

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง“การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและได้แบ่งสาระสำคัญไว้โดยมีเนื้อหา ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.4 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 2.5 การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของ

เทศบาลนครพิษณุโลก

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ(Leader)เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงดังนั้นองค์การจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จก็อยู่ที่ผู้นำในการชี้ทิศทางในการก้าวเดินว่าจะเดินไปในหนทางไหน และมีอุปสรรคอะไรที่จะมีผลต่อองค์การ ซึ่งนั่นถือเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้นำในการที่จะคิดหาหนทางเข้ามาเสริมสร้างกระบวนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ (วงศกร เขียมเผ่า, 2555)

การบริหารองค์การสมัยใหม่ให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีเทคนิควิธีคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อให้องค์การพร้อมรับกับการปรับตัว พัฒนากลยุทธ์องค์การ เปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ลดละเลิก

วัฒนธรรมเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ หันมาเสริมสร้างกระบวนการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมแก้ไขและร่วมรับผิดชอบ อันจะก่อให้เกิดการบูรณาการงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะเป็นหนทางที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่สำเร็จได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยจากภัยคุกคามต่างๆ ได้อย่างองอาจ ภาคภูมิใจ

ฉะนั้นแล้วเพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องกำหนดกรอบเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งจะมีความสำคัญต่อทิศทางขององค์กรในการก้าวเดินอย่างรัดกุม เพื่อจะเป็นมุมสะท้อนต่อผลงานและผลปฏิบัติการ ที่อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะกระทบต่อระบบการบริหาร จึงเป็นการวางแผนที่เป็นทั้งการแก้ไข และป้องกันปัญหา และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกันอยู่ สามประการที่จะเป็นตัวสำคัญคือการวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสามส่วนนี้จะต้องมีการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกัน เพื่อก่อให้เกิดการวางแผนอย่างดีที่สุด และเป้าหมายสูงสุดก็อยู่ที่การอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ก็เพื่อเป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. องค์กรจะก้าวไปทางไหน คือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่กับคำถามหลักดังกล่าว โดยทำการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กร

2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร คือ จะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อเป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน (SWOT) ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถประเมินสภาพการณ์ขององค์กรได้อย่างดี

3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร คือ ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และพิจารณาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด วงศกร เจียมเผ่า (2555)

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนตลอดจนสื่อสารแผนงาน วิธีการกลยุทธ์ในการก้าวสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคนอีกด้วย ซึ่งนั่นถือเป็นหัวใจหลักของนักบริหารยุคใหม่ ที่จะต้องนั่งอยู่ในหัวใจประชาชนได้อย่างภาคภูมิใจ และการปฏิบัติงานต่างๆ ควรเป็นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ในวงกว้างยั่งยืน และมีประสิทธิผลถึงปากท้องของประชาชนมาก่อน แต่การปฏิบัติงานที่จะให้ได้ผลและเกิดคุณค่าที่สมบูรณ์ ก็ควรมาจากการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสานการทำงานแบบเป็นทีม มีจิตสำนึกที่ดีอยู่เสมอและนั่นก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดี ความสมัครสมาน

สามัคคีที่ยอมจะเกิดขึ้นภายในกลุ่ม ทำให้สายงานต่างๆหันมาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการทำงานที่เป็นหมู่คณะ ซึ่งนั่นก็จะเป็นประโยชน์อย่างดี ในการที่จะคิดค้นนโยบายต่างๆออกมาสู่ประชาชนได้อย่างตรงประเด็น เห็นทั้งเหตุและผลในการขับเคลื่อนนโยบาย จนสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรมีรูปแบบและลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. กำหนดทิศทาง คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน มองภาพอนาคตขององค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมายอนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรรอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร การเข้าใจสภาวะของการทำงานว่าตอนนี้ ควรจะเป็นไปในรูปแบบไหน รู้ทันความคิด ความเคลื่อนไหวของความต้องการของประชาชน เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน และเข้าใจพฤติกรรมของคนได้อย่างชาญฉลาด สามารถเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแกร่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

3. มองโอกาสมากกว่าปัญหา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจ้องพะวงของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเล็งเห็นถึงประโยชน์ก็สามารถที่จะเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างเป็นมืออาชีพ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ นั่นเอง

4. การสื่อสาร คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบให้เป็น ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู่วางานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5. สร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้บุคลากรคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวบุคลากรเอง กล่าวชมเชยบุคลากรเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ ทั้งนี้ (อาจจะใช้การติดการ์ดขอบคุณหรือชมเชยในห้องประชุมหรือติดบอร์ดประกาศก็ได้) สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ

กล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับบุคลากร

6. สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งการกระทำ การพูด การแสดงออกให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและรู้สึกถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา (ความจริงใจเป็นสิ่งที่ไม่ง่าย เพียงแต่ผู้นำคนนั้นจริงใจกับพนักงานมากน้อยเพียงใด) ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเรา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่น และเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง (พูดง่ายแต่หลายคนทำไม่ได้) เป็นผู้เสียสละเป็นผู้ให้ ดังคำสุภาษิตที่ว่า “อยากเจอคนแบบไหน ก็ให้ไปเป็นคนแบบนั้น เจกเช่นเดียวกัน ถ้าคุณอยากได้อะไรจากใคร ก็ควรให้สิ่งนั้นกับเขาก่อน”

7. ด้านการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรต้องเข้าอกเข้าใจดีว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมี Superman ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมปีละครั้งแล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอๆ

จากทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงจะต้องมีความครบเครื่อง อยู่ในตนเอง คือ เก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน มีทั้งศาสตร์และมีทั้งศิลป์ ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของลูกน้องที่สำคัญการจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่ดีมีศีลธรรม จริยธรรม ภายในจิตใจเพื่อทำให้องค์กรมีความน่าอยู่ น่าทำงาน ทุกคนในองค์กรมีความรักใคร่สามัคคีกัน ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน สืบไป

### หลักการและกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ซึ่งโดยทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้นำหรือบุคลากรทุกระดับจะต้องมีบุคลิกภาพ และความสามารถของตน ซึ่งมีลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษ โดยจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญตามหลักการและกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ คือ

ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการมองภาพในอนาคตขององค์กร วาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน มองให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน

ความเป็นผู้นำเชิงบารมี กล่าวคือ จะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง เชื่อมมั่นและเปลี่ยนแปลงการสร้าง ความผูกพันของบุคคลที่เข้มแข็ง ตลอดจนเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลบรรลุวัตถุประสงค์

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ เป็นการปฏิรูปองค์การด้วยการจูงใจบุคคลให้บรรลุสูงกว่าความคาดหวังปกติ หรือสูงกว่าที่พวกเขาคิดว่าเป็นไปไม่ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจเป็นไปได้ว่าหลักการและกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่จะนำพ่องค์การสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เพราะในปัจจุบันเป้าหมายของการบริหารก็คือ การให้องค์การคงอยู่ต่อไปและบุคลากรในองค์การสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์การได้ และโดยทั้งนี้หลักการต่างๆ ที่สอดแทรกไปด้วยกระบวนการที่หลากหลายจนทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำและบุคลากรทุกระดับจึงต้องมีการปรับตัวและพร้อมรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทุกอณู โดยแยกลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยใช้สติปัญญาอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพตรงตามเป้าประสงค์ขององค์การ

2. เป็นผู้มีความมั่นใจ คำว่าสังคมนิยมคือ จะต้องมึลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3. เป็นผู้มีความกระตือรือร้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้เกิดความสำเร็จ

4. เป็นผู้มีความคิดที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

6. เป็นผู้มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

7. เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

8. มีภาวะผู้นำ และฉลาด หรือมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

จึงอาจสรุปได้ว่าหลักการและกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้นำและบุคลากรทุกระดับต้องทำหน้าที่ให้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้อง

ปรับตัว และจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้สมาชิกในองค์กรพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง และสนองต่อนโยบายกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมที่มากกระทบต่อองค์กรได้อย่างเป็นมืออาชีพ ทั้งนี้อาจพูดได้ว่าผู้นำหรือบุคลากรทุกระดับจะต้องมีความสามารถในตนเอง กล่าวคือ เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต ที่จะต้องมีความผสมผสานให้อยู่ในตนเองให้ได้ พร้อมทั้งมีศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สอดรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จนทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเท่ากับเป็นการส่งเสริมเทคนิคทางการบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายได้อย่างตรงประเด็น

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในส่วนของทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องประกอบไปด้วยรูปแบบหรือลักษณะ 7 อย่างคือ การกำหนดทิศทางคิดเชิงกลยุทธ์ มองโอกาสมากกว่าปัญหา การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่นและจริงจัง ตลอดจนดำเนินการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้นำและภาวะผู้นำต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการประสานและเชื่อมโยงกันอย่างสอดคล้องเพื่อให้ระบบการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนั่นหมายถึงคุณภาพของตัวบุคลากรที่จะปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ทั้งนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นผู้มียุทธพลต่อสมาชิก เป็นศูนย์กลางและศูนย์รวมพลังของบุคลากร ความสำเร็จของกลุ่มและขององค์กร ถ้าผู้นำในองค์กรมีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ผู้นำและความเป็นภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กร อาจกล่าวได้ว่ามีบทบาทต่อความสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดทั้งนี้ก็มากจากกระบวนการคิดที่เป็นระบบ วิเคราะห์ปัญหาอย่างชาญฉลาด อ่านเกมสัขาดเจาะทะลุทุกประเด็น เห็นคุณค่าของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่ไปกับหลักการบริหาร ซึ่งนั่นถือเป็นหนทางที่จะนำพาองค์กรเดินทางต่อไปได้อย่างองอาจและภาคภูมิใจ

ฉะนั้นแล้วความเป็นภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ในตัวผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จึงเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานและต่อตัวองค์กรเป็นอย่างมาก จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านที่เสนอความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้หลายเป็นดังนี้คือ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีศิลปะในตนเอง มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการครองตน ครองคน

และครองงาน ที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและบุคคลเหล่านั้นให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง อีกทั้งมีการประสานความร่วมมือ เกิดส่วนร่วม ในการคิดวิเคราะห์ประเด็นปัญหา เกิดการบูรณาการงานเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นมีเหตุผลสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ที่กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์อดีต เข้าใจปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิต ปรรณนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้วยวิธีการต่างๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศ หรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้ และในทำนองเดียวกัน (สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2537) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลผู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในแง่ของการคิดดีกับปฏิบัติจริงตามสิ่งที่พูด อันจะก่อให้เกิดการเชื่อถือแก่ชาวบ้านทั้งในชุมชนภายนอกชุมชน เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานของราชการองค์กรพัฒนาเอกชนและสถาบันการศึกษา ซึ่งต่อมา (Paige, 1977 อ้างถึงในสัญญา ศิริโรจน์, 2541) ก็ได้อธิบายความหมายของ“ผู้นำ” คือ (Elite) มาจากคำกริยาในภาษาฝรั่งเศสว่า “elire” ซึ่งหมายความว่า “เลือก” ดังนั้นชนชั้นนำก็คือ พวกที่ได้รับการเลือกแล้ว หรือพิเศษกว่าผู้อื่นอันที่จริงในภาษาฝรั่งเศสคำๆนี้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมหรือศีลธรรม สูงส่ง แต่ในคำภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Leader” หมายถึง บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองค่อนข้างสูง โดยมีสมมติฐานที่ซ่อนอยู่ว่า คือ กลุ่มคนที่สามารถใช้อำนาจกดบังคับเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง

โดยมีความเชื่อมโยงกับ พิฟฟ์เนอร์ และเพรสธัส (Piffner and Pressthus, 1960) ที่ได้ให้ความหมายของผู้นำในเชิงปฏิบัติเอาไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และการประสานงาน ส่วนในด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้น จะเน้นที่ความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำ ที่เกี่ยวกับการวินิจฉัย สั่งการ และพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินไปได้โดยการอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือทั้งที่จะเป็นไปในลักษณะของพิธีการ (Formal) และที่ไม่เป็นพิธีการ (Informal) ที่เป็นเช่นนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม เพื่อมุ่งให้การดำเนินงาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ และนอกจากนี้ สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544) ยังกล่าวว่าผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมองคนละด้านคำว่าผู้นำมองเน้นที่ตัวบุคคลส่วนคำว่าภาวะผู้นำมองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคลเราสามารถให้คำนิยามของคำว่าผู้นำได้โดยอาศัยหลัก 3 ประการสรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆคนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่นคำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่นทุก

คนในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วมเพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมด หรือไม่มีเลยแต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำคืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

1.2 ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเองงานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วยส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยด้วย

1.3 ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารคน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆเดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไปหัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆทั้งสิ้น

ซึ่งโดยต่อมา ฮาลปิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน สุพัฒน์ มนัสไพบูลย์, 2537) ได้อธิบายว่าผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างนี้คือ

1. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าที่วางไว้
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกล้าหาญในการคิด คิดที่แตกต่างและดีกว่าเดิมกล้าผลักดันสิ่งที่คิดสู่การปฏิบัติ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงให้ทันโลก เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นการกล้าปรับปรุงและยกเลิก เสนอกฎระเบียบ แก้ไขระบบงาน พัฒนาคน เป็นเครื่องหมายถึงความมีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องถึงพร้อมอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ เจษฎา บุญมาโฮม (2546) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึง คนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่ในการคิดวิเคราะห์รับผิดชอบต่อหน่วยงานหนึ่งๆ ในองค์กรและมีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จโดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

โดยนอกจากนี้ยังมีเหตุผลสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้นหรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบ



ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลของใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหาวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การนอกจากนั้น แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรือ อิทธิพลต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งการเป็นผู้นำ นั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยากซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยที่ผู้ปฏิบัติตามมีความเต็มใจและพร้อมที่จะรับกับคำสั่งอย่างเต็มอก เต็มใจ ทั้งนี้ก็เพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมายที่สำคัญและในทำนองเดียวกัน สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำคือบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานคือผู้มีเสน่ห์ ทางการบริหาร ที่ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามโดยทำอย่างเต็มใจ ได้สอดคล้องกับ ชาง (Chang, 1963) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่สามารถดึงเอาการตอบสนองที่จำเป็นและสร้างสรรค์ จากผู้อื่นเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เสร็จสิ้นไป ซึ่งต่อมา ดับริน (DuBryn, 1989) ก็ได้ให้ ความหมายของผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยบรรลุผลสำเร็จโดย เป็นผู้ที่มิพบทาบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลซึ่ง ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2544) ที่กล่าวว่าผู้นำคือผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆได้ดังนั้นผู้นำจึงหมายถึงบุคคล ใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และในทำนองเดียวกัน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ ว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของ สมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

ซึ่งต่อมา สุวัฒน์ มนัสไพบุลย์ (2537) ได้กล่าวว่าผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใด เรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่มและสามารถใช้ความรู้ที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งผู้นำส่วนใหญ่จะมีบุคลิกภาพเด่นมีความรู้ ความสามารถเป็นพิเศษในกลุ่มคนหรือในท้องถิ่นนั้นๆเป็นผู้ที่สามารถจูงใจประชาชนให้มีความ คิดเห็นคล้อยตามและลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้เป็น ผลสำเร็จในที่สุดกลุ่มซึ่งอยู่ภายใต้การนำของผู้นำจะดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือ ล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่มความ มีอิทธิพลของเขาต่อสมาชิกของกลุ่มอาจจะแสดงออกในรูปแบบต่างๆเช่นการให้คำแนะนำกระตุ้น

เดือนซั๊กชวน ฯลฯ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการใช้ความมีอิทธิพลของเขาในสถานการณ์ที่เหมาะสมข้อสำคัญที่ควรระลึกไว้เสมอก็คือผู้นำที่ดีนั้นจะไม่ใช้อำนาจในการทำงานให้บรรลุผล แต่จะเป็นผู้นำที่สามารถชักจูงผู้อื่นให้มีจิตใจคล้อยตามโดยอาศัยเหตุผล

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้อีกว่า ผู้นำ(Leader)คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานผลประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้นการเป็นผู้นำในการบริหารองค์การ ผู้นำหรือบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีคุณลักษณะส่วนตัวเฉพาะของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมความสามารถในการบริหารงาน เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยแบ่งออกเป็นคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

#### บุคลิกภาพและวิธีการทำงานของผู้นำชั้นเยี่ยม

นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ อดีตประธานรัฐสภาและรัฐมนตรีหลายสมัย ผู้ได้รับฉายาว่า "มังกรร้ายแห่งบางนา" ได้เคยเล่าถึงวิธีการทำงานสู่ความเป็นเลิศของผู้นำ ต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ศิลปะ และศาสตร์หลายด้าน ดังนี้

1. รู้จักบริหารตนเองกล่าวคือ วางระบบให้แก่ตนเอง ผูกตนเองให้เป็นคนมีวินัยโดยเข้มงวดต่อตนเอง ประกอบหน้าที่ด้วยการกำหนดเป้าหมาย นโยบายวิธีการ โครงการและแผนปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด ไม่เพ้อฝันปฏิบัติได้ รู้จักประพฤติให้ถูกทำนองครองธรรม ละเว้นการกระทำที่ถูกต้องแต่ไม่ถูกต้อง เก็บความรู้สึกไม่ให้ออกนอกหน้า

2. ทำงานอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีโครงการ แผนงาน มีการสรุปประเมินผล สืบรวจตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ ทำงานด้วยการวางเป้าหมาย และต้องทำให้ดีที่สุด ให้บรรลุเป้าหมายให้จงได้

3. รักในงานที่ทำกล่าวคือทำงานอย่างมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ขยัน อดทน มุมนานะบากบั่น อย่างเต็มที่ หนักเอาเบาสูไม่ท้อถอย กล่าวต่อสู่กล้าเอาชนะ ไม่กลัวความยากลำบาก ทำงานด้วยความตั้งใจ รับผิดชอบต่อหน้า

4. รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานและรู้จักใช้งานให้เหมาะกับคน กล่าวคือ รู้จักภูมิหน้าภูมิหลัง นิสัยใจคอ จุดดีจุดด้อยของคน รู้จักชื่อและนิสัย ยิ่งรู้ถึงบุตรภรรยา/สามีได้ยิ่งดี ต้องรู้ความคิดความอ่านว่ามีแนวคิดแบบไหน อ่านคนให้ทะลุ ให้ความสำคัญของคน

5. รู้หลักโอนอ่อนผ่อนปรน (ช้า-เร็ว/ อ่อน-แข็ง/ มาก-น้อย)กล่าวคือ ยึดหลักช้า-เร็ว อะไรควรทำช้าก็ไม่ใจร้อน อะไรเร่งด่วนต้องทำทันที อย่าปล่อยค้างเพราะบางทีพรุ่งนี้ก็สายเสีย

แล้ว อ่อน-แข็ง อะไรที่ควรผ่อนปรนก็ขยับหยุ่น อะไรที่ควรแข็งต้องยึดหยัดยอมไม่ได้ มาก-น้อย อะไรควรทำให้มากก็ทำให้มาก อะไรควรน้อยก็ทำให้น้อยลง ไม่หย่อนไม่ถึง

6. แสวงหาความรู้ใส่ตัวเองอยู่ ตลอดเวลา กล่าวคือหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเกมทันสถานการณ์ อ่านหนังสือพิมพ์ ดูโทรทัศน์ เข้าสัมมนา

7. จิตใจกว้างขวาง กล่าวคือ ไม่คิดแคบ ไม่คิดเล็กคิดน้อย จิตคับแคบจะทำงานใหญ่ไม่ได้ ถ้าจะทำงานใหญ่อย่าคิดเรื่องเล็ก

8. มีสายตายาวไกล กล่าวคือ ทำอะไรไม่หวังผลเพียงระยะสั้น ๆ หากต้องหวังผลระยะยาวด้วย ซึ่งนั่นเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่ดี

9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงกล้าสู้มิใช่เป็นผู้รับคำสั่งเพียงประการเดียว

10. รู้จักบริหารเวลา กล่าวคือ เวลาทุกนาทีเป็นสิ่งที่มีความค่า ใช้ทุกนาทีให้เกิดประโยชน์ เวลาไหนควรทำอะไร ทำนานาแค่ไหน ต้องกำหนดโปรแกรมให้แน่นอน อะไรเร่งด่วนก็รีบทำก่อน แยกเรื่องด่วนกับไม่ด่วนออกจากกัน

11. เก็บรับบทเรียนในอดีต กล่าวคือ ป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดซ้ำอดีต แก้ไขความผิดพลาด นำเอาความผิดพลาดมาเป็นครู เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดอีก

12. มีคุณธรรม พรหมวิหารสี่(เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) กล่าวคือ เมตตาเห็นใจ กรุณาให้ความช่วยเหลือ มุทิตาเมื่อคนอื่นได้ดีก็ยินดีด้วย และอุเบกขา เป็นผู้วางเฉยไม่ยึดมั่นถือมั่นอะไรจนเกินไป ไม่จริงจังกับชีวิตการทำงานจนเกินขอบเขต รู้จักปล่อยวาง สนุกสนานร่าเริง ซึ่งจะทำให้ไม่เครียด

13. รู้จักรุก รู้จักถอย เรียนรู้จากผู้อื่น กล่าวคือ รู้จักชนะโดยไม่หยิ่งผยอง รู้จักแพ้อย่างสงบ รู้จักให้อภัย เรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้นั้นจะเป็นศัตรูคู่ปรปักษ์กับเรา

### แรงจูงใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความรู้และทักษะต่าง ๆ ประกอบมากมายหลายๆอย่าง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น แปรง่าย ๆ ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดความรู้สึกที่อยากจะทำมเหตุทำงานด้วยความเต็มใจ และพอใจ ไม่ต้องฝืนใจทำงานมากเกินไป มีแรงศรัทธา ที่อยากจะทำบริการสังคมด้วยจิตสาธารณะ โดยเข้าไปเพื่อสร้างความร่วมมือหรือมีส่วนร่วม เพื่อที่จะให้เกิดความเจริญในท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อที่จะให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งประเภทของแรงจูงใจของบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็น

องค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันบุคลากรก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่โดยมีจุดหมายเพื่อบริการสังคมอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้นยิ่งถ้าหากเป็นการทำงานเพื่อสังคมหรือเข้าไปช่วยเหลือประชาชนนั้นก็ยิ่งเป็นสิ่งภูมิใจของเขาเช่นเดียวกัน

ฉะนั้น แรงจูงใจที่มีมาจากหลายสาเหตุด้วยกันเช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางที่เจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

2.1 ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

2.2 แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่นในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

2.3 สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้บุคลากรมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องบุคลากรที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจได้ ซึ่งนั่นจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและตัวองค์กรเอง

2.4 การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นึกก็พาที่อุณหภูมิเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชางานเสร็จช้าจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

2.5 การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์การกระตุ้นให้บุคลากรยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่บุคลากรคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์การและบุคลากรเอง

2.6 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ที่มุ่งเน้นคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่จะมีเจตนาชัดเจนในการทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อที่จะเข้าไปสร้างความเจริญหรือพัฒนา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของภาพรวมเป็นสำคัญ เพราะการทำงานที่มีแผนในการดำเนินการนั้นใด ก็เหมือนเรือที่มีหางเสือจั้นนั้น เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

### สติปัญญาของผู้นำกับการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์

สติปัญญาของผู้นำหรือบุคลากรนั้น สามารถให้ความหมายครอบคลุมได้ดังต่อไปนี้ ประการแรก หมายถึงความสามารถในการมองว่าจะปรับปรุงตนเอง หรือเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ที่กำลังเผชิญกับปัญหาอยู่ ผู้ที่มีสติปัญญาสูงจะสามารถปรับปรุงตนเองหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเองให้เข้ากับสภาพนั้น ๆ ได้ ส่วนผู้ที่มีสติปัญญาต่ำ อาจทำได้ยากทำได้น้อยมาก หรือทำไม่ได้เลย ประการที่สองหมายถึงความสามารถในการศึกษา หรือการเรียนรู้ ผู้ที่มีสติปัญญาสูงก็สามารถที่จะศึกษา เรียนรู้ หรือเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องศึกษาหรือ กำลังศึกษาได้อย่างรวดเร็วและลึกซึ้งกว่าผู้ที่มีสติปัญญาต่ำ ประการที่สามหมายถึงความสามารถในการที่จะใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและต่อส่วนรวม นอกจากนี้ยังมีความสามารถที่จะคิดในสิ่งที่เป็นนามธรรม สามารถที่จะนำความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือแก้ไขสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ระดับสติปัญญาจะมีความสำคัญยิ่งต่อการดำรงชีวิตต่อการปรับตัว การศึกษา การทำงาน การอยู่ร่วมกันในกลุ่ม และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำหากมีระดับสติปัญญาในระดับปกติหรือระดับฉลาดก็จะทำให้การเป็นผู้นำของบุคคลนั้นประสบความสำเร็จ หรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่มีได้หมายความว่าผู้นำทุกคนจะต้องเป็นผู้ที่ที่ฉลาดกว่าปกติ หรือเป็นอัจฉริยะ เพราะหากฉลาดกว่าปกติ หรือเป็นอัจฉริยะแล้วอาจนำไปสู่การมีปัญหการปรับตัวหรือการอยู่ร่วมกับกลุ่มได้ เพราะฉะนั้นผู้นำควรจะต้องมีระดับสติปัญญาในระดับปกติหรือฉลาดปกติ คือไม่ฉลาดจนเกินไป หรือไม่โง่งจนเกินไป อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้นำควรจะต้องมีคือ ความสามารถที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในสภาพที่เป็นจริงได้กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทางสติปัญญาจึงถือว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างมาก คุณสมบัติของผู้นำที่มีองค์ประกอบทางสติปัญญา ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ตรงตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้
2. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด หยิ่งลึกลับ ทันคน สามารถควบคุมการทำงานและใช้คนได้อย่างเหมาะสม ตรงตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี และมีระบบการคิดที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผนที่แยบยล
4. เป็นผู้ที่มีความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีสติ
5. เป็นผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และต่อส่วนรวม

ซึ่งโดยต่อมาผู้วิจัยจะขอทำความเข้าใจของ คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) โดยมีความจริงที่ประจักษ์กล่าวคือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย ซึ่งนั่นเป็นเหตุผลสอดคล้องกับ ทิตี ดยัคคานนท์ (2530) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำคือคุณสมบัติเช่นสติปัญญาความตั้งงามความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม

โดยนอกจากนี้ นพมาศ ชีระเวคิน (2542) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงภาวะที่ผู้นำสามารถทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของสิ่งที่หมายเอาไว้ถ้าจะมองในแง่มุมของประชาธิปไตย ภาวะผู้นำก็อาจจะหมายถึงภาวะความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันและกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มทั้งหลายกับผู้นำจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำอาจจะมิได้หลายรูปแบบแบบที่เป็นประชาธิปไตยมากกว่าก็จะทำให้ผู้ตามมีอิทธิพลตามผู้นำได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบเป็นประชาธิปไตย ลักษณะการถ่วงดุลอำนาจจะไม่เท่ากับแบบประชาธิปไตย

ซึ่งโดยต่อมามีเหตุผลสอดคล้องกับ ดับริน (DuBrin, 1989) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการแสดงออกถึงความไว้วางใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเชื่อมั่นใจ ซึ่งอาจถือได้ว่า เป็นการบริหารโดยใช้จิตพิชิตใจคน และในทำนองเดียวกัน ยงยุทธ เกษสาคร (2544) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้การ

ดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดีประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริษัทแม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้นซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กันความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่างถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในคํวักกิจการงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้าตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่าง ๆ หลายประการทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานพฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การความพึงพอใจและขวัญกำลังใจความจงรักภักดีต่อหน่วยงานความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทั่งเกิดการประสานงานร่วมกัน จึงก่อให้เกิดหลักการและกระบวนการที่สำคัญของภาวะผู้นำที่จะสร้างผลงานหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแยกออกเป็นประเด็นดังนี้ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำได้แก่ผู้นำที่มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้
2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจกล้าคิดกล้าทำมีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความสำเร็จและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
3. การแสดงออกซึ่งศักยภาพสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมีและความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์
4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังเช่นผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะมีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (Technical Skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นต้น
5. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

อาจกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นจึงเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชัดแจ้ง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้นภาวะการเป็นผู้นำนั้น จะต้องรู้จักการใช้ศิลปะ โดยรู้ว่าเมื่อใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติ เช่น บางครั้งต้องลดการพูดลงบ้าง เพื่อให้บุคคลอื่นได้พูดบ้าง หรือพยายามระงับสติอารมณ์ด้วยใจเย็นแทนที่จะระเบิดโกรธออกมา หรือในบางครั้งต้องมีใจที่กว้างพอในการรับกับอุปนิสัยที่แย่งของผู้ร่วมงาน ทั้งหมดนี้ก็เพื่อภาพรวมขององค์การที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังอมตะวาจาอย่างหนึ่งที่ว่า "Improvement is impossible without a change in leadership การพัฒนาปรับปรุงใดๆ จะเป็นไปได้โดยไม่ได้เลย โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ by Maxwell"

จากทัศนคติของนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ด้วยกันหลายประเด็น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมากและเช่นเดียวกันก็ได้มีนักวิชาการอีกหลายคนซึ่งได้กำหนดคำนิยามได้ให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ บนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคดิจิทัลอันมีความเร็วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้น องค์การไม่ว่าจะเป็นในระดับมหภาค เช่น ประเทศหรือองค์กรใหญ่ๆ ส่วนในระดับจุลภาค อันได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขันในระดับโลก ที่ทวีความเข้มข้นขึ้นตลอดเวลา โลกในยุคสังคมนวัตกรรมนั้น องค์การต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นผลจากการเปิดเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของประเทศเกิดใหม่ และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่าง ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ซึ่งสอดคล้องกับ เนดร์พัฒนา ยาวีราซ (2546) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ Strategic หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แม้ว่าองค์กรใหญ่ๆมีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์การต่างก็มี กลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

โดยต่อมา สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

ประการแรก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องสัมพันธ์กับขอบเขตของธุรกิจที่ทำ ตลอดจนทิศทางของธุรกิจที่ทำ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจอะไร จะขยายธุรกิจไปทางไหน จะมีการเจาะกลุ่มเป้าหมายใดเป็นพิเศษ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังครอบคลุมถึงขอบเขตในการทำธุรกิจ เช่น ประเทศ ภูมิภาค ระหว่างประเทศ ทิศทางของธุรกิจดังกล่าวที่กำหนดไว้ถือว่าเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ประการที่สอง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการดำเนินการธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้า กล่าวคือ เป็นการวางแผนที่ได้ผ่านการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ โดยเห็นเล็งเห็นโอกาสและภัยอันตรายไว้ล่วงหน้า

ประการที่สาม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าการตัดสินใจ



เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ตัดสินใจบนจินตนาการ แต่เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ขององค์กรการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร การเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และอื่น ๆ ตลอดจนเป็นการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตขององค์กรบนข้อเท็จจริงของทิศทางที่เป็นไปได้บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรอย่างถี่ถ้วน

ประการที่สี่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน หรือเทคโนโลยี ตลอดจนตัดสินใจที่จะเลิกใช้หรือเปลี่ยนแปลงในด้านเกี่ยวกับทรัพยากร เช่น เลิกหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง ปิดโรงงานใด โรงงานหนึ่ง หรือเปลี่ยนเทคโนโลยี เป็นต้น

ประการที่ห้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องเป็นการตัดสินใจที่กระทบกับรายละเอียด ในเรื่องของการปฏิบัติ หรือกล่าวอีกในหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ

ประการที่หก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและความคาดหวังขององค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับแนวคิดหรือค่านิยมของผู้บริหารองค์กร และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ไม่ใช้การตัดสินใจบนความว่างเปล่า แต่ต้องตัดสินใจบนความเป็นไปได้ในแง่ของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

ประการที่เจ็ด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น มิใช่เพียงแค่ตัดสินใจเพียงวันต่อวัน หากแต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่า "ทิศทางกลยุทธ์" ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของการบริหารนั่นเอง

ประการที่แปด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ถือว่าเป็นลักษณะการตัดสินใจค่อนข้างจะซับซ้อน คือ ประการแรก เป็นเรื่องของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนของอนาคต ประการที่สอง เป็นการตัดสินใจในลักษณะองค์รวมเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยและส่งผลถึงกันเป็นลูกโซ่ต่อองค์รวมทั้งหมดขององค์กร ประการที่สาม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นถือว่ามี ความซับซ้อนเพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับทรัพยากรในองค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กรด้วยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นความจริงก็คือ การบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั่นเองซึ่งทั้งนี้อาจสรุปได้ว่าการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งจะประสานงานเข้าร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น การเงิน/การบัญชี การผลิต/การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาและระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเทคนิค และวิธีการบริหาร ตลอดจนประสบการณ์ก็เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ใช้กันบ่อยในแวดวงการศึกษาบางครั้งคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ใช้เพื่อ

อ้างอิงถึงการสร้างการนำไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ที่ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามนิยามหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในภาพรวมแล้วคำว่ากลยุทธ์ จะมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า กลวิธี หรือยุทธวิธี หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งคำดังกล่าวอาจใช้ทดแทนกันได้ ขึ้นอยู่กับประเภทของงานหน่วยงาน หรือคำนิยาม ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปในวงการบริหารงานแต่ละประเภท ซึ่งโดยทั้งนี้ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ให้แนวคิดถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติกรกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรไม่ได้มาด้วยโชค หากแต่ได้มาด้วยการเลือกว่าจะเป็นอะไรและทำอะไรด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการคือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การวัดผล ทบทวนและปรับกลยุทธ์

#### การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องเริ่มต้นด้วยการที่องค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องถามตนเองว่า "ต้องการจะเป็นอะไร" คำถามนี้เท่านั้นจะกำหนดชะตาชีวิตหรือทิศทางในอนาคตขององค์กร ที่องค์กรจะตอบตนเองว่าจะยึดหลักการบริหารรูปแบบไหนในอนาคต ต้องอาศัยการกำหนดสิ่งที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

โดยทั้งนี้แล้ว คำว่า วิสัยทัศน์ จะหมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่อนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดนี้ในใจว่าอนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้น จะมีลักษณะเช่นไร ภาพในใจนี้จะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะดำเนินไปให้ถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ภาพองค์กรนี้เองที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ โดยในที่นี้จะแบ่งประเด็นสำคัญไว้ 5 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

คือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นแรก ให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่องค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ไม่ใช่ของแผนกหรือส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง

2. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์คือการปฏิบัติที่จะนำให้องค์กรไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน

ภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

### 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

คือ เป็นการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นต้องรวมเอาหน้าที่ต่างๆ ทางการบริหารเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการบังคับบัญชา และการควบคุม เช่นจะต้องกำหนดว่า จะต้องทำกิจกรรมอะไร ในรายละเอียดจะต้องจ้างพนักงานมาเท่าไร จะต้องใช้งบประมาณขนาดไหน ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และจะวัดความสำเร็จของงานอย่างไร

### 4. การวัดผล ทบทวนและปรับกลยุทธ์

ขั้นนี้อาจเรียกว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์การจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและการประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง แนวคิดใหม่ๆ ทางสังคมเปลี่ยนไป ผู้รับบริการมีความต้องการใหม่ๆ ฯลฯ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง จะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้้องค์การสามารถรักษาความมาตรฐานที่ดีของการบริการไว้เสมอ โดยทั้งนี้หลักการบริหารจะต้องประกอบไปด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะมีขั้นตอนทั้งหมด สามขั้นตอนด้วยกันคือ

4.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการวิเคราะห์กลยุทธ์ซึ่งจะประกอบกันทั้งหมดสามประการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งโดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า "ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์"

4.2 ทางเลือกในกลยุทธ์ (Strategic Choice) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ ตลอดจนการเลือกใช้กลยุทธ์

4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน การจัดหาบุคลากร กำหนดโครงสร้างองค์การ กำหนดระบบการบริหาร กำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมทั้งค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การ

### 5. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์

ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้จุดมุ่งหมาย (Purpose) เป็นสิ่งที่้องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยทำการกำหนดจากสิ่งต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่ได้จินตนาการไว้ในอนาคตเกี่ยวกับ้องค์การที่เกิดจาก

ทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากการมีภูมิหลัง และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มุมมองของวิสัยทัศน์จึงไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยตาที่เป็นรูปธรรม แต่จะเกิดขึ้นจากการคิดคำนึงเป็นปรัชญาขององค์การ

ภารกิจ (Mission) เพื่อปกป้องให้ทราบถึงความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา ทำให้ทราบถึงเอกลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์การมีความแตกต่างจากที่อื่น เกี่ยวกับประเภท และขอบเขตในการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การ อันเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงการให้บริการที่ได้นำเสนอ และทิศทางขององค์การที่จะมุ่งไปสู่อนาคต

เป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น หรือเป็นการกำหนดภารกิจขององค์การในรูปแบบของผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยจะต้องทำให้สำเร็จแต่มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้ในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่เป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับข้อความภารกิจขององค์การ

นโยบาย (policy) เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้บริหาร ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีความเชื่อมโยงกัน

### ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การ โดยทำให้พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาต่อทิศทางของการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่
3. ช่วยทำให้มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และการตั้งรับต่อแนวโน้มต่าง ๆ ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น อันเกิดจากมุมมองของบุคคลหลายฝ่ายที่มีความรู้ความชำนาญต่างกัน รวมกันในการตัดสินใจ
4. เป็นการลดช่องว่างของงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจสรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ(Balance)ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะต้องมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบมากขึ้นซึ่งถือเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นการป้องกันปรัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ สามารถพลิกแพลงการทำงานได้ตลอดเวลา หัวใจสำคัญของ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็คือการใช้ความหลากหลายของวิธีการ ผสมผสานความเป็นศาสตร์และเทคนิคเข้ามารวมกันได้อย่างลงตัว รวมทั้งเป็นวิธีการทำงานที่ถือได้ว่ามีความรวดเร็ว ฉับไว ลดเงื่อนไขของเวลา ซึ่งจะเป็นผลนำพาคำให้การให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

### 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ฉะนั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ว่าจะมีทิศทางที่จะเดินไปทางไหน และมีอะไรที่เป็นรูปธรรมของความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ

ซึ่งโดยทั้งนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้ระบุว่า "การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้

คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจที่จะเป็นไปในอนาคตอันจะมีการบริหารที่ตอบสนองต่อภาพรวมเป็นสำคัญ”

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิดวิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ นั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของ

การจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้ จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

4. ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีภาวะผู้นำมีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้น และความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้ มีความจริงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมและผลประโยชน์แผ่นดิน รวมทั้งปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมาภิบาล มีความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบ ตลอดจนมีความเป็นกลางที่จะมุ่งสัมฤทธิ์ผลด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยชอบธรรม

5. มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์การได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ครบวงจร

6. ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถจะใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลง

ที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

7. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Marquardt และ Reynolds (1994) หรือตามแนวคิดของ Peter Senge เป็นต้น มีบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

8. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

9. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่องค์กรจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น มุ่งต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

10. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระใน



การตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ดีได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

11. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

12. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินการบริหารขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

13. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking)การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

14. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชนโดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อความสำเร็จของงานและบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ

#### แนวคิดทฤษฎีคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management)

หรือการบริหารผลการดำเนินงาน(Performance Management)ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ซึ่งทั้งนี้ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารและการปฏิบัติงานเป็นอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และทำให้แก้ปัญหาได้ทันที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันที และนั่นก็ได้สอดคล้องกับ หน่วยงานการพัฒนาระหว่างประเทศแคนาดา (Canadian International Development Agency: CIDA, 1999) ที่กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน อีกทั้ง ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ยังได้เสริมความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของภาพรวมเป็นสำคัญ

ฉะนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานรวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร และซึ่งทั้งนี้ ก็เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ

ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย “ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542” โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ แต่การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นนำมาใช้เพียง 4หลักปฏิบัติตั้งแต่ข้อ 3 ถึง ข้อ6

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม

การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การมีส่วนร่วมสาธารณะการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อผู้รับบริการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับต่อผลการดำเนินการ

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยแรงจูงใจให้คนไทยมีความประหยัดใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนดังนั้น“RBM”จะเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร“PDCA” ได้แก่

Plan ต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)

Do ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

Check วัตถุประสงค์ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPI ชัดเจน)

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทาง การบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนใน

การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

### ระบบความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลถึงการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่องค์การใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และบริบทของสภาพแวดล้อมได้

### ปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ได้แก่

1. องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน
2. การให้ความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน
3. การมอบเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

### กรอบการประเมินผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

Balanced Scorecard ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ.1992 โดย โรเบิร์ต Robert จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชน ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านองค์กร และ ด้านการเงิน ต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยราชการหลายประเทศ ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมอง ที่ใช้ในการพิจารณาองค์กร เวลา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) เพื่อป้องกัน

ความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ซึ่งนำมาอยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำนักงาน กพร. ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณาจากมุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ กล่าวคือ เป็นการพิจารณาองค์การในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์การพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

2. ด้านองค์ประกอบภายในองค์การ กล่าวคือ เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์การ วัฒนธรรม และค่านิยม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะจริยธรรม ขวัญกำลังใจ

3. ด้านนวัตกรรม กล่าวคือ เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์การควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม เช่น งานวิจัยที่นำสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้นข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. ด้านการเงิน กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงการป้องกันการทุจริต และประพฤตินิยมชอบที่ปรากฏ

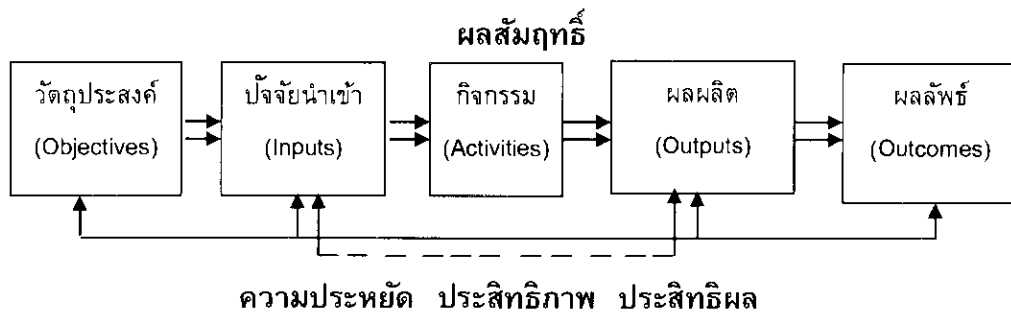
หลักเกณฑ์การวัดเพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

นอกจากนี้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังมุ่งเน้น 3E ประกอบด้วย

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า

3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



ภาพ 1 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 :148-150

ซึ่งนั่นจึงมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก คือสิ่งที่สะท้อนว่า เราจะวัดอะไร และอะไรที่แสดงถึงความก้าวหน้าของเราในการกำหนดตัวชี้วัดมีข้อที่จะต้องคำนึงถึง เช่นกันว่าเวลากำหนดขึ้นมาจะต้องรับได้ไหม วัดได้จริงๆไหมแล้วจะต้องทำได้และบรรลุได้ ทำความเข้าใจได้ตรวจสอบได้ วัดได้ภายในเวลาที่กำหนดโดยมีSMART เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ดังนี้

ความหมายของคำว่า SMART มีรายละเอียด คือ

- S pecific = เฉพาะเจาะจง ชัดเจน
- M easurable = สามารถวัดได้
- A chievable = สามารถบรรลุได้
- R ealistic = สอดคล้องกับความเป็นจริง
- T imely = วัดได้เหมาะสมตามช่วงเวลาที่กำหนด

จึงกล่าวได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัดต้องกำหนดอย่าง SMART พอเป็นตัวชี้วัดแล้วก็ต้องมาดูการแสดงผลให้ชัดเจน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่ดีจะต้องแสดงค่าที่แสดงออกมาเป็นตัวเลขอันใดอันหนึ่งเช่นเป็นร้อยละ(Percentage)อัตราส่วน(Ratio) ค่าเฉลี่ย(Average or Mean) จำนวน(Number)อัตรา(Rate) และสัดส่วน(Proportion) และนั่นก็จะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรว่าจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรว่าจะมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จที่จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างตรงประเด็นและ

และซึ่งโดยทั้งนี้จะต้องมีผลสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) ที่จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานหลักเช่นเดียวกันที่จะวัดถึงความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้

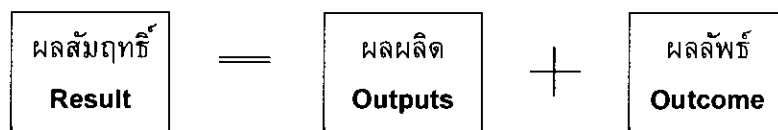
มีส่วนร่วมได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้  
คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งใช้กันอยู่ในหลายประเทศ ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด (Impact)
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)
6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

และเช่นเดียวกันก็มีเหตุผลสอดคล้องกับ แชนด์ (Shand, 1990) ที่ได้บรรยายถึงมุมมอง  
ในระดับสากลเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ International Perspective on RBM  
ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

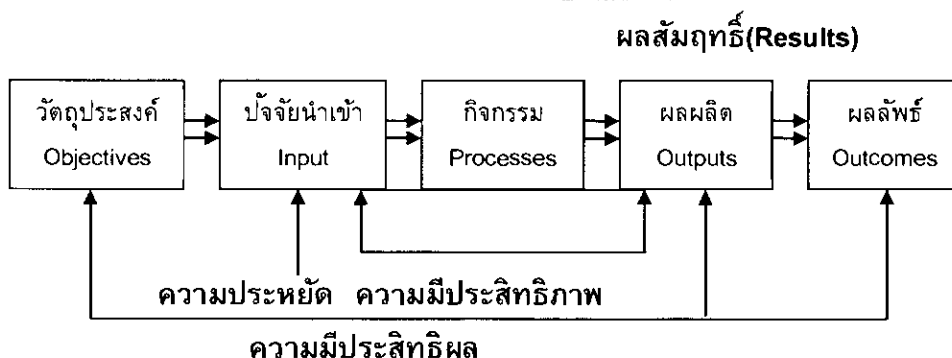
### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Result Based Management – RBM)



คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

กรอบความคิดเรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์



ภาพ 2 กรอบแนวคิดเรื่องการวัดผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : Shand, 1990.

จากการบรรยายจึงพอสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ Result Based Management (RBM) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผน หรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร จึงสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาจึงถือได้ว่าเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานอย่างมีอາชีพกว่าได้

### ลักษณะสำคัญขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย



7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ นับว่ามีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้เพราะการบริหารองค์การสมัยใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จนั้นผู้วางแผนต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ อย่างถ่องแท้เพราะการบรรลุจุดมุ่งหมายของระดับสูงขึ้นไป ต้องอาศัยการบรรลุจุดมุ่งหมายของระดับต้นๆ ก่อน เช่น จุดมุ่งหมายของแผนงานจะไม่บรรลุ ตราบเท่าที่วัตถุประสงค์ของโครงการต่างๆ ที่อยู่ภายใต้แผนงานนั้นยังบรรลุไม่ครบถ้วน ถ้าได้ศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องของการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้เข้าใจหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจนยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ถือเป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นกระบวนการต่างๆ ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันการ การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงเป็นพันธะหน้าที่ ที่ผู้บริหาร และองค์การสาธารณะต้องดำเนินการเพื่อชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์การทราบถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น รวมทั้งอธิบายสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสภาพการดังกล่าวเพื่อที่จะได้ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถวินิจฉัยสั่งการ และเพื่อให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่ ที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจุดมุ่งหมายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ก็เพื่อความรวดเร็วทางการบริหาร สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างเฉียบคม ระดมพลังร่วมของทุกฝ่าย เพื่อจำหน่ายปัญหาให้เป็นโอกาส อดอาจไปด้วยเทคนิควิธีการที่ทันสมัย นั่นคือผลไรทำไรที่ประชาชนทุกคนควรได้รับ

## 2.4 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การใดๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า(Input) หรือทรัพยากรต่างๆ (Resources) ขององค์การที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดและได้ผลดี จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะจะนำเอาบุคลากรด้านอื่นของ องค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด ทั้งเป็นผู้จัดการหรือผู้ ดำเนินงานให้แก่องค์การในการที่จะหาบุคลากรอื่นๆ ที่จำเป็นแก่องค์การด้วย หากบุคลากรเป็น ผู้ที่ขาดประสิทธิภาพบุคลากรต่างๆ เหล่านี้ก็จะถูกไปใช้อย่างไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น การ พัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพงานเป็นอย่างมาก คือ เมื่อได้มีการบรรจุและ แต่งตั้งบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า สามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการ อบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย (เพ็ญประภา พรศรีเมตต์, 2549)

ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นวิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่นำมา พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การเพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือในองค์การ ให้เกิดความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลธน ธนาพงศธร (2539) ที่ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับ ความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้นมีการ ติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้นทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการ ดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความ สิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี แล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีความผิดพลาดน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้ด้วยนอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลด ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอัน เนื่องมาจากการทำงานล่าช้าหรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำทั้งนี้เนื่องจากการ พัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงานตลอดจนลักษณะงาน

ที่ต้องทำเป็นอย่างดีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดตามในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานในหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลาทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลงมาจะได้มีเวลาปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งนั่นจะทำให้ระบบงานเดินไปได้อย่างมีคุณภาพ

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตามมักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังจะช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงานอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุปบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเกิดความเสื่อมโทรมได้ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่บุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้วองค์กรนั้นย่อมมีโอกาที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่ายด้วยเหตุนี้เทศบาลนครพิษณุโลกจึงต้องการบุคลากรของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

### วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะรวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลหรือ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวิธีการพัฒนานั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความคิดเห็นความ นิยมตามสภาพของงานและเวลา) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภทพอสรุป ได้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2533)

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้กว้างๆเป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็น พิธีการเป็นหลักสูตรจัดดำเนินการโดยพรรคัฐหรือเอกชน

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างโดยส่วนใหญ่เป็น การพัฒนาบุคลากรภายหลังที่เข้าปฏิบัติงานแล้วได้แก่การศึกษาฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Education) มีวิธีดังนี้

2.1 การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

2.2 การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On-the-job training)

2.3 การพัฒนาเพื่อการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training)

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)

2.5 การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial training)

2.6 การพัฒนานักบริหาร (Executive development)

3. การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง ก็คือการฝึกอบรมงานภายในหน่วยงาน อย่างไม่เป็นพิธีการเช่นการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ (Orientation New Staff) การฝึกงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะทางใดทางหนึ่ง (Skill Training) การจัดอบรมระยะสั้น (Short Course) การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน (On-the-job Training) การจัดอบรมวิชาการทั่วไปเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมวิชาการระยะสั้นที่หน่วยงาน อื่นๆจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเช่นการสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เริ่มต้นด้วยการสรรหาการปฏิบัติงานการดูแลรักษาและการพ้นจากงานการพัฒนาบุคคลไม่ใช่จะ มองแต่ด้านความรู้ทักษะเจตคติเท่านั้นจะต้องดูองค์ประกอบอื่นเชิงจิตวิทยาด้วยซึ่งเป็นหลักการ ที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มองไปถึงความรู้สึกและผลประโยชน์การพัฒนาบุคลากรมี หลักการที่สำคัญคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงโดยให้บุคลากรมีความทันสมัยอยู่เสมอ

### เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในองค์กร

เป้าหมายผลสำเร็จในด้านบุคลากรที่พึงปรารถนาในโลกอนาคตยุคสารสนเทศนั้น ประกอบด้วยเป้าหมายหลักที่สำคัญ 3 ประการที่จะต้องพยายามทำให้บรรลุคือ

1. การสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ใฝ่รู้ก็คือการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีนิสัยการเรียนรู้ (Learning Society) และสำหรับองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถหาความรู้ทั้งเก่าและใหม่ได้ตลอดเวลาซึ่งการจัดทำดังกล่าวทำให้องค์กรมีสภาพเป็นระบบเปิดสู่โลกกว้าง และบุคลากรซึ่งเป็นกลไกการทำงานก็จะสามารถติดต่อสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาดังนั้นกลไกการเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning Organization) ที่บุคลากรสามารถติดตามหาความรู้ได้ตลอดเวลาเกิดนิสัยรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้ไม่เกิดปัญหาและสามารถเพิ่มพูนปัญญาให้ผลิตผลงานได้อย่างมีคุณภาพ นิสัยการเรียนรู้ช่วยให้สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงรู้จักปรับตัวคุณสมบัติของการตามทันและปรับตัวต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้นั้น เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นและต่างประเทศด้วยการสร้างทักษะและความสามารถใหม่ๆและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานรวมทั้งมีการผลิตผลงานสู่สาธารณะชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามประเด็นที่ต้องการอีกด้วย

จึงกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างสังคมและองค์กรให้รักการเรียนรู้ใฝ่รู้จะช่วยให้คนและองค์กรสามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือการอยู่ด้วยความปลอดภัยและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มุ่งสร้างบุคลากรด้วยการจัดระบบการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสาเหตุที่ต้องมีการปรับระบบการอบรมและการพัฒนาคนก็เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างประสิทธิภาพในการผลิตงาน และสามารถรักษาระดับการบริหารเพิ่มคุณภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือต้องแน่ใจว่าบุคลากรที่อยู่ในองค์กร จะต้องได้ความรู้ที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้การอบรมและการพัฒนาเป็นพื้นฐานในการช่วยปรับตัวสู่การบริหารอย่างมืออาชีพ ที่จะส่งผลถึงคุณภาพในการผลิตผลงานอีกด้วย

2.1 สร้างประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรให้สูงขึ้นด้วยการนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2 มีการพัฒนาการบริหารและจัดการที่ดีซึ่งช่วยให้การผลิตผลงานและการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถลดต้นทุนเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ควรจะต้องมีระบบการฝึกอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพกล่าวคือมีความรู้ได้ทักษะที่สำคัญที่จำเป็นต่อการเพิ่มสมรรถนะให้บุคลากรมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพทางการบริหาร

จัดการได้อย่างสอดคล้องและเกิดความสมดุลได้นั่นเอง

2.3 จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะแก่บุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยหลักการที่สำคัญของฝึกอบรม ก็เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาเพื่อสามารถที่จะบริหารกับปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เต็มขนาดไปด้วยกระบวนการคิดที่เป็นระบบที่จะสามารถผลิตผลงานสู่สาธารณชนได้อย่างตรงเป้าหมาย

3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัวชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้นนั่นคือการจัดสภาพแวดล้อมให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดโดยรวมให้มีการอยู่ดีกินดีและได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมีความสมดุลซึ่งรวมถึงการให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่โดยไม่เป็นทาสเทคโนโลยีมีความเจริญทางวัตถุควบคู่กับความเจริญทางปัญญาจริยธรรมและจิตใจมีการพัฒนาที่รวดเร็วแต่ยังรักษาสีงแวดล้อมให้สมดุลได้อย่างยั่งยืน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

ทั้งหมดนี้จึงกล่าวสรุปได้ว่า การดำเนินการดังกล่าวนี้เป้าหมายที่พึงปรารถนาคือทำให้เกิดการสร้างสรรคเพื่อให้บุคลากรรู้จักชีวิตที่แท้จริงซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเองให้มีคุณภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวกับครอบครัวและชีวิตการทำงาน ให้สามารถปรับตัวเข้าสู่สังคม เพื่อที่จะให้ตามทันกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีสติและสามารถอยู่ในโลกยุคใหม่ได้อย่างมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งนั่นจะเป็นตัวขัดเกลาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น สืบไป

## 2.5 การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่สำคัญของเทศบาลนครพิษณุโลก

ในประเทศไทย เทศบาลนครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดใหญ่ที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไปและมีรายได้พอเพียงต่อการให้บริการสาธารณะตามหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติไว้ การจัดตั้งเทศบาลนครกระทำโดยประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลนครตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (ฉบับล่าสุด) ปัจจุบันมีเทศบาลนครอยู่ 30 แห่งทั่วประเทศ (ไม่นับรวมกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) เทศบาลนครแห่งแรกของไทย 3 แห่งคือเทศบาลนครกรุงเทพ เทศบาลนครธนบุรี และเทศบาลนครเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2478 ต่อมาเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรีได้ถูกยุบรวมกันเป็นเทศบาลนครหลวงในปี พ.ศ.2514 และในปี พ.ศ.2515 เทศบาลนครหลวงได้ถูกยุบรวมพร้อมกับจังหวัดนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเพื่อจัดตั้งกรุงเทพมหานคร หลังจากนั้นเทศบาลนครจึงเหลือแต่เพียงเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งเป็นเทศบาลนครแห่งแรกในส่วนภูมิภาค จนกระทั่งปี พ.ศ.2537 จึงมีการจัดตั้งเทศบาลนครแห่งที่สองในส่วนภูมิภาคคือเทศบาลนครนครศรีธรรมราช และเทศบาลนครอื่นๆ มาตามลำดับ

เทศบาลนครประกอบด้วยนายกเทศมนตรีทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลที่มีสมาชิกจำนวน 24คนมาจากการเลือกตั้งของราษฎรในเขตเทศบาลทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติ

บัญญัติ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในเขตเทศบาลและมีรองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี นอกจากนี้ยังมีสำนักงานเทศบาลนครซึ่งมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าพนักงานเทศบาล ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการและหน่วยงานให้บริการประชาชนภายใต้การบังคับบัญชาของนายกเทศมนตรี

ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ในหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นอิสระของท้องถิ่นและส่งเสริมให้ท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ

2. การกำกับดูแลท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและให้มีมาตรฐานกลางในการกำกับดูแล

3. ความเป็นอิสระในการบริการจัดการตนเอง ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ และให้มีกฎหมายรายได้ท้องถิ่น

4. กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของ อปท.

5. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกิจการของท้องถิ่น

6. ให้มีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมข้าราชการส่วนท้องถิ่น

7. ให้มีคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็น (ก.ถ.) รูปแบบจตุภาคี คือผู้แทนส่วนราชการ ผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทน อปท. จำนวน เท่าๆ กัน

อีกทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับหมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 10 มาตรา (มาตรา 281-290) ที่ได้ระบุถึงความสำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

มาตรา 281 ต้องให้ความเป็นอิสระแก่ อปท. ในการจัดทำบริการสาธารณะ

มาตรา 282 การกำกับดูแล อปท. ต้องทำเท่าที่จำเป็นจะกระทบถึงหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นมิได้

มาตรา 283 ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังและสามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่น ให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่ ให้มีกฎหมาย กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้มีกฎหมายรายได้ท้องถิ่น

มาตรา 284 อปท. ต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยสมาชิกสภาท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารหรือผู้บริหารท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงหรือจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น

มาตรา 285 ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งใน อปท. มีสิทธิลงคะแนนเสียงถอดถอนผู้บริหารท้องถิ่นหรือสมาชิกสภาท้องถิ่น

มาตรา 286 ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งมีสิทธิเข้าชื่อขอให้ออกข้อบัญญัติท้องถิ่น

มาตรา 287 ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิร่วมในการบริหารกิจการของ อปท.

มาตรา 288 การบริหารงานบุคคลของ อปท. ต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจ

ได้รับการพัฒนาาร่วมกันหรือสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่าง อปท. ด้วยกันได้รวมทั้งต้อง ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กร กลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

มาตรา 289 อปท. มีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

มาตรา 290 อปท. มีหน้าที่ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามกฎหมาย

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นสิ่งที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่นให้มากที่สุด และการส่งเสริมบทบาทที่ชัดเจนขึ้นของการเป็นองค์กรที่ให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น มีการถ่ายโอนภารกิจของหน่วยราชการที่ครอบคลุมภารกิจหลายด้านคือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นภารกิจดังกล่าวเป็นการกำหนดหน้าที่ที่ครอบคลุมส่งผลให้ผู้บริหารท้องถิ่นในยุคใหม่จำต้องเปลี่ยนแนวทางในการบริหารจากการยึดการบริหารแบบเก่ามาเป็นการบริหารแนวใหม่ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของสภาพท้องถิ่นภายใต้กรอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน การมีส่วนร่วม และการพึ่งตนเอง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการให้บริการใหม่ๆแก่ประชาชน และ หนึ่งในหน้าที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือการจัดสรรบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อภาพรวม ที่ทำให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมและเป็นธรรม ตลอดจนทำให้ประชาชนในเขตพื้นที่ที่มีความเป็นอยู่ที่ดี เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เกิดความสามัคคีกับคนทุกหมู่เหล่า ซึ่งนั่นคือสิ่งสำคัญของการทำให้ชุมชนมีความน่าอยู่นั่นเอง

#### ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2543 กำหนดไว้แจ้งชัดซึ่งอาจจำแนกที่มาของอำนาจหน้าที่ดังกล่าวได้ คือ

1. อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด ทั้งนี้สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ทั้งยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามตรา 56 หน้าที่ของเทศบาล / เทศบาลนคร มาตรา 56 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล



ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53
- (2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (3) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถาน

บริการอื่นๆ

- (5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- (6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
- (7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- (8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

2. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนด

นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 กำหนดไว้แล้ว ยังมีกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจ และภารกิจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตราย อันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พ.ศ.2464

พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ.2534

พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ.2535

พระราชบัญญัติควบคุมการใช้จุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ.2490

พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณา โดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ.2493

พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ.2495

พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ.2493

พระราชบัญญัติอื่นๆ ฯลฯ เป็นต้น

โดยนอกจากนี้ เทศบาลยังมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณสุข เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติและแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ.2542 ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว

## 9. การจัดการศึกษา

10. การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น โดยเป็นสิ่งสำคัญอันตั้งงามของชุมชนที่ต้องรักษาไว้
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย และความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เป็นสิ่งเอื้อประโยชน์ต่อคนในชุมชน
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ทั้งนี้ทั้งนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ที่มีความเชื่อมโยงกับเทศบาลนครพิษณุโลกและต่อจากนี้ผู้วิจัยอยากจะขออธิบายให้ทราบถึงที่มาและความสำคัญของจังหวัดพิษณุโลก ว่าเดิมที่เป็นมาอย่างไร กล่าวคือ เป็นจังหวัดขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่างมีประวัติศาสตร์อันยาวนานควบคู่กับประเทศไทย โดยมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันในศิลาจารึก ดำเนิน นีทาน และพงศาวดาร เช่น สองแคว, สองแควทวิสาขะ และไทยวนที่

เดิมเมืองพิษณุโลกเป็นเมืองเก่าสมัยขอม อยู่ห่างจากที่ตั้งเมืองปัจจุบันลงไปทางทิศใต้ประมาณ 5 กิโลเมตร เรียกว่า "เมืองสองแคว" ที่เรียกเช่นนี้ เพราะตั้งอยู่ระหว่างแม่น้ำสองสาย คือ แม่น้ำน่านกับแม่น้ำแควน้อยแต่ปัจจุบันแม่น้ำแควน้อยเปลี่ยนทางเดินออกห่างจากตัวเมืองไปประมาณ 10 กิโลเมตรที่ตั้งตัวเมืองเก่าในปัจจุบันคือ บริเวณวัดจุฬามณี ซึ่งเป็นวัดเก่าแก่ของพิษณุโลก แต่เมื่อประมาณพุทธศักราช 1900 พระมหาธรรมราชาที่ 1 (ลิไท) ได้โปรดให้ย้ายเมืองสองแคว มาตั้งอยู่ ณ บริเวณตัวเมืองในปัจจุบัน และยังคงเรียกกันติดปากว่า เมืองสองแควเรื่อยมาจนถึงทุกวันนี้

เมืองพิษณุโลกเดิมที่ประกาศเป็นสุขาภิบาลเมืองพิษณุโลก เมื่อปีเถาะ พ.ศ.2458 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองพิษณุโลก เมื่อวันที่ 10 ธันวาคมพ.ศ.2478 หลังจากได้มีพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารราชการอาณาจักรสยาม พ.ศ.2476 มีพื้นที่ การปกครอง 5.85 ตร.กม. ต่อมาได้ประกาศเปลี่ยนแปลงขยายเขตเทศบาล ตามประกาศพระราชกฤษฎีกา เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2512 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 86 ตอนที่ 117 ลงวันที่ 30 ธันวาคมพ.ศ.2512 ขยายเขต จากเดิม 5.85 ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นเป็น 18.26 ตร.กม. ปัจจุบันมีฐานะเป็นเทศบาลนครพิษณุโลก ตามพระราชกฤษฎีกายกฐานะ เทศบาลเมืองเป็นเทศบาลนคร ตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2542 ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 14 ก ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2542

ฉะนั้นเทศบาลนครพิษณุโลก จึงได้มีการบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการร่วมคิดร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาให้เป็นที่มาตามความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล เพื่อผลักดันการแก้ไขปัญหา และพัฒนาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ อีกทั้งเป็นการอาศัยความร่วมมือจากประชาชนในเขตเทศบาล ให้เกิดความตระหนักร่วมกันในปัญหา และความเข้าใจในแนวทางการแก้ไขปัญหา นำไปสู่ความร่วมมืออย่างจริงจัง ระหว่างฝ่ายการเมือง ฝ่ายพนักงานประจำ กลุ่มองค์กรเอกชน ประชาชน เพื่อสร้างประชาคมในเขตเทศบาลให้เข้มแข็งเทศบาลนครพิษณุโลกจะเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนกลไกทุกส่วน ให้เดินหน้าในการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น และการพัฒนาในทุกด้าน อย่างสอดคล้องต้องกัน แนวนโยบายในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ของเทศบาลนครพิษณุโลก จะดำเนินไปภายใต้วิสัยทัศน์ "พิษณุโลกเป็นเมืองที่มีภูมิทัศน์สวยงาม ประชาชนมีความสุข" โดยมีนโยบายการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของท้องถิ่น มุ่งเน้นการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือการยึดหลัก "ธรรมาภิบาล" เป็นสำคัญอันหมายถึงการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่น (เทศบาลนครพิษณุโลก, 2555)

นอกจากนี้การบริหารงานเทศบาลนครพิษณุโลกจะยังให้ความสำคัญกับการทำงานในเชิงบูรณาการ ประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล จะต้องมาจากการประสานแผนพัฒนา จากความต้องการของหลายฝ่าย ทั้งภาคประชาชน ชุมชน กลุ่มองค์กรต่างๆ และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในระดับท้องถิ่น ไปจนถึงระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

ซึ่งทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า เทศบาลนครพิษณุโลกได้มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญโดยมีการดำเนินการภายใต้นโยบายการบริหารการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารที่เน้นถึงวิธีการและเทคนิคที่ทันสมัย ซึ่งได้นำเอาลักษณะของภาคธุรกิจเอกชน โดยเล็งเห็นผลถึงคุณภาพและประสิทธิผลของโครงการต่างๆมาเชื่อมโยงกับการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้สามารถผสมผสานการทำงานเชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อภาพรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่นั้นๆ ให้มีความสุขถึงพร้อมด้วยหลักการบริหารที่มีคุณภาพ โดยจะแยกออกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน จะปรับปรุงถนนในเขตเทศบาลให้เป็นถนนคอนกรีตพร้อมท่อระบายน้ำ ขยายการให้บริการไฟฟ้าสาธารณะให้อย่างทั่วถึงทุกตรอกซอกซอยและพัฒนาการผลิตน้ำประปาที่สะอาด มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

2. นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม จะพัฒนาระบบการจัดการขยะมูลฝอยแบบถูกหลักสุขาภิบาลให้ดียิ่งขึ้น รณรงค์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากขยะ และถนนทุกสายในเขตเทศบาลต้องไม่มีขยะตกค้าง รวมถึงการลดมลพิษทางอากาศ ฝุ่นละออง และเสียง ตลอดจนการจัดให้มีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำ และบ่อดักไขมันก่อนปล่อย น้ำเสียลงท่อระบายน้ำ

3. นโยบายด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิตซึ่งจะส่งเสริมด้านการนันทนาการต่างๆแก่ผู้สูงอายุ จัดสร้างศูนย์บริการผู้สูงอายุ ดูแลช่วยเหลือเรื่องที่อยู่อาศัยสำหรับผู้ที่มีรายได้น้อย ให้การสงเคราะห์เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ คนด้อยโอกาสทางสังคม และผู้ป่วยโรคมะเร็งผู้คุ้มกันบกพร่อง พร้อมกันนั้น จะเร่งงานก่อสร้างสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจ และศูนย์ออกกำลังกายของเมืองพิษณุโลกอีกแห่งหนึ่ง และจะสานต่อโครงการพัฒนาริมฝั่งแม่น้ำน่าน เพื่อการพักผ่อน ออกกำลังกาย และการท่องเที่ยวด้วยเช่นเดียวกัน อีกทั้งส่งเสริมให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับประชาชนให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

4. นโยบายด้านเศรษฐกิจ โดยจะส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จัดหาแหล่งที่ค้าขาย ตลาด เพื่อให้ประชาชนมีที่สร้างรายได้ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาสินค้าชุมชน รวมถึงการจัดสถานที่สำหรับขายสินค้าของชุมชน และการส่งเสริมกิจกรรมของถนนคนเดินต่อไป

5. นโยบายด้านชุมชนและสังคม จะจัดตั้งชุมชนให้ครอบคลุมพื้นที่เขตเทศบาล และร่วมกันพัฒนาให้เป็นชุมชนเข้มแข็ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน ให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนชุมชน และส่งเสริมให้เกิดชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสมานฉันท์ในชุมชน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาท้องถิ่นซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนในเขตเทศบาล

6. นโยบายด้านการศึกษา จะส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีมาตรฐาน และเป็นธรรมด้วยความเสมอภาค จัดให้มีโครงการอาหารกลางวันสำหรับเด็กทุกคนในเขตเทศบาล จัดให้มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพิ่มขึ้น มีศูนย์การเรียนรู้ในโรงเรียน ชุมชน ศูนย์การเรียนรู้เพื่อบริการเยาวชนและประชาชน และจัดให้มีศูนย์พัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7. นโยบายด้านสาธารณสุข ซึ่งจะจัดให้มีศูนย์บริการสุขภาพชุมชน และการแพทย์ทางเลือกให้ครอบคลุมพื้นที่เขตเทศบาล รวมไปถึงการพัฒนาตลาดที่ถูกสุขลักษณะอนามัย และการจัดให้มีห้องน้ำสาธารณะที่สะอาดเพื่อให้บริการแก่ประชาชน

8. นโยบายด้านศิลปวัฒนธรรม โดยจะมีการร่วมกับประชาชน ชุมชน และกลุ่มองค์กรต่างๆ อนุรักษ์งานประเพณี วัฒนธรรม เช่น การแห่เทียนพรรษา งานลอยกระทง งานสงกรานต์ งานแข่งเรือยาว รวมทั้งการจัดตั้งสภาวัฒนธรรมชุมชน และการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

9. นโยบายด้านการท่องเที่ยวจะจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เมืองพิษณุโลกเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภาคเหนือตอนล่าง มีการจัดตั้งแหล่งท่องเที่ยวอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวเก่า และส่งเสริมให้มีแหล่งท่องเที่ยวใหม่

10. นโยบายด้านการจราจร จะปรับปรุงระบบการจราจร โดยเพิ่มสัญญาณไฟจราจร สร้างถนนเพื่อเพิ่มช่องทางจราจร และร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาจราจรในจุดที่ติดขัด (เทศบาลนครพิษณุโลก, 2555)

จากข้อความที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีบทบาทต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นการบูรณาหลักการที่มีความสัมพันธ์กันอย่างลงตัวซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบหรือลักษณะ 7 อย่าง คือ การกำหนดทิศทาง คิดเชิงกลยุทธ์ มองโอกาสมากกว่าปัญหา การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ ด้านการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงเทคนิคการบริหารที่มีประสิทธิผล สามารถนำเอาหลักการที่เป็นตัวสำคัญมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น ศิลปะของผู้นำในการที่จะเก่งตน เก่งคน และเก่งงาน ที่จะมีความสร้างสรรค์ในหลักการคิด วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ฉะฉานไปด้วยวิสัยทัศน์ที่รอบรู้ อีกทั้งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความหาญกล้ากับสิ่งที่ถูกต้อง กล่าวคือ กล้าที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกที่ควร มีอุดมการณ์อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและทั้งนี้จะต้องบุคคลที่กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ ตลอดจนกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับ

สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรการว่าจะให้เดินไปในทิศทางใด แล้วจะเอากลยุทธ์อะไรมาเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

ฉะนั้น องค์กรประกอบทุกส่วนจึงมีความหมายสัมพันธ์กันทั้งหมดซึ่งเป็นการสอดประสานกันได้อย่างลงตัว โดยไม่ว่าจะเป็น ความรู้ทางด้านเทคนิคการบริหาร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือกระทั่งการมีอุดมการณ์และจุดยืนที่ดี หรือวิธีคิดที่เป็นระบบโดยนำเอาหลักการกลยุทธ์เข้ามาสอดแทรก รู้จักจำแนกปัญหาให้เป็นโอกาสอย่างชาญฉลาด องค์กรอาจไปด้วยศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร และใช้วิจรรณญาณในการปฏิสัมพันธ์กับคน ยืนหยัดด้วยความสัตย์สุจริตโดยหลักธรรมมาธิปไตย ปราศจากความเคลือบแคลงสงสัยในหลักการท่าดีของภาวะผู้นำ ที่ยึดหลักศีลธรรม จริยธรรม เป็นตัวขัดเกลาจิตใจ ที่จะวินิจฉัยหลักการอยู่บนพื้นฐานของการมีสติสมาธิ ปัญญา เจริญด้วยการวางตัวที่สมบูรณ์ ดังนั้นเป็นที่ชัดเจนอย่างยิ่งว่า เป้าหมายการบริหารงาน ก็เพื่อให้องค์กรคงอยู่และผู้คนปฏิบัติหน้าที่ที่สร้างความรุ่งเรืองให้ยั่งยืนแก่สังคม เราจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำบุคลากรทุกระดับที่มี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมกับทุกระดับตำแหน่ง เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้และเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมาย หลากหลายในกลยุทธ์ และโดยที่สุดท้ายจะต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เห็นจุดเด่น จุดด้อย ของโอกาสและอุปสรรคของพันธกิจ และอาศัยความสามารถคิดสร้างสรรค์ ช่างชิงโอกาสอย่างชาญฉลาด เพื่อจะพลิกผันให้จุดด้อยกลายเป็นจุดเด่น อุปสรรคเป็นโอกาส ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและสถานะ และภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เป็นนิจ ที่อาจทำให้ผู้นำและบุคลากรทุกคนต้องบริหารแบบนาทีต่อนาที ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องคิดให้ กว้าง-ไกล-ใหม่-เร็ว และรอบ ทำในสิ่งที่ยาก สร้างผลในวงกว้าง ทั้งหมดทั้งมวลนี้จึงถือได้ว่า เป็นการผสมผสานการทำงานและบูรณาการทุกอย่างเข้ามามีส่วนรวมกับหลักการบริหาร โดยอาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อน เทคนิค วิธีการ กลยุทธ์ ซึ่งจะผสมผสานศาสตร์และศิลป์ของแต่ละบุคคลที่มุ่งสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และในวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดก็คือผู้วิจัยอยากให้เห็น ชุมชนมีความน่าอยู่น่าอาศัย เกิดการพัฒนาความเจริญภายในท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงทรัพยากรการบริการสาธารณะได้อย่างเท่าเทียม โดยมีความรักใคร่สามัคคีแบ่งปันกัน อย่างฉันทันพี่น้อง ประองตองความคิดอย่างมีส่วนร่วม โดยทุกภาคส่วนหันหน้าเข้ามาคุยกัน อกัยให้กัน แค่นั้น ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ก็จะพัฒนาไปได้โดยอาศัยคนชาติเป็นพื้นเพื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืนเท่านั้นก็จะเทียบเท่ากับนานอารยประเทศได้อย่างองอาจและภาคภูมิใจสมศักดิ์ศรีสืบไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มีการทบทวนวรรณกรรมหรือผลงานวิจัยที่มีเนื้อหาหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับเรื่องที่จะทำการศึกษาวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นในการศึกษาค้นคว้า โดยทำการค้นคว้าจากห้องสมุดในมหาวิทยาลัยต่างๆ และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถสรุปเนื้อหาในแต่ละเรื่องที่ได้ทำการค้นคว้าเบื้องต้นโดยสังเขปดังนี้

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ 3 ใน 4 มีความเข้าความเข้าใจต่อระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีทัศนคติค่อนข้างบวกหรืออยู่ในระดับมาก ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงาน โดยเห็นว่าระบบ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่ง การบริหารด้วยระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบุคคลภายนอก ด้านบุคคลภายใน ด้านการเงินและด้านนวัตกรรม เป็นการบริหารที่สามารถพัฒนาองค์กรได้และทำให้เจ้าหน้าที่มีทิศทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นค่อนข้างมากในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด ให้ความร่วมมือในการประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งประสานและร่วมมือทำงานและเห็นด้วยกับการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงาน

วิฑูร สุขะวัธนกุล (2547) ศึกษาเรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กรต่างประเทศกับหน่วยราชการไทย” พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการกำหนดขั้นตอน แต่เมื่อพิจารณาในลักษณะองค์รวมแล้วจะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาหรือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรต่างประเทศกับหน่วยราชการไทย ไม่มีความแตกต่างในเนื้อหาหรือหลักการ เพราะทั้งสองแบบมีการพิจารณา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง การกำหนดตัวชี้วัด การติดตามประเมินผลและมีการรายงานเหมือนกัน

นิคม พรหมมาเทพย์ (2549) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำและกระบวนการกลุ่มในการพัฒนาชนบทผลการศึกษาพบว่าผู้นำทั้งสามกลุ่มเป็นผู้นำตามธรรมชาติมีคุณสมบัติที่คล้ายกันคือมีประสบการณ์ในเรื่องที่กลุ่มต้องการความคิดริเริ่มมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความเสียสละกล้าได้กล้าเสียมีความสามารถในการประสานงานที่ดีเป็นผู้มีความสามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาและมีความสามารถในการแก้ปัญหาในชุมชนได้ผู้นำทั้งสามกลุ่มเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ชุมชนประสบปัญหาในด้านกาหนดำเนินงานด้านเศรษฐกิจเกษตรกรรมหนี้สิน

ขณะเดียวกันชุมชนชาตวัดที่จะเป็นที่พึ่งพาทางใจและใช้ประกอบพิธีกรรมชุมชนชาตความสามัคคีผู้นำจึงใช้เงื่อนไขนี้ชักนำให้ประชาชนในการดำเนินงานจนบรรลุผลในด้านกระบวนการกลุ่มผู้นำได้ดำเนินงานเป็นกลุ่มและมีการขยายเป็นเครือข่ายโดยแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆทั้งภายในและภายนอกชุมชนเพื่อพึ่งตนเองนอกจากนี้แล้วผู้นำมีการจัดระบบการทำงานให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดอย่างเป็นประชาธิปไตย เงื่อนไขที่ผู้นำและกลุ่มที่ใช้ในการดำเนินการคือปัญหาและความต้องการของชุมชนความสามารถของผู้นำความร่วมมือของชุมชนและของสมาชิกกลุ่มการสื่อสารผ่านเอกสารและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและชุมชน

ไพฑูรย์ โพธิสว่าง (2549) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนกรณีศึกษาพื้นที่ ศพช.เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือการได้รับคำชมเชยหรือรางวัลเกียรติคุณดีเด่นจากส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนรองลงมาได้แก่การติดต่อกับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนการใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่และการได้รับข่าวสารจากสื่อต่างๆนอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่น่าสนใจอีก 2 ประการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนด้วยคือการได้รับการฝึกอบรมหรือประชุมชี้แจงเกี่ยวกับงานอาสาพัฒนาชุมชนและระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

สุเทพ นิลมูล (2550) ภาวะผู้นำของนายกเทศบาลนครเชียงใหม่ วัดฤประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ประธานหรือผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ และนักธุรกิจด้านต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ เครื่องที่ใช้ในการศึกษาแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล เป็นเชิงพรรณนา โดยแยกเป็นประเด็นต่างๆ จากผลการวิจัยพบว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ มีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในการบริหารงาน ในเรื่องความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้งานด้านต่างๆ มีการยอมรับในสิ่งใหม่ๆ มีความเด็ดขาดกับความสามารถในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีคุณประโยชน์ในการบริหาร เรื่องความเสียสละในการทำงาน ไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ชัดเจน มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานอย่างยอดเยี่ยม เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพที่ดีต่อภาพรวม

แสวง สารสิทธิ์ (2551) ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารหรือบุคลากรจะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำ ในสัมพันธภาพการวางตัวให้เหมาะสมกับวัยฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม เพื่อสร้างความเลื่อมใส ศรัทธาความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนสังคมและเพื่อนร่วมงาน อันจะนำไปสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จนั่นเอง กล่าวได้ว่าในการบริหารงานนั้นผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำอยู่ 6 ประการ คือ



1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
2. การบริหารงานแบบเน้นผลสัมฤทธิ์
3. คุณลักษณะด้านสังคม
4. คุณลักษณะด้านอุปนิสัย
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
6. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร

ถาวร ดิงาม (2551) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการของเทศบาลในการพัฒนา

ท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรเทศบาล เห็นว่า เทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านบริหารจัดการของเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม เป็นรายได้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและรองลงมาคือ ด้านการงบประมาณ ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนวยความสะดวกและด้านการประสานงาน

2. บุคลากรเทศบาลมีเพศต่างกัน เห็นว่า ความพร้อมของเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่อยู่ในเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ที่มีขนาดชั้นแตกต่างกัน เห็นว่า ความพร้อมด้านบริหารจัดการเทศบาล จำนวน 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่อยู่ในเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ที่มีขนาดชั้นต่างกัน เห็นว่า ความพร้อมด้านบริหารจัดการของเทศบาลด้านการงบประมาณ ไม่ต่างกัน

สุนทร อนันตวิรุฬห์ (2552) ได้ศึกษาการนำแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ในระบอบราชการไทย กรณีศึกษาสำนักงาน ก.พ. พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงของหน่วยงาน รวมทั้งผู้ที่นำมาใช้ได้ดีที่สุดคือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานนั้น เพราะจะเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติอยู่ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของคนในหน่วยงานราชการ จากการยึดติดกับระเบียบมุ่งไปสู่เป้าหมายและอุดมการณ์ร่วมของหน่วยงานมากขึ้น ภาคเอกชนสามารถใช้เทคนิคนี้ได้ดีกว่าภาคราชการ เพราะภาคเอกชนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนคือกำไร แต่ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวความคิดในเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถนำมาวัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐได้

ดาณีย์ เผ่าสุวรรณ (2552) ศึกษากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา: สำนักงานประกันสังคมและกรมประกันภัย พบว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องเห็นถึงความสำคัญ การมีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารส่วนราชการจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องความคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูล การปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ สำหรับปัญหาคือความไม่เห็นด้วยและการไม่ยอมรับของบุคลากรที่มีต่อการวัดผลการปฏิบัติงาน การมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน และการกำกับติดตามประเมินผล เนื่องจากความไม่เข้าใจในหลักและแนวคิด เกรงถูกการลงโทษของผู้บริหารและการไม่ได้รับผลการตอบแทนจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมตามเนื้อหาข้างต้น สรุปโดยรวมได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลกนี้ ถือได้ว่าเป็นหลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่เอื้อประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน เพราะว่ากระบวนการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีรูปแบบ เทคนิควิธีการ กลยุทธ์ ที่แฝงไปด้วยวิสัยทัศน์ที่ล้ำสมัยและสอดแทรกไปด้วยศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทิศทางดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ ในทัศนคติของผู้วิจัยจึงเห็นว่า ในการที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้เลยโดยปราศจากผู้นำหรือบุคลากรที่มีศักยภาพบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตลอดจนมีทักษะความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อย เข้าใจปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิต ปรารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำหรือบุคลากรในท้องถิ่น ที่จะสามารถนำพาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องตระหนักและใส่ใจในการพัฒนาตนเองที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง โดยสิ่งเหล่านี้้องค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และกระแสของการพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ฉะนั้น ผู้นำหรือบุคลากรต้องบริหารท้องถิ่นในแนวทางของความเป็นประชาธิปไตย เป็นผู้มีจิตใจรักในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีการมองการณ์ไกลในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในทุกด้าน มีการเรียนรู้เพื่อหาความรู้ใหม่ที่ทันสมัยต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในท้องถิ่นของตนเอง และนอกจากนี้ผู้นำหรือบุคลากรจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี มีไมตรีจิตทั้งคนในองค์กรและประชาชนในชุมชน และที่สำคัญจะต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความศรัทธาในตัวผู้นำและองค์กรท้องถิ่น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการที่จะผลักดันหรือขับเคลื่อนทิศทางองค์กรฯ ไปในหนทางที่สมบูรณ์มีแต่ความเจริญอยู่บนพื้นฐานของความพอเพียง ซึ่งท้ายที่สุดนี้ก็จะทำให้องค์กรปกครองท้องถิ่นและประชาชนในชุมชนมีแต่ความสุขความเจริญ อาจกล่าวได้ว่า ประชาชนทุกคนบนผืนแผ่นดินไทยเป็นเสาเข็มหลักของชาติในการที่จะพัฒนาชาติไทยให้ยืนยงอยู่คู่บ้านคู่เมือง สืบไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ในการที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการพัฒนาท้องถิ่นและการเสริมสร้างความเป็นภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในเทศบาลนครพิษณุโลกเพื่อทั้งนี้จะได้สามารถนำพาทักษะความรู้ที่ได้ไปแปลงเป็นนโยบายสาธารณะ ในการที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลนครพิษณุโลกได้เป็นอย่างดีโดยผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

