้ IBM ต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กร แบบรวมศูนย์และขนาดใหญ่ของ IBM ทำให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้บริษัทเริ่มเผชิญกับภาวะขาดทุนและความไม่มั่นคงทางการเงิน

อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ IBM เผชิญกับความท้าทายคือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์เดิมมากเกินไป แทนที่จะปรับตัวให้เข้ากับเทรนด์เทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบเครือข่ายและซอฟต์แวร์บริการ ขณะที่บริษัทเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่าง Microsoft และ Intel เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว IBM กลับพยายามรักษาสถานะเดิมไว้โดยไม่มีการปรับกลยุทธ์อย่างทันเวลา ซึ่งทำให้ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทลดลง ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมถูกจำกัดด้วยโครงสร้างองค์กรแบบเก่า ส่งผลให้ IBM ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่ต้องเร่งหาทางออกก่อนที่จะสถานการณ์จะเลวร้ายลงกว่าเดิม

การเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของ IBM เริ่มต้นขึ้นในปี 1993 เมื่อ Louis V. Gerstner เข้ามารับตำแหน่ง CEO และนำเสนอแนวทางใหม่ในการฟื้นฟูองค์กร ภายใต้การนำของเขา IBM ได้ปรับกลยุทธ์จากการพึ่งพิงการผลิตฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์เมนเฟรม มาเป็นการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Services) และโซลูชันทางธุรกิจที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าในยุคดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น Gerstner ตระหนักว่าตลาดฮาร์ดแวร์กำลังเผชิญกับการแข่งขันรุนแรง และ IBM จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างด้วยบริการที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์และการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีกลายเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัท นอกจากนี้ เขายังปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์และบริการ Gerstner ยังมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง เขาส่งเสริมให้พนักงาน IBM มีแนวคิดที่เปิดกว้างต่อการทำงานร่วมกัน ลดระบบการทำงานแบบแยกส่วน และสนับสนุนการปรับตัวให้ทันกับแนวโน้มของตลาดและความต้องการของลูกค้า โดยเน้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับ IBM ในฐานะผู้นำด้านโซลูชันเทคโนโลยี และทำให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง IBM ภายใต้การนำของ Louis V. Gerstner ได้ดำเนินการกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลดขนาดธุรกิจฮาร์ดแวร์ และหันมาให้ความสำคัญกับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Services) และซอฟต์แวร์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าได้มากขึ้น Gerstner ตระหนักว่า ธุรกิจฮาร์ดแวร์ไม่สามารถเป็นจุดแข็งหลักของ IBM ได้อีกต่อไป เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ผลิตรายใหม่ ดังนั้น IBM จึงลงทุนอย่างหนักในการพัฒนาบริการที่ตอบโจทย์องค์กรขนาดใหญ่ เช่น การให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี

บริการโครงสร้างพื้นฐานทางไอที และระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ที่มั่นคงและยั่งยืนมากขึ้น นอกจากนี้ เขายังให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการซอฟต์แวร์ โดยเฉพาะในด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ซึ่งกลายเป็นจุดแข็งสำคัญของบริษัทในเวลาต่อมา

นอกจากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้ว Gerstner ยังได้ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ IBM สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แทนที่ระบบการทำงานแบบแยกส่วนออกเป็นแผนกต่าง ๆ ที่เคยเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการตัดสินใจ เขาได้ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อลูกค้า โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการโซลูชันทางไอทีที่ซับซ้อนและครบวงจร นโยบายเหล่านี้ช่วยให้ IBM สามารถพลิกฟื้นจากภาวะวิกฤติ และกลับมาเป็นหนึ่งในผู้นำของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับโลกได้อีกครั้ง (Hitt et al., 2016)

ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ IBM ถือเป็นความสำเร็จที่โดดเด่น โดยบริษัทสามารถพลิกฟื้นจากภาวะวิกฤติและกลับมาเติบโตอย่างมั่นคงภายในระยะเวลาไม่กี่ปี ภายใต้การนำของ Louis V. Gerstner IBM ได้เปลี่ยนบทบาทจากบริษัทที่เน้นการขายฮาร์ดแวร์ไปสู่การเป็นผู้นำในด้านบริการ IT และโซลูชันซอฟต์แวร์ ซึ่งกลายเป็นแหล่งรายได้หลักของบริษัท รายได้จากธุรกิจบริการ IT และซอฟต์แวร์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ IBM มีสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น และสามารถขยายธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ ๆ ทั่วโลก นอกจากนี้ IBM ยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ระบบคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล AI อย่าง Watson และแพลตฟอร์มคลาวด์คอมพิวเตอร์ ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้ (Gerstner, 2022)

นอกจากความสำเร็จทางธุรกิจแล้ว การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการทำให้ IBM แข็งแกร่งขึ้น Gerstner ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีความร่วมมือกันมากขึ้น ลดระบบการทำงานแบบแยกส่วน และเน้นการพัฒนาวัตกรรมการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหัวใจหลักของกลยุทธ์ใหม่ ทำให้ IBM สามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งและขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการโซลูชันไอทีที่ครอบคลุม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้ IBM กลับมาเป็นผู้นำตลาด แต่ยังทำให้บริษัทสามารถปรับตัวและเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว (Hitt et al., 2016)

การประเมินการเปลี่ยนแปลงของ IBM

การเปลี่ยนแปลงของ IBM ถือเป็นกรณีศึกษาสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรขนาดใหญ่ต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จของ IBM ไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในยุคดิจิทัล การที่ IBM เปลี่ยนจากธุรกิจฮาร์ดแวร์ไปสู่การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์ ทำให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายฐานลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับโซลูชันที่ตอบโจทย์องค์กรทั่วโลกช่วยให้ IBM สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและปรับตัวเข้ากับเทรนด์เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Schein, 2020)

การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรของ IBM ภายใต้การนำของ Louis V. Gerstner เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติได้ เขาได้สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม ลดระบบการทำงานแบบรวมศูนย์ และส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของ IBM ยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบและมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว กรณีศึกษาของ IBM แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์ที่ชัดเจนและความสามารถในการบริหารคนในองค์กรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น (Schein, 2020)

สรุปกรณีศึกษา: การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ – IBM

การเปลี่ยนแปลงของ IBM ถือเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นขององค์กรที่สามารถปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในช่วงทศวรรษ 1990 IBM ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดเทคโนโลยี โดยเฉพาะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ภายใต้การนำของ Louis V. Gerstner บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์สำคัญในการเปลี่ยนจากธุรกิจฮาร์ดแวร์ไปสู่การให้บริการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Services) และซอฟต์แวร์ ซึ่งช่วยสร้างแหล่งรายได้ใหม่ที่มั่นคงและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

นอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ IBM ยังได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัว และเปิดรับการทำงานร่วมกัน เพื่อลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Siloed Work) และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ส่งผลให้ IBM สามารถ กลับมาเติบโตอย่างแข็งแกร่ง กลายเป็นผู้นำด้านโซลูชันไอทีและการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถรักษาความได้เปรียบในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กรณีศึกษาของ IBM แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์ที่ชัดเจน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ IBM สามารถพลิกฟื้นจากวิกฤติและก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีในปัจจุบัน

สรุป

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ล้วนแล้วแต่ต้องประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน หมายความว่ามีความหมายโดยแผนการปฏิบัติงาน นโยบายและพันธกิจที่ทำงานร่วมกันทำหน้าที่ของตนเองในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพสูงมีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีศักยภาพเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสในองค์กรเกิดการแข่งขันและสร้างทรัพยากรที่มีให้เกิดเป็นประสิทธิภาพ นำกลยุทธ์ทั้งภายในภายนอกภายในองค์กรมาใช้พิจารณาการปรับเปลี่ยนอยู่อย่างสม่ำเสมอและทำให้ระบบขององค์กรนั้นมีความสำเร็จได้อย่างที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงแล้วเกิดความสำเร็จเป็นองค์กรที่เป็นตัวอย่างในเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็นตัวอย่างและสามารถประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกันหากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เข้าใจและสามารถต่อยอดได้

เอกสารอ้างอิง

- จุฬามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2554). *นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gerstner, L. V. (2022). *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. Harper Business.
- Hitt, M. A. et al. (2007). *Management of Strategy: Concept and Cases*. Mason, OH: Thomson South-Western.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2008). *Human Resource Management* (9 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Indiana: Wiley.
- Pitts, R. A. & Lei, D. (2006). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Thomson South-Western.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey Bass.