

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอ
เฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ
ต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงาน
2. องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน
3. กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ความหมายของการดำเนินงาน

มีผู้อธิบายความหมายของการดำเนินงานไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2523 : 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ
ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2536 : 20) ได้ให้ความหมายของการ
บริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัย
ต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method)
เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังความหมายของการบริหารที่กล่าวกระบวนการต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง
การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน
วัสดุสิ่งของและวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

ธนจรส พูนสิทธิ์ (2541 : 14) ได้อ้างถึงความหมายของการบริหารในความคิดเห็น
ของ George R.T. 1998 ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นอัน
ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนาจการ (Actuating) และ
การควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรอื่น

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ (2542 : 16) อธิบายว่า การดำเนินงาน มีความหมายเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมของสิ่งที่มีชีวิตทุกชนิดที่แสดงออกโดยอาจจะสังเกตได้หรืออาจอยู่ทั้งภายในและภายนอก

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2542 : 30) ได้อธิบายเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ว่า เป็นพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงาน เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกายรวมทั้งการปฏิบัติและพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตได้ในสภาวะการณ์หนึ่งๆหรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ล่าช้าคือ บุคคลไม่ได้ปฏิบัติทันที แต่คาดคะเนว่าอาจปฏิบัติในโอกาสต่อไปเป็นพฤติกรรม ต้องอาศัยพฤติกรรมระดับต่างๆเป็นส่วนประกอบ ทั้งทางความรู้ และทัศนคติสามารถประเมินผลได้ง่าย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 23) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การ การวางแผน การติดตาม และการควบคุม

สรุปได้ว่า การดำเนินงาน คือ การบริหาร การปฏิบัติงาน ที่บุคคลแสดงออกทางกาย และเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ซึ่ง การดำเนินงานอาจปฏิบัติได้ทันทีหรืออาจมีความล่าช้าตามปัจจัยต่างๆ และเป็นการปฏิบัติงาน บริหารงาน หรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมาย

2. แนวคิด ทฤษฎี ในการบริหารงาน

โดยทั่วไปในการบริหารจำเป็นต้องมีทรัพยากรการบริหารหรือเป็นปัจจัยทางการบริหารซึ่งเรียกว่า 4's M ประกอบด้วย

1. Man (คน)
2. Money (เงิน)
3. Material (วัสดุสิ่งของ)
4. Management (การจัดการ)

Henry Fayol (อ้างถึงใน พิมพ์จันทร์ ลิ้มปวีร์วรรณ, 2544 : 29) กล่าวว่า การบริหารควรมีหลักในการบริหารองค์การซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานและต้องมีแนวทางในการปฏิบัติไว้เพื่อใช้ได้ในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ ขึ้นรวมทั้งกำหนดหน้าที่ไว้ด้วยเพื่อให้คนทำงานปฏิบัติงานในแนวทางที่เหมาะสม

3. การสั่งการ (Commanding) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาต้องสั่งการให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม มีการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อหย่อนประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงงานในองค์การให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสมไม่ขัดแย้งกัน โดยมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแลให้กิจการต่าง ๆ ที่กระทำลงไปให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ตั้งแต่ต้น โดยไม่ผิดพลาด

นอกจากนี้ Fayol ได้พัฒนาหลักการบริหารขึ้นเป็น 14 ประการ ได้แก่

1. หลักแบ่งงานกันทำ
2. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. หลักระเบียบวินัย
4. หลักการมีเอกภาพของผู้บังคับบัญชา
5. หลักการมีจุดร่วมเดียวกัน
6. หลักประโยชน์ส่วนร่วมเหนือส่วนตัว
7. หลักผลประโยชน์ตอบแทน
8. หลักรวมอำนาจ
9. หลักการมีสายบังคับบัญชา
10. หลักระเบียบ
11. หลักเสมอภาค
12. หลักเสถียรภาพของการทำงาน
13. หลักความคิดริเริ่ม
14. หลักสามัคคี

Taylor (อ้างถึงใน สุกัญญา เอ็มอีมธรรม, 2548:13-14) ได้เสนอหลักการบริหาร ดังนี้

1. หลักเรื่องเวลา
2. หลักเรื่องการกำหนดหน่วยค่าจ้าง
3. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ
4. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
5. หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร
6. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน

Luther and Lyndall (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545 : 21-22) ทฤษฎีการจัดองค์การ โดยใช้อักษรย่อว่า POSDCORB โดยมีกิจกรรมการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ

Planning คือ การวางแผนล่วงหน้า

Organizing คือ การจัดองค์การ

Staffing คือ การบริหารงานบุคคล

Directing คือ การอำนวยการ

Coordinating คือ การประสานงานด้านต่างๆ

Reporting คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ

Budgeting คือ การงบประมาณ

Deming Cycle (อ้างถึงใน กมล ภูประเสริฐ, 2545 : 60) หลักการบริหารที่เป็นกระบวนการครบวงจรได้แก่

P (Plan) คือ การวางแผนปฏิบัติงาน

D (Do) คือ การลงมือปฏิบัติตามแผน

C (Check) คือ การตรวจสอบกับแผน

A (Action) คือ การแก้ไขปรับปรุงทำให้เกิดการวางแผนใหม่

องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ดังนี้

ไพรัช โมตรีมิตร (2550 : 88-89) ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต บ้านส้มโอง หมู่ที่ 5 ตำบลโนนสวรรค์ อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการของกลุ่มออมทรัพย์แม่บ้านเพื่อการผลิต บ้านส้มโอง ประสบความสำเร็จ ได้พบว่าเกิดจาก 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านฐานรากของชุมชนและสภาวะแวดล้อมของชุมชน
2. ปัจจัยด้านผู้นำ ความรู้ความสามารถของผู้นำ
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก
4. ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการกลุ่ม
5. ปัจจัยด้านการส่งเสริมสนับสนุนจากภายนอก

สุดใจ กรองทอง (2553 : 83-86) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดบุรีรัมย์ จากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยที่

ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเรียงลำดับการมีอิทธิพล คือ

1. ด้านการพึ่งตนเองของกลุ่ม
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม
3. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
4. ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของกลุ่ม
5. ด้านการสนับสนุนจากภายนอก
6. ด้านความขัดแย้งของกลุ่ม

เพชรดา เฟื่องตา (2551 : 61) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของสมาชิกในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออมทรัพย์อยู่ในระดับมาก

ธีระชน สุขประเสริฐ (2550 : 72) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

ปรัชญา เวสารัชช์ (2528 : 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่ประชาชนได้ใช้ความพยายามหรือใช้ทรัพยากรบางอย่างของตน เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน เงินทุน วัสดุ ในกิจกรรมพัฒนานั้น การมีส่วนร่วมจะทำให้ประชาชนหลุดพ้นจากการเป็นผู้รับผลจากการพัฒนาและเป็นผู้กระทำให้เกิดกระบวนการพัฒนา ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงเป็นได้ทั้งวิธีการซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและเป็นเป้าหมายของการพัฒนาด้วย

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527 : 6-7) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องรวมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้

อภิชาติ รอดสม กล่าวว่า “การพึ่งตนเองเป็นสภาวะอิสระ หมายถึงความสามารถของคนที่จะช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด โดยไม่เป็นภาระคนอื่นมากเกินไป มีความสมดุล ความพอดีในชีวิต เป็นสภาวะทางกายที่สอดคล้องกับสภาวะทางจิตที่เป็นอิสระ มีความพอใจในชีวิตที่เป็นอยู่ มีสิ่งจำเป็นปัจจัยสี่พอเพียง เป็นความพร้อมของชีวิตทั้งทางร่างกายและจิตใจ”

วิบูลย์ เข็มเฉลิม(2531 : 165-182) กล่าวว่า "การพึ่งตนเองหมายถึงการจัดชีวิตให้สัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับคน กับสังคม กับธรรมชาติรอบ ๆ ตัวเรา การพึ่งตนเองหมายถึงการ

มีสวัสดิการและความมั่นคงในชีวิตในปัจจุบันถึงอนาคต สวัสดิการที่พร้อมตอบสนองเราทันที โดยที่เราไม่ต้องไปเรียกร้องให้ใครมาจัดสวัสดิการให้ หรือให้ใครมาช่วยเหลือ"

การยูงนา แก้วเทพ (2530 : 170-172) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาที่ถูกต้องนั้น จะต้องถือชาวบ้านเป็นองค์ประธานของการพัฒนา ประชาชนต้องได้รับความรู้ มีความสำนึก มีความรับผิดชอบในความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ประชาชนต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ เลือกรการพัฒนาที่สนับสนุนและเกื้อกูลการดำรงชีวิตของประชาชนเอง เป็นการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ วัฒนธรรม สังคมและการเมือง ให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ และร่วมมือกับสมาชิกของชุมชน พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ประชาชนร่วมกันกำหนด ซึ่งอาจจะไม่ใช่เงิน ความเจริญก้าวหน้า ความทันสมัย แต่อาจจะจะเป็นความเรียบง่าย สันติธรรม สัน โดษ และสมณะ การพัฒนาที่ถือเอาชีวิตคนเป็นศูนย์กลางนี้ไม่ได้ปฏิเสธเทคโนโลยี ระบบตลาด ระบบเงินตรา ถนน ไฟฟ้า แต่พัฒนาคนให้รู้จักเลือกรู้จักรับรู้เท่าทัน เพื่อไม่ให้ตกเป็นทาสของสิ่งเหล่านี้ การพัฒนาอย่างนี้เรียกว่า "การพัฒนาคนทั้งระบบ"

จากข้อมูลดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่ม องค์กรต่างๆจะประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในระดับใดก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง มีหลากหลายตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต แต่ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจและเลือกที่จะเน้นตัวแปร ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วม, ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านการพึ่งตนเอง ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอฝ้ายไร่จังหวัดหนองคาย ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544 : 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 63) ภาวะผู้นำแบบปรีวรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537 : 18)

บัลเทิต แทนพิทักษ์(2540 : 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำคัญของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540 : 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น กว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของ ส่วนตัว

สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็น ความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจน เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตาม ศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

เบิร์น (Burn, 1978 : 9) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดย ผู้นำจะค้นหา เพื่อยก ระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

แบส (Bass, 1985 : 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้อง ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับ ที่สูงกว่า

กริฟฟิน (Griffin, 1996 : 4) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้ อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคน ที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถ ที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายโดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร มีความสามารถในการจูงใจ คนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำติดตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกัน ก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มี โอกาสพัฒนาคนให้ดีขึ้นกว่า ที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิด ความรักความผูกพันต่อองค์กร และต้องมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่

เสมอ มีความพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถทำความเข้าใจให้เป็นความจริง ดังนั้น จึงถือได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น่าจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หากเลือกผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มารแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997 : 374 Citing Burns, 1978) แบลส (Bass, 1985 : 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบลส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก

1. การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โฉอวด ตื่นเต้นเกินจริง
2. การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

3. มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่าสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass)

3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ดังนั้นสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์น (Yuk and Fleet, 1992 : 175-176 ; citing Burns, 1978. Leadership) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบิร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบิร์น (อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 50-51 ; อ้างอิงจาก Burns, 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

จากทฤษฎีของแบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี(Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวมักอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

5. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ ทิชชี่และดีเวนนา (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 62 ; อ้างอิงจาก Tichy D. 1986. 19-32)

5.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

5.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

5.3 เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่จัดการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

5.4 ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะจูงใจให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

5.6 มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ประกอบไปด้วย

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

6.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่

ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะ

แก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับภาระกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อนโยบายของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

6.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นທີ່ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประหลาดของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำรับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

ยูวตัน วุฒิเมธี (2526 : 139) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและการร่วมมือรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวประชาชนเอง

อคิน รพีพัฒน์(2527 : 320) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึงการให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ที่ทำทุกอย่าง ไม่ใช่ข้าราชการกำหนด ให้ประชาชนมาร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทุกอย่างต้องเป็นเรื่องที่ประชาชนคิดขึ้นมา

กรรณิกา ชมดี (2524 : 9-10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในบางสิ่งบางอย่าง รวมถึงความรับผิดชอบด้วย

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 183-185) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการ (Contribution) ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย นอกจากความหมายที่กล่าวถึงแล้วนี้ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ยังได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ในรูปของสมการว่า

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ

Participation = Cooperation + Coordination + Responsibility

ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การประสานงาน หมายถึง ห่วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการกระทำการกิจกรรมหรือการทำงาน ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการทำงานและในการทำให้เชื่อถือไว้วางใจ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2528 : 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่ประชาชนได้ใช้ความพยายามหรือใช้ทรัพยากรบางอย่างของตน เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน เงินทุน วัสดุ ในกิจกรรมพัฒนานั้น การมีส่วนร่วมจะทำให้ประชาชนหลุดพ้นจากการเป็นผู้รับผลจากการพัฒนาและเป็นผู้กระทำให้เกิดกระบวนการพัฒนา ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงเป็น ได้ทั้งวิธีการซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและเป็นเป้าหมายของการพัฒนาด้วย

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527 : 6-7) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมชน สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้

ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527 : 2) ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการจัดการและควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากร และปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกสังคม

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2528 : 288) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าหมายถึง พฤติกรรมอันก่อปรด้วยความร่วมมือและสมยอมตามพฤติกรรมที่คาดหวังของกลุ่มทางการและไม่ใช้ทางการ หรือในความหมายก็คือ การที่ประชาชนก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันนั่นเอง

นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้

อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969 : 219) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้นผู้เข้าไปร่วมจะต้องมีอำนาจและการควบคุมอย่างแท้จริง ในอันที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บังเกิดผลขึ้นมามิใช่เพียงแต่เข้าไปมีส่วนร่วมเฉย ๆ

คูจลาห์ (Douglah, 1970 : 90) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้างและใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน นักการศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงถึงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ใช้คำนี้ในความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน เช่น การออกเสียงเลือกตั้ง นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

รีดเดอร์ (Reeder, 1973 : 72) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเข้าไปร่วมพบปะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและของกลุ่มด้วย

เบอร์คเลย์ (Berkley, 1975 : 200) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำอนุญาตให้ผู้ติดตาม เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

โคเฮน และ อัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff, 1977 : 6) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในทัศนะของการพัฒนาชนบทว่า การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับประชาชน 4 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไร และทำด้วยวิธีการอย่างไร มีส่วนในการดำเนินโครงการตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุน โครงการและการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ มีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา และมีส่วนในการประเมินโครงการ

หวัง (Whang, 1981 : 91-92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการเข้าไปดำเนินงานของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของตน หรือเพื่อให้การสนับสนุนทางด้านกำลังงาน หรือทรัพยากรต่อสถาบัน หรือระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของพวกเขา

สหประชาชาติ (United Nation, 1981 : 5) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิก ทุกคนของชุมชน และสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่า สามารถเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือ และเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา รวมทั้งมีส่วนได้รับประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

ไวท์ (White, 1982, อ้างถึงใน กรมการพัฒนาชุมชน, 2529 : 11) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 มิติด้วยกัน มิติที่หนึ่ง คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะไรควรทำ และทำอย่างไร มิติที่สองมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ และมิติที่สาม มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานและยังมีอีกมิติหนึ่งที่น่าจะพิจารณาเป็นมิติที่สี่ คือการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

องค์การยูนิเซฟ (UNICEF, 1982 อ้างถึงใน Midgley, 1986 : 27) ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีอิสระในตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยโครงการนั้นจะประสบความสำเร็จเมื่อชุมชนเป็นผู้กำหนดความต้องการ และใช้ประโยชน์จากโครงการนั้นๆอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเมื่อบุคคลภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องได้ถอนตัวออกไปแล้ว โครงการนั้น ๆ ก็ยังคงดำรงอยู่ต่อไปได้

มิดเกลย์และคณะ (Midgley and Others, 1986 : 25) อ้างถึงข้อตกลงของสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economics and Social Council States) ปี 1929 ที่ได้อภิปรายเรื่องการมีส่วนร่วม และสรุปว่า การมีส่วนร่วมนั้นต้องการการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องตามแบบประชาธิปไตยจากประชาชนอย่างสมัครใจใน 3 ประการคือ เป็นเรื่องที่สนับสนุนต่อการพัฒนา มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาคกัน และมีความเชื่อถือในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายและแผนรวมทั้งการนำโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติ

โอกเลย์และมาร์สเดน (Okley and Maisden, 1987 : 19-21) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมโดยกว้างว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยสมัครใจ การให้ประชาชนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนการร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการ ส่วนความหมายที่ระบุเฉพาะเจาะจง หมายถึง การที่ประชาชนมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะเข้าร่วมแก้ปัญหาของเขา ให้เขาเป็นผู้มีความริเริ่ม และมุ่งใช้ความพยายาม และความเป็นตัวของตัวเองเข้าดำเนินการและควบคุมทรัพยากร ตลอดจนระเบียบในสถาบันต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพของการมีส่วนร่วมที่เน้นให้กลุ่มดำเนินการ และมีจุดสำคัญที่จะให้การมีส่วนร่วมนั้นเป็นการปฏิบัติอย่างแท้จริง มิใช่เป็นไปอย่างเฉยเมยหรือมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีเท่านั้น

กุสตาโว (Gustavo, 1992 : 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมนั้น โดยปกติทั่วไปเป็นที่เข้าใจกันว่าหมายถึง การเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบบางสิ่งบางอย่าง แต่ต่อมาความหมายของการมีส่วนร่วมมีความชัดเจนลึกลงไปมากกว่าเพียงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบเมื่อการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

เดวิสและนิวสตรอม (Devis and Newstrom, 1985 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2537 : 182) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมนั้นเกี่ยวข้องกับ การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย (Involvement) การให้หรือเอื้อประโยชน์ (Contribution) และการรับผิดชอบ (Responsibility)

ไนเรเร (Nyerere, 1981 ; อ้างถึงใน อุณา นพคุณ, 2528 : 104) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการที่มนุษย์สามารถจะกระทำการเปลี่ยนแปลงและควบคุมสภาพแวดล้อมของตน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุ วิเคราะห์ปัญหา มีส่วนร่วมในวางแผนโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือเข้าร่วมบริหารงาน มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และติดตาม ประเมินผล ดังนั้น จึงถือได้ว่า การมีส่วนร่วม น่าจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หากสมาชิกกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. รูปแบบการมีส่วนร่วม

องค์การอนามัยโลก (WHO, 1978 ; อ้างถึงใน วิทยา ทิพย์ทอง, 2545 : 18) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่สมบูรณ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีติดตามประเมินผล และตัดสินใจด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกิจกรรม ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมทางการเงิน

ขั้นตอนที่ 3 การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มการพึ่งตนเองและควบคุมทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 การได้รับประโยชน์ ประชาชนต้องได้รับประโยชน์ในชุมชนเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ต่อสังคมหรือในรูปของวัตถุก็ได้

กรรณิกา ชมดี (2524 : 13) ได้สรุปรูปแบบของการมีส่วนร่วมออกเป็น 10 รูปแบบ คือการมีส่วนร่วมประชุม การมีส่วนร่วมในการออกเงิน การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภคร่วม การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้เริ่มโครงการ การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน และการมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 188) ได้กล่าวว่ารูปแบบการมีส่วนร่วมนั้นจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 การที่ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผ่านองค์กรจัดตั้งของประชาชน (Representative Organization)

รูปแบบที่ 2 การที่ประชาชนมีส่วนร่วมโดยอ้อม (Indirect Participation)

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527 : 9) ได้กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 มีส่วนร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นของชุมชนและการศึกษาของชุมชน

รูปแบบที่ 2 ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน

รูปแบบที่ 3 ร่วมวางแผนนโยบาย แผน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อจัด แก้ปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน

รูปแบบที่ 4 ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

รูปแบบที่ 5 ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงาน พัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

รูปแบบที่ 6 ร่วมลงทุนในกิจกรรม โครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและหน่วยงาน

รูปแบบที่ 7 ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบที่ 8 ร่วมควบคุม ติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไป

ไพฑูรย์ วอสอน (2535 : 30) กล่าวว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผ่านองค์กรผู้แทนของประชาชน (Inclusive Organization) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม (Indirect Participation) และการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ (Open Participation) โดยผ่านองค์กรที่ไม่ใช่ผู้แทนของประชาชน (Non-representative) เช่น สถาบันหรือหน่วยงานที่เชิญชวนหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไรก็ได้ตลอดเวลา

ซาพิน (Chapin, 1976 ; อ้างถึงใน อนุภรณ์ สุวรรณเสถียร, 2529 : 24) ได้ศึกษา รูปแบบของการมีส่วนร่วม และได้แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบคือ การมีส่วนร่วมประชุม (Attendance at Meeting) การมีส่วนร่วมออกเงิน (Financial Contribution) การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership on Committees) และการมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of Leadership)

อัชฮอฟฟ์ (Uphoff, 1977 ; อ้างถึงใน วันเพ็ญ วอกลาง, 2534 : 15) ได้กำหนด
รูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ใน
ส่วนกิจกรรมและในการดำเนินกิจกรรม

รูปแบบที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม

รูปแบบที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ทางสังคม

รูปแบบที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

สมยศ นาวิการ (2525 : 115-117) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบ มีส่วน
ร่วม มีดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจดีกว่า การที่พนักงานในองค์กรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วม
ในการบริหารงานนั้น จะทำให้ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจในองค์กรให้ดีขึ้น การแก้
ปัญหาด้วยกลุ่ม ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างทางเลือกแก้ปัญหาได้ดีกว่า ความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อ การปฏิบัติงานตามการ
ตัดสินใจมีมากกว่า เพราะว่าพวกเขามีโอกาสแสดงความ คิดเห็น ในการตัดสินใจ

2. ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เป็นผลติดตามมาจากการปรับปรุงการตัดสินใจ
ให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น เนื่องจากว่าผู้บังคับบัญชา มีส่วน
เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขา่อมมีความผูกพันต่อผลของการตัดสินใจ ที่ต้องการ
บรรลุผลมากขึ้น ความผูกพันจึงนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

3. กำลังใจและความพอใจในงานที่ทำมีมากขึ้น เนื่องจากพวกเขามีความรู้สึกว่า
พวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร

4. การออกจากงาน การขาดงาน และความเฉื่อยชาที่ลดลง เนื่องจากพนักงาน
มีความรู้สึกรับได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องาน และความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น พวกเขาจะ
รู้สึกเห็นต่าง ความคับข้องใจและความไม่พอใจที่นำไปสู่ความเฉื่อยชา การ ออกจากงาน และการ
ขาดงานน้อยมาก

5. การติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้งดีกว่าองค์กรทุกแห่งต้องมีความ
ขัดแย้ง เกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การ
มีส่วนร่วมในองค์กรช่วยให้มีการติดต่อสื่อสาร ในการยุติความขัดแย้ง

สุชาติ จักรพิสุทธิ์ (2547 : 10) ศึกษาเรื่องชุมชนกับการมีส่วนร่วมจัดการ สรุปได้ว่า
การมีส่วนร่วมของชุมชน แบ่ง ได้ออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะการมีส่วนร่วมจากความเกี่ยวข้องทางด้านเหตุผล โดยการเปิดโอกาสให้สังคม องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน ประชาชนมีบทบาทหลักตามสิทธิ หน้าที่ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่การคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ วางแผน การร่วมปฏิบัติและการรับผิดชอบในผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดผล ประโยชน์ต่อชุมชนตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดด้วยความสมัครใจ

2. ลักษณะการมีส่วนร่วมจากความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ เป็นการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ อารมณ์ รวมทั้ง ค่านิยมของประชาชนเป็นเครื่องชี้นำตนเองให้เข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม เกิดความผูกพัน มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ดำเนินงานด้วยความสมัครใจ

3. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนเพื่อการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนนั้น มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดถึงขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนี้

ทศนีย์ ไทยาภิรมย์ (2526 : 8) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมคิด : สภาพปัญหาที่มีอยู่ และสาเหตุปัญหา
2. ร่วมวางแผน : วิเคราะห์สาเหตุ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาพิจารณาทางเลือก
3. ร่วมดำเนินการ : ดำเนินงานตาม โครงการและแผนกำหนด โครงการและแผนงาน
4. ร่วมติดตามประเมินผล : ประเมินผลความสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นระยะ ๆ และแก้ไข

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2527 : 15) กล่าวถึงขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527 : 212-213) กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ 8 ประการ คือ

1. ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ร่วมคิดหรือสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาขององค์กร หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือสนองความต้องการขององค์กร
3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อจัดหรือแก้ไข และสนองความต้องการขององค์กร
4. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ร่วมการลงทุนโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเองและของหน่วยงาน

7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมควบคุม ติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ทำไว้ ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เกิดประโยชน์ได้ตลอดไป

ปารีชาติ (2543 : 143) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยจะมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยประชาชนเข้าร่วมในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของบุคคลและสังคม
5. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลเพื่อที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

อภิญา กังสนารักษ์ (2544 : 14-15) ได้นำเสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า ชุมชนต้องมีส่วนร่วมใน 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการ ร่วมค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ร่วมตัดสินใจกำหนดความต้องการและร่วมลำดับความสำคัญของความต้องการ

2. การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน รวมถึงทรัพยากรและแหล่งวิทยาการที่จะใช้ในโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินโครงการ ทำประโยชน์ให้ แก่โครงการ โดยร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ เพื่อให้รู้ว่าผลจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยสามารถกำหนดการประเมินผลเป็นระยะต่อเนื่องหรือ ประเมินผลรวมทั้งโครงการในคราวเดียวกันก็ได้

อดิน รพีพัฒน์ (2547 : 49) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข
2. การตัดสินใจเลือกแนวทาง และวางแผนพัฒนา แก้ไขปัญหา
3. การปฏิบัติงานในกิจกรรมการพัฒนาตามแผน
4. การประเมินผลงานกิจกรรมการพัฒนา

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ(2547: 2) ได้สรุปและนำเสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมใน ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 มีขั้นตอน ดังนี้

1. การคิด
2. การตัดสินใจ
3. การวางแผน
4. การลงมือปฏิบัติ

ลักษณะที่ 2 มีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. การวางแผน
3. การดำเนินงาน
4. การประเมินผล
5. การบำรุงรักษา และพัฒนาให้คงไว้

ฟอร์นารอฟ (Fomaroff, 1980 : 104) เสนอว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน มีขั้นตอนการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การวางแผน รวมถึงการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายกลวิธี ทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจนการติดตามประเมินผล

2. การดำเนินงาน
3. การใช้บริการจากโครงการ
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

4. แนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชน

สมลักษณ์ ไชยเสรี (2549 : 142-149) ได้แบ่งแนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 3 ด้านหลัก คือ ด้านประชาชน (Public) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) และด้านภาครัฐ โดยการมีส่วนร่วม (Participation) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ประชาชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการพัฒนาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล เพื่อให้เกิดการยอมรับ และก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกันทุกฝ่าย

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 89-120) แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนินในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้น ๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับขั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

กล่าวได้ว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงสุดคือ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด วัตถุประสงค์หลักขององค์กรคือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ในองค์กร ผู้มีส่วนในองค์กรหมายถึงคนหรือสถาบันใด ๆ ที่มีผลประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในทางกลับกันหากองค์กรไม่สำเร็จผู้มีส่วนเหล่านี้ก็จะเสียประโยชน์ด้วย ผู้มีส่วนในองค์กรก็ได้แก่ เจ้าของ ผู้ถือหุ้น ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้าให้องค์กร ลูกค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ รัฐบาล สถาบันการเงิน ชุมชน โดยทั่วไป พนักงานขององค์กร สถาบันการศึกษา และอื่น ๆ หากจะแยกผู้มีส่วนในองค์กร

ก็แยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Stockholder) กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) อื่น ๆ ความจริงผู้ถือหุ้นก็เป็นผู้มีส่วนด้วยประการหนึ่ง แต่ที่แบ่งอย่างนี้เพื่อชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีกลุ่มผู้ถือหุ้น (Stockholder) ก็คือ ความรับผิดชอบทางการเงิน (Fiscal Responsibility) ความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) อีกประเภทก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบทางการเงินก็คือ การเพิ่มค่าทางเศรษฐกิจ (Creating Economic Value) เท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์ในการลงทุน ซึ่งหมายถึง ส่วนเกินระหว่างการลงทุนกับรายได้ที่ได้จากการลงทุน โดยวัดเป็นอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนหรือผลกำไร ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมก็คือความอยู่ดีของคนในสังคม ผู้มีส่วนในองค์การแต่ละคนแต่ละประเภทมีวัตถุประสงค์ในรายละเอียดแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้นต้องการราคาหุ้นที่สูงและเงินปันผล
2. ลูกค้า ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่ดี
3. พนักงานต้องการ การจ้างงาน ค่าจ้าง และความก้าวหน้าในการทำงาน
4. ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Supplier) ต้องการรายได้ที่ดีจากการขายวัตถุดิบหรือสินค้า
5. ชุมชนท้องถิ่นต้องการการมีงานทำ การพัฒนาทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน
6. สังคมโดยทั่วไปต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความปลอดภัย และการปกป้อง

สภาพแวดล้อมอย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบต่อทางการเงินซึ่งเป็นภาระที่มีต่อผู้ถือหุ้นกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเป็นภาระที่มีต่อสังคมส่วนรวม อาจขัดแย้งหรือสอดคล้องกันก็ได้ด้วย แนวทางที่สำคัญ 3 ข้อคือ

1. ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อในการทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ขณะเดียวกันก็ต้องถูกกฎหมายด้วย ในแง่ของผู้ถือหุ้นมักจะไม่วิตกกว่ากำไรที่ได้นั้นถูกกฎหมายหรือผิดกฎหมาย หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานให้ได้กำไร ผู้ถือหุ้นก็จะไม่พอใจเพราะเป้าหมายของการลงทุนก็คือต้องการกำไร แต่ถ้าผู้บริหารมุ่งไปที่กำไรมากเกินไปมักจะนำไปสู่ความผิดทางกฎหมาย หากต้องการกำไรมากก็ต้องลดค่าใช้จ่าย ไม่คำนึงสภาพแวดล้อม ไม่คำนึงถึงพนักงานและผู้บริโภค ดูเหมือนว่าการปฏิบัติตามกฎหมายจะส่งผลต่อกำไรของบริษัทลดลง แต่ถ้าทำผิดกฎหมาย กำไรของบริษัทจะเพิ่มขึ้น ผู้บริหารสามารถหาความสมดุลระหว่างทั้งสองได้คือปฏิบัติตามกฎหมาย และมีกำไรพอสมควร

2. กำไรนับว่าเป็นสิ่งจูงใจขั้นต้นของผู้บริหาร แต่เงินสดก็เป็นปัจจัยในการบริหารงาน บริษัทที่มีกำไรมากและนำกำไรไปจ่ายเป็นเงินปันผลก็อาจทำให้ขาดแคลนเงินสด การขาดแคลนเงินสดจะทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักซึ่งเรียกว่ามีกำไรแต่ขาดสภาพคล่อง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการรักษาสภาพคล่องกับกำไร ขณะเดียวกันเมื่อมีกำไร

ก็ต้องนำส่วนหนึ่งไปลงทุน ส่วนหนึ่งจ่ายเป็นเงินปันผลและอีกส่วนใช้สำหรับการดำเนินงานตามปกติ

3. แนวความคิดที่ว่าความรับผิดชอบทางการเงินกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่ต้องเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นคือ ถ้าต้องการกำไรสูงความรับผิดชอบต่อสังคมก็ต่ำ และถ้าต้องการรับผิดชอบต่อสังคมให้มากกำไรที่ได้ก็ลดลง จะทำอย่างไรให้เกิดขึ้นทั้งสองอย่าง ผู้บริหารองค์การสามารถใช้กลยุทธ์ที่ไม่ทำกำไรสูง เพื่อเอาใจผู้ถือหุ้นฝ่ายเดียวหรือรับผิดชอบต่อสังคมมากจนผู้ถือหุ้นไม่พอใจ หากผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนในองค์การทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน ลูกค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และสังคมโดยรวมจะทำให้องค์การก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อทางการเงินและความรับผิดชอบต่อสังคมพร้อม ๆ กัน

1. ลำดับชั้นของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับชั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคณะเรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่า ความฝัน (Dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้างรวมทุกอย่างและคิด ไปข้างหน้าซึ่งเป็นความตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (Aspiration) ไปสู่ออนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบูรณที่สุดที่ใช้คำว่า The best, The Most หรือ The Greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบูรณที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอย และไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่น ๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไร ในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม

ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกินร้อยละ 2 และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุก ๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะ กล่าวอย่างกว้าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (Operating Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับ สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5.1 เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิด สาขาใหม่ 4 แห่ง ในอีก 2 ปีข้างหน้า

5.2 เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีกร้อยละ 5 เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และ การเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

5.3 เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่น ได้มากขึ้น เราจะปรับ โครงสร้าง องค์กรใหม่และลดต้นทุนโสหุ้ยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

5.4 เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีกร้อยละ 4 ของบ โขชนมา เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา

2. การคิดเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่ดำเนินขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ตามที่กล่าวมา แต่จะต้องคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ให้มีความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สามารถแยกแยะสิ่งที่คลุมเครือ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนให้ออกมาเป็นความหมายหรือเห็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นอย่างชัดเจน การมองเห็นนี้ไม่เพียงแต่รู้สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีเท่านั้น แต่สามารถมองเห็นสภาพแวดล้อมที่จะคลี่คลายไปจนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เหล่านั้นว่าจะเคลื่อนไหวอย่างไร เพื่อองค์กรจะได้ดำเนินการและตอบสนองให้สอดคล้องและเอื้อ ประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรง ในสถานการณ์ที่ทรัพยากรของโลกลดลงและต้นทุนที่สูงขึ้น การดำเนินงานที่จะอยู่ในจุดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นทิศทางการทำงานได้อย่างชัดเจน คนที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ได้ จะต้องเป็นผู้ติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและต้องมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ลักษณะการ

คิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มีหัวข้อสำคัญ 2 หัวข้อใหญ่ ๆ คือแนวคิดพลังรวมกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

3. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าความรับผิดชอบของผู้บริหารคือ ความรับผิดชอบทางการเงิน ซึ่งมีต่อผู้ถือหุ้นและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีต่อผู้มีส่วนในองค์กร หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะสร้างความมั่นคงและมั่นคง (Wealth and Security) ให้กับองค์กร วิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่ง ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้านคือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและให้บริการที่ดีกว่าเรียกว่าขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าเรียกว่า Cost Leadership และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าก็คือ Quick Response คำว่าสินค้าและให้บริการที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นหรือ Differentiation นั้น หมายถึง สินค้าและบริการขององค์กรที่พิเศษ ไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลาย ๆ ทาง และความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

ความแตกต่างของสินค้าอาจทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ ความแตกต่างในรูปร่างลักษณะทางวัตถุหรือประโยชน์ใช้สอย เช่น โทรศัพท์ของฟิลลิปส์สามารถรับได้ 2 ช่องในจอเดียวกันแต่ต่อมาก็มีการทำตามบริการหลังการขายที่ดีกว่าทำให้ผู้ใช้สินค้าได้รับความสะดวกสบาย สินค้าที่ใช้แล้วทำให้ผู้ซื้อรู้สึกว่าตัวเองมีภาพลักษณ์ที่ดี เช่น เสื้อผ้า รองเท้า เครื่องเพชร และสินค้าแฟชั่นอื่น ๆ เทคโนโลยีแตกต่างไปจากสินค้าอื่น เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ความแตกต่างของสินค้าสร้างความได้เปรียบ เช่น คู่แข่งขันรายใหม่ไม่กล้าเข้ามาสู่ตลาดเพื่อแข่งขันด้วยเพราะไม่อาจทำสินค้าให้ดีกว่าได้ ลูกค้าไม่สนใจราคาแม้จะขึ้นราคาสูงก็ยังคงใช้สินค้านั้น เพราะเห็นว่าสินค้านี้ดีกว่า สิ่งเหล่านี้จะทำให้บริษัทขายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งรายอื่น

ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนหรือ Cost Leadership ก็คือ องค์กรผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้น ไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมของ

องค์การและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและ ขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคา เพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

การตอบสนองโดยรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนองโดยรวดเร็วหมายถึง ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร แม้้องค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์การตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental)

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้ง โอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็น โอกาสองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น ประการที่สอง ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์กรต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยองค์กรจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรง ต่อการเลือกลงทุนขององค์กรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

5. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้ง โดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร แบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคนและอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เช่น หากในสังคมมีแต่ผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำ

ให้ธุรกิจการรักษาพยาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

การเมืองและกฎหมาย (Politic and Law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมาย รักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์การต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อม และ ขณะเดียวกันส่งผลนางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเซออร์ทำให้ Compact Discs ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้านBiotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยารักษาโรค

วัฒนธรรมและสังคม (Sociocultural) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การ เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านรักษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

เศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomics) ซึ่งส่งผลต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลงจะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

6. สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment)

หมายถึง ผลกระทบอันเกิดจากระดับโลก ไม่ว่าจะเศรษฐกิจ การเมือง แนวคิด หรือการกระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาคาร Fast Foods ขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมได้ หากองค์การมีความสามารถก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์การเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่ยังสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์การ ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์กร ไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า C.S.F เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์กรทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือ ประสิทธิภาพการใช้น้ำมัน เชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว สถานะทางการแข่งขัน หมายถึง สถานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการแข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันมีขนาดใหญ่พอๆ กัน สถานะการแข่งขันคือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่านกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมานาน สถานะทางการแข่งขันคือการเป็นผู้ตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C) บริษัทเล็ก ๆ จะคอยติดตามการเคลื่อนไหวของบริษัท I.B.M. ทุก ๆ การเคลื่อนไหวของ I.B.M เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบเท่ากับคอมพิวเตอร์ของ I.B.M อยู่เสมอ การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะเกาเล้าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอๆ จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเอง อยู่ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้ เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ลูกโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์กรมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับก็คือ ผลการ ประกอบทางการเงิน (Financial Performance) ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์กรเป็น 2 กิจกรรมคือ

1. กิจกรรมข้างต้น (Primary Activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์กรต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่ง การจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิตและไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า Inbound Logistic กิจกรรมที่สองการผลิตหรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสม ลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า Outbound Logistic กิจกรรมที่สี่คือ การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เช่นการวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจพนักงานขาย กิจกรรมที่ห้าคือบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดี ไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ การจัดอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ระบบงาน และข้อมูลต่าง ๆ เรียกว่า Firm Infrastructure กิจกรรมที่สองได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์กร กิจกรรมที่สามคือ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ๆ กิจกรรมที่สี่คือ การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

กระบวนการและระบบงานหลัก (Core Process and System) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแยกเป็น 2 กระบวนการและระบบคือ

กระบวนการขั้นต้น (Primary Process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ กระบวนการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา กระบวนการที่สองคือ การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาตนเอง กระบวนการที่สามทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (Order Fulfillment) แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น กระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ผลิตตารางการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งจนสินค้านั้นใช้ได้

ระบบสนับสนุน (Support System) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากร สำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ ระบบแรก การใช้เงินทุน (Capital Resourcing) เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดหาและจัดสรร เงินทุนให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม ระบบที่สองคือ การใช้คน (Human Resourcing) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและ ตำแหน่ง เป็นต้น ระบบที่สามคือ การใช้ข้อมูล (Information Resourcing) การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนี้จึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน ระบบที่สี่คือระบบควบคุม (Control System) ระบบควบคุมคือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงิน แต่ปัจจุบันได้รวมถึงการ ควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

8. การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทมี 4 ระดับ ในหัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน (Operation Level Strategy) หรือเรียกอีกอย่างว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategy) แกนสำคัญของกลยุทธ์ระดับนี้คือการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) กล่าวอย่างง่าย ๆ คือให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่ดีมีคุณภาพและได้รับบริการที่ยอดเยี่ยมกว่าคู่แข่ง ตามที่กล่าวแล้วว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือหัวใจของกลยุทธ์ของบริษัท คือ ทำให้ได้ใช้สินค้าที่ดีกว่า ด้วยราคาที่ถูกลง และบริการที่เร็วกว่า ทั้ง 3 สิ่งคือ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งสรุปว่าเป็นการสร้าง ความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) แต่กลยุทธ์ระดับดำเนินงานให้มากกว่าความพอใจแต่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าควรได้รับ

คำว่าคุณค่า เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและขณะเดียวกันลูกค้าก็พอใจด้วย ถ้าจะพิจารณาเฉพาะการสร้าง ความพอใจให้กับลูกค้าอาจเป็นความพอใจที่อาจเกิดโทษต่อลูกค้าในภายหลัง หรือเป็นความพอใจที่แฝงด้วยโทษ โดยลูกค้าไม่รู้ตัว เป็นความพอใจในระยะสั้น แต่เกิดผลเสียในระยะยาว การขายอาหารที่มีรสอร่อยถูกใจลูกค้า และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อร่างกายก็คือตัวอย่างของ Customer Satisfaction และ Customer Value การก่อให้เกิดความพอใจอย่างเดียวนั้นเป็นเรื่องไม่ยาก แต่การสร้างคุณค่าด้วยเป็นเรื่องยาก

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า หากมาพิจารณาหน่วยงาน

ต่างๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุด ฝ่ายตลาดก็มีเป้าหมายให้องค์กรมีส่วนตลาด (Market Share) ให้มากที่สุด ฝ่ายผลิตมักจะมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในต้นทุนการผลิตต่ำสุด และ ฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานสูงสุด จะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน แต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุด แต่ลูกค้าก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานซึ่งในแง่ขององค์กรก็คือ การทำงานขององค์กรให้ดีกว่าคู่แข่ง การทำให้ดีกว่าคู่แข่งและองค์กรอื่น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว ความสำเร็จในระยะยาวก็คือลูกค้าซื้อสินค้าและใช้บริการขององค์กรตลอดไป และการที่ลูกค้ายังคงซื้อสินค้าและใช้บริการก็หมายความว่าองค์กรสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้านั่นเอง การดำเนินงานให้ดีกว่าคู่แข่งก็ต้องเน้นที่การใช้กระบวนการ (Process Execution) ที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการที่สำคัญของการดำเนินงานธนาคารคือการบริหารเครดิตและรายงานทางการเงิน การดำเนินงานธุรกิจการบินคือการจัดเที่ยวบินเส้นทางการบิน และการจองตั๋วหรือการซื้อตั๋วโดยสาร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานก็คือ การใช้กระบวนการที่สำคัญของธุรกิจแต่ละธุรกิจหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรดำเนินกิจการมุ่งไปที่เป้าหมายการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การใช้กระบวนการที่สำคัญขององค์กรแยกออกเป็น 2 ประเภทคือ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) กับการปรับระบบงานบริหาร หรือปรับกระบวนการหลัก (Core Process Reengineering) ขององค์กร

การบริหารคุณภาพโดยรวม หรือ T.O.M จะเน้นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หมายถึงจะทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากระดับล่างขึ้นมา โดยต้องอาศัยคนจำนวนมากและกระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนการปรับกระบวนการหลัก หรือ C.P.R เน้นที่การทำให้กระบวนการการทำงานสั้นและเร็วขึ้น โดยทำมาจากระดับบนลงมาเริ่มด้วยคนจำนวนน้อย และกระทำครั้งเดียวจบ แต่การนำมาใช้อาจต้องใช้เวลาบ้าง ทั้ง 2 อย่างจะปรับปรุงขีดความสามารถของทั้งองค์กรให้สูงขึ้น เป็นการปรับปรุงทุกระบบงานในทุกหน่วยงานให้ดีขึ้นและก่อให้เกิดผลดีในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

9. การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) คือการสร้างคุณค่าให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างผลกำไรและก่อให้เกิดความมั่นคงให้กับธุรกิจที่ตัวเองดำเนินงาน วิธีที่ทำให้เกิดความมั่นคงและสร้างผลกำไรให้มากที่สุดคือ การกระจาย (Diversification) ไปยังธุรกิจต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บทบาทของ Diversification จึงเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท ตัวอย่างก็คือ บริษัท จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน ที่กระจายการดำเนินงานไปยังธุรกิจที่แตกต่างกันเป็นร้อย ๆ บริษัท

การกระจายธุรกิจจึงเป็นการสร้างขนาดของการดำเนินงานให้ใหญ่ขึ้น ให้มั่นคงขึ้น การกระจายธุรกิจแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์กร โดยไม่คำนึงว่า การกระจายนั้นจะเกี่ยวกับธุรกิจเดิมหรือไม่ก็ตาม เพราะถือว่าผู้บริหารที่ดีสามารถบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ได้ ในระยะแรกของการกระจายธุรกิจเพราะบริษัทมีเงินสดเหลืออยู่มากจึงนำเอาส่วนเกินของเงินสดที่มีเหลือไปลงทุนที่อื่นในลักษณะการบริหารเงิน แต่นาน ๆ เข้าก็เข้าไปดำเนินกิจการที่ไปลงทุนนั้นเสียเอง จึงไม่แปลกที่บริษัทขายเครื่องสำอาง โคลคา โคล่า ไปซื้อกิจการบริษัทผลิตภาพยนตร์อย่างบริษัท โคลัมเบีย เป็นต้น การกระจายธุรกิจทำได้ 3 รูปแบบคือ กระจายในแนวนอน กระจายในแนวตั้ง และกระจายระดับ โลก

1. กระจายในแนวนอน (Horizontal Diversification) ได้แก่ การดำเนินธุรกิจมากกว่า 1 แห่ง แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิม หรือยังคงอยู่ในหน้าที่เดิมที่กำลังทำอยู่ แม้จะเป็นตลาดคนละตลาด เช่น เดิมทำธุรกิจขายปลีกร้านอาหารแล้วขยายไปทำธุรกิจขายปลีกรถจักรยานยนต์เพิ่มขึ้น แม้ว่าสินค้าที่ขายจะต่างกันและคนละตลาดกัน แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมคือการขายปลีก การกระจายในแนวนอนเป็นการเพิ่มทางปริมาณงานมากขึ้น ส่วนความรู้ความเชี่ยวชาญยังคงเหมือนเดิม การกระจายอาจเป็นธุรกิจในสายเดียวกันหรือสายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมก็ได้

2. กระจายในแนวตั้ง (Vertical Diversification) ได้แก่ การทำธุรกิจที่มากกว่า 1 ชั้นของกระบวนการผลิตในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างไปจากความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมที่เคยใช้อยู่เช่นเดิม ทำธุรกิจประมงทะเลโดยใช้กองเรือจับปลาทะเลแล้วขยายงานไปทำธุรกิจขายส่งปลา การทำธุรกิจ 2 อย่าง แม้จะเป็นตลาดปลาซึ่งเป็นตลาดเดียวกันแต่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญต่างกันคือ การจับปลาและเดินเรือ กับการขายส่งเป็นการทำธุรกิจมากกว่า 1 ชั้นการผลิตคือ เดิมเป็นการดำเนินงานไปในทางขึ้น (Upstream Operation) คือจับปลาซึ่งอยู่ใกล้วัตถุดิบขยายไปเป็นการดำเนินงานไปในทางลง (Downstream

Operation) คือ การขายส่งซึ่งอยู่ใกล้ไปทางผู้บริโภค การกระจายในแนวดิ่งเป็นการเพิ่มคุณภาพ คือ เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน

การกระจายในแนวดิ่งมีผลดีในแง่ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าระหว่างการผลิตและการขาย คือจากวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตแล้วนำไปขายผ่านตัวแทน ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก นอกจากนั้น จะทำให้เกิดการประสานงานกันระหว่างขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ การผลิต จนถึงการขาย แต่ก็มีผลเสียในแง่ของการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เข้าด้วยกันคือ ความเชี่ยวชาญระหว่าง Upstream กับ Downstream มักจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

3. กระจายระดับโลก (Global Diversification) ได้แก่ การทำธุรกิจให้สามารถจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการได้ทั่วโลก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีขีดความสามารถทั้งการขายแนวนอนและแนวดิ่ง และต้องใช้กลยุทธ์ทั้งระดับดำเนินงาน ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ

10. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับนี้ก็คือ องค์การจะแข่งขันอย่างไร และจะใช้อะไรในการแข่งขัน หรือสร้างคุณค่าอะไรที่ใช้เพื่อการแข่งขัน ตามปกติการแข่งขันจะต้องยึดหลักอย่างหนึ่งไว้ และหลักนั้นจะต้องสร้างคุณค่ามากกว่าคู่แข่ง หลักในการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบคือ ผู้ร่วมแข่งขัน คุณค่าที่เพิ่มขึ้น กฎการแข่งขัน กลวิธี และขอบเขตการแข่งขัน

กระจายในแนวนอน (Horizontal Diversification) ได้แก่ การดำเนินธุรกิจมากกว่า 1 แห่ง แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิม หรือยังคงอยู่ในหน้าที่เดิมที่กำลังทำอยู่ แม้จะเป็นตลาดคนละตลาด เช่น เดิมทำธุรกิจขายปลีกอาหารแล้วขยายไปทำธุรกิจขายปลีกเครื่องเพชรพลอยเพิ่มขึ้น แม้ว่าสินค้าที่ขายจะต่างกันและคนละตลาดกัน แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมคือการขายปลีก การกระจายในแนวนอนเป็นการเพิ่มทางปริมาณงานมากขึ้น ส่วนความรู้ ความเชี่ยวชาญยังคงเหมือนเดิม การกระจายอาจเป็นธุรกิจในสายเดียวกันหรือสายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมก็ได้

กระจายในแนวดิ่ง (Vertical Diversification) ได้แก่ การทำธุรกิจที่มากกว่า 1 ชั้น ของกระบวนการผลิตในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างไปจากความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมที่เคยใช้อยู่เช่นเดิม ทำธุรกิจประมงทะเลโดยใช้กองเรือจับปลาทะเลแล้วขยายงานไปทำธุรกิจขายส่งปลา การทำธุรกิจ 2 อย่าง แม้จะเป็นตลาดปลาซึ่งเป็นตลาดเดียวกันแต่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญต่างกันคือ การจับปลาและเดินเรือ กับการขายส่งเป็นการทำธุรกิจมากกว่า 1 ชั้นการผลิตคือ เดิมเป็นการดำเนินงานไปในทางขึ้น (Upstream Operation) คือจับปลาซึ่งอยู่ใกล้วัตถุดิบขยายไปเป็นการดำเนินงานไปในทางลง (Downstream Operation) คือ การขายส่งซึ่งอยู่ใกล้ไปทางผู้บริโภค การกระจายในแนวดิ่งเป็นการเพิ่มคุณภาพคือ

เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานมาใช้ในการผลิตแล้วนำไปขายผ่านตัวแทนไม่ต้องเสียค่าขนส่งมาก

นอกจากนั้น จะทำให้เกิดการประสานงานกันระหว่างขั้นตอนในการดำเนินงานต่างๆ ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ การผลิต จนถึงการขาย แต่ก็มีผลเสียในแง่ของการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เข้าด้วยกันคือ ความเชี่ยวชาญระหว่าง Upstream กับ Downstream มักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันกระจายระดับโลก (Global Diversification) ได้แก่ การทำธุรกิจให้สามารถจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการได้ทั่วโลก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีขีดความสามารถทั้งการขายแวนอนและแนวตั้ง และต่อให้กลยุทธ์ทั้งระดับดำเนินงาน ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ

ไม่ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์การแข่งขันที่เขียนขึ้นมาหรือไม่ได้เขียนขึ้น คู่แข่งขันมักจะหาวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กฎการแข่งขันจึงเป็น โครงสร้างและระบบที่ทำให้เกิดการแข่งขันขึ้นซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วยการที่ต่างฝ่ายต่างหาวิธีทำให้เกิดความได้เปรียบซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ (Tactic) หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่ผู้ร่วมแข่งขันใช้ในการแข่งขันเพื่อคุกคามป้องกันคู่แข่งอื่น ๆ และสร้างความได้เปรียบให้กับตัวเอง แยกออกเป็น 4 วิธีคือ

1. การทำล่วงหน้า (Preemption) เป็นกลยุทธ์ที่ริเริ่มและนำมาใช้ก่อนคู่แข่งรายอื่นหรือการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและสร้างอำนาจแข่งขันหรือทำกำไรให้มากกว่าคนอื่น

2. การยับยั้ง (Deterrence) หมายถึง ทำให้คู่แข่งรายอื่นไม่กล้าเข้ามาแข่งขันด้วย อันเป็นภัยคุกคามไม่ให้ผู้อื่นทำตามด้วยการสร้างข้อจำกัด ทำให้คู่แข่งเห็นว่ากำไรน้อย ไม่อยากมาแข่งขันด้วย

3. การโจมตี (Attack) เป็นกลยุทธ์ต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งเพื่อรักษาสถานภาพของตัวเองให้เหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องราคา ภาพลักษณ์ การจัดจำหน่าย สร้างลูกค้า และการขยายส่วนตลาด การโจมตีมักจะเสียค่าใช้จ่ายสูง และอาจทำให้ผู้ร่วมแข่งขันทั้งหมดเสียหายได้

4. การตอบโต้ (Response) เป็นกลยุทธ์ในการป้องกันตัว อาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งที่มาโจมตีก่อน การดำเนินวิธีการตามแบบคู่แข่งหรือเลียนแบบอย่างใกล้ชิด การถอนตัวด้วยการหาวิธีการอื่นมาตอบโต้หรือชும்เสียด้วยการหาวิธีไม่ให้คู่แข่งรู้ และรวมทั้งการเลิกกิจการหรือออกจากตลาดก็ได้

ขอบเขต (Scope) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของการแข่งขันให้อยู่ในระดับใดระดับหนึ่ง ขอบเขตไม่กำหนดอย่างเป็นทางการ แต่ผู้เข้าร่วมแข่งขันพอจะรู้จากวิธีการดำเนินงาน เช่น กำหนดขอบเขตการแข่งขันเฉพาะตลาดอุตสาหกรรมก็จะรู้ว่าไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดผู้บริโภค เป็นต้น การกำหนดขอบเขตทำให้รู้ว่าการดำเนินงานจะเน้นเรื่องอะไรเป็นสำคัญหรือ

ระดับการดำเนินการอยู่ที่ไหน การกำหนดขอบเขตทำได้ 3 วิธีคือตามหน้าที่ (Function) หมายถึง ขอบเขตที่ระบุว่า องค์กรนั้นทำอะไรในแง่ของ Supply ก็รู้ว่าองค์กรนั้นขายสินค้าหรือให้บริการ อะไร ในแง่ของ Demand ก็รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรจากองค์กรนั้น

ตามเทคโนโลยี (Technology) เป็นขอบเขตระบุว่า องค์กรนั้นทำอย่างไรในแง่ของ Supply ก็ทำให้รู้ขอบเขตว่า องค์กรนั้นผลิตสินค้าอย่างไร ขายสินค้าอย่างไร และให้บริการอย่างไร ในแง่ของ Demand ก็รู้ว่าองค์กรนั้นทำหน้าที่อย่างไรในการผลิตสินค้า และให้บริการให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า ตามลูกค้า (Customer) เป็นขอบเขตประเภทลูกค้าในแง่ของ Supply ทำให้รู้ เป้าหมายทางการตลาดของการผลิตสินค้าและการให้บริการ ในแง่ของ Demand ก็รู้ว่าลูกค้าเป็นใคร ที่ต้องการสินค้าและบริการขององค์กรนั้น

11. การกำหนดกลยุทธ์ระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ระดับนานาชาติ (International Level Strategy) จะเน้นการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) กับการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาล (Government Relation) ต่างประเทศ และรวมเอากลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระดับดำเนินงาน และระดับ บริษัทด้วย องค์กรนั้นจึงจะสามารถทำธุรกิจนานาชาติได้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามที่กล่าวมาแล้วคือ การผลิตและขายสินค้าหรือบริการที่แตกต่าง (Differentiation) ความเป็นผู้นำ ทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการตอบสนองได้รวดเร็ว (Quick Response) ส่วนการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลต่างประเทศนั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ใน การแข่งขัน ซึ่งบริษัทอาจเลือกการใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาลต่างประเทศได้ 5 วิธีคือ

1. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว (Regulator) ของประเทศที่จะเข้าไป ดำเนินธุรกิจ หมายความว่า บริษัทจะต้องศึกษากฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ บริษัทต่างประเทศที่รัฐบาลของประเทศนั้นกำหนดไว้แล้วเหมือนกับบริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินงานอยู่

2. การเจรจาต่อรอง (Co-negotiated) กับรัฐบาลของประเทศที่จะเข้าไปขาย สินค้าให้ ออกกฎเกณฑ์ข้อบังคับใหม่สำหรับใช้กับบริษัทนั้น ให้แตกต่างไปจากบริษัทอื่น ๆ ด้วย เหตุผลว่ากฎเกณฑ์เดิมที่มีอยู่ขัดกับผลประโยชน์ที่ควรจะได้ จึงควรมีกฎเกณฑ์โดยเฉพาะสำหรับ บริษัทจากประเทศนั้น

3. การเป็นผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ (Supplier) วิธีนี้บริษัทที่เข้าไปทำธุรกิจใน ต่างประเทศมักจะเป็นบริษัทของรัฐบาล หรืออาจเป็นของเอกชนก็ได้ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบหรือ สินค้าที่สำคัญ ที่ต่างประเทศต้องใช้สินค้านั้น การเข้าไปดำเนินธุรกิจจึงเจรจากับรัฐบาลของ ประเทศนั้นขอเป็นผู้ขายให้กับรัฐบาลหรือบริษัทโดยตรง

4. การเป็นลูกค้า (Customer) วิธีนี้ทำในฐานะตรงกันข้ามกับการเป็นผู้ขาย กล่าวคือ รัฐบาลบางประเทศอาจเป็นผู้ขายที่สำคัญที่ขายสินค้าบางอย่างให้กับประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจนั้น บริษัทที่เข้าไปทำธุรกิจในประเทศนั้นจึงเป็นลูกค้าที่สำคัญ

5. การเป็นคู่แข่ง (Competitor) บริษัทต่างประเทศที่เข้าไปดำเนินงานในประเทศอื่นอาจทำให้ฐานะคู่แข่งกับบริษัทในประเทศนั้นที่เป็นของทั้งเอกชนหรือรัฐบาลก็ได้ เช่น บริษัทสายการบินของต่างประเทศอาจกลายเป็นคู่แข่งกับสายการบินในประเทศที่เป็นของรัฐบาลประเภทของกลยุทธ์ระดับนานาชาติ

12. กลยุทธ์ระดับนานาชาติอาจใช้กลยุทธ์ 3 ประเภทคือ

12.1 ผู้บริโภคทั่วโลกมีรสนิยม มีความสนใจและมีความชอบเหมือนกัน การพยายามทำให้คนทั่วโลกมีรสนิยมในการบริโภคสินค้าที่เป็นรสเดียวกัน หรืออย่างเดียวกันมีความสำเร็จในระดับหนึ่งจะส่งผลทำให้บริษัทผลิตสินค้าเหมือนกันในทุกประเทศ เช่น อุปกรณ์ชุดดิน กล้องถ่ายรูป และเครื่องดื่ม เป็นต้น จะมีแตกต่างกันไปจากนี้บ้างแต่ก็มีสินค้ากลุ่มหนึ่งที่เหมือนกัน

12.2 ทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกเต็มใจที่จะซื้อสินค้าเพื่อให้คนรู้สึกว่าคุณเป็นจริงหรือเป็นเหมือนอย่างที่เราโฆษณา ซึ่งจะ使人เลือกสินค้าที่มีราคาแพง จะมีลูกค้ากลุ่มหนึ่งไม่สนใจเรื่องราคา แต่ยินดีจะจ่ายด้วยราคาแพงกว่าปกติ สำหรับสินค้าบางประเภทที่ตนเองรู้สึกว่าความผันที่มีมานานประสบผล สินค้าเหล่านี้ อาจมีหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องประดับอย่างนาฬิกา ช็อกโกแลตราคาแพง เสื้อผ้าที่เป็นแฟชั่น อาหาร และเครื่องดื่มบางประเภท เช่น ไวน์ หรือสุราชั้นดี รวมทั้งรถยนต์ที่หรูหราก็เป็นต้น

12.3 ปริมาณการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันเป็นจำนวนมากจนถึงระดับที่ต้นทุนประหยัดที่สุดทำให้ตั้งราคาขายต่ำสุด คนโดยทั่วไปจะมีความรู้สึกกระตือรือร้นจากการปรับราคาสินค้า หากราคาสินค้าขึ้นสูงคนก็จะหันไปซื้อสินค้าราคาต่ำ ดังนั้น ในเกือบทุกเมืองทั่วโลกจะมีร้านขายของประเภทสินค้าราคาถูกซึ่งคนนิยมไปซื้อหามาใช้ กลยุทธ์จึงเน้นที่ราคาต่ำสุดเพื่อใช้ราคาเป็นปัจจัยชักจูง

13. การนำกลยุทธ์ไปใช้

การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นเรื่องยาก เพราะเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้ ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์ ประการที่สาม ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่ ประการสุดท้าย เกิดจากความ

ใจร้อนของคนที่ยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาพอสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ (Adaptive and Generative Change) การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายาวนาน การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ (on the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้้องค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์กรเอง และจากองค์กรอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ แยกเป็น 2 ชั้นคือ การค้นพบ (Discovery) เป็นการที่เรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะนำมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้ความคิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียน ไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นหรือเร็วย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

หลักสำคัญของการทำงานในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องรับผิดชอบในการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนขององค์กร แยกเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อทางการเงิน ได้แก่ อัตราผลกำไร ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมคือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในสังคม

2. การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีลำดับขั้น โดยจะต้องเริ่มที่การมีวิสัยทัศน์ก่อนซึ่งแสดงให้เห็นว่าในอนาคตจะทำอะไร แล้วจึงตามด้วยภารกิจว่าองค์กรกำลังทำอะไร หรือจะทำ

อะไร จากนั้นก็เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งแสดงให้เห็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายที่ทำเป็นแผนดำเนินงานขององค์กร

3. การคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพราะการคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้เห็นความหมายของสินค้าต่างๆ ที่ผู้บริหารนำมาพิจารณา มองเห็นความแตกต่างที่เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแยกออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ ๆ คือ พลังร่วมกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ พลังรวมอาจเกิดทางการตลาด ต้นทุน เทคโนโลยี และทางการบริหาร ซึ่งทำให้ผู้บริหารทำงานได้ผลงานมากกว่าต่างคนต่างทำ วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 วงจรได้

4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรขายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่ง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำได้ 3 ด้านคือ การขายสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง การผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ถูกลงหรือความเป็นผู้ทางต้นทุน และการตอบสนองต่อลูกค้า ได้เร็วกว่าคู่แข่ง

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นงานขั้นแรกของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อจะให้เห็นว่าปัจจัยอะไรที่องค์กรควบคุมไม่ได้จะมาเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือคุกคามองค์กร และปัจจัยอะไรที่เป็น โอกาสในการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกแยกเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นงานที่ต้องทำในลำดับต่อมา เพื่อหาว่าปัจจัยอะไรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ที่เป็นจุดอ่อนที่องค์กรจะต้องขจัด และที่เป็นจุดแข็งที่องค์กรจะต้องเสริมให้มากขึ้น ปัจจัยภายในแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูก โഴ้คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลักขององค์กร

7. การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานมีหลักที่สำคัญคือ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมุ่งไปที่การสร้างให้กับลูกค้าด้วยการขายสินค้าและให้บริการที่ดีและมีคุณค่า การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าทำได้ 2 วิธีคือ การบริหารคุณภาพ โดยรวมกับการปรับกระบวนการบริหารให้สั้นและเร็วเพื่อลูกค้าจะได้รับบริการรวดเร็วไม่เสียเวลา

8. การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทได้แก่การสร้างคุณค่า หรือผลกำไรให้กับเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและเจริญเติบโต หลักสำคัญของการสร้างคุณค่าให้เจ้าของคือการกระจายธุรกิจหรือขยายการดำเนินงานให้ใหญ่ขึ้นด้วยวิธีการกระจาย 3 ระดับคือ กระจายในแนวนอน กระจายในแนวตั้งและกระจายระดับโลก

9. กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีหลักการสำคัญว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไรหรือสร้างคุณค่าอะไรในการแข่งขันที่จะจับลูกค้า หรือจับตลาดได้มากที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบ

ในการแข่งขัน 3 อย่างคือ ผู้ร่วมแข่งขันมีจำนวนเท่าไร ค่าที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการแข่งขัน กฎการแข่งขันที่เป็นกรอบของการแข่งขัน กลวิธีในการแข่งขันและขอบเขตของการแข่งขัน

10. การกำหนดกลยุทธ์ระดับนานาชาติ คือการทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานในระดับโลกได้ซึ่งจะต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลต่างประเทศด้วย กลยุทธ์ระดับนานาชาติ แยกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ต่างกันแต่ละประเทศ กลยุทธ์เดียวกันในทุกประเทศ และกลยุทธ์ผสม

11. การนำกลยุทธ์ไปใช้นับว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ด้วยเหตุผลหลายอย่าง วิธีการนำไปใช้แบ่งเป็น 3 ประเภทที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การ และการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน การที่จะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่าวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. ระบุธรรมชาติของหน่วยงาน
3. กำหนดจุดหมายและ
4. จำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับหน่วยงาน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่า แผนกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น

14. ขั้นตอนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

14.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

14.2 จัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (ภารกิจ) และ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน

14.3 กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาความเหมาะสม และการสามารถไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

14.4 ปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึง โครงสร้างของ องค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

14.5 ความคุ้มค่าของกลยุทธ์ โดยติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการและ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร

15. กฎของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

15.1 การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ที่มปฏิบัติกรต่าง ๆ โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐาน ร่วมกัน ซึ่งทุกคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน ว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง

15.2 ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพราะแต่ละหน่วยงานย่อมมีบทบาท หน้าที่ มีองค์ความรู้และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การจะทำให้กลยุทธ์ได้รับการปฏิบัติและดำเนินไป อย่างราบรื่นนั้น จำเป็นต้องปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อสร้างให้องค์กรมีเอกภาพและ เข้มแข็ง

15.3 ทำให้กลยุทธ์เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคน ต้องทำให้ทุก ๆ คนเข้าใจกล ยุทธ์ และสามารถทำงานประจำวันของตนไปในทิศทางที่สอดคล้อง สนับสนุนความสำเร็จของกล ยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่าง แต่เป็นการสื่อสารระหว่างทั้งสองระดับ

15.4 ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐาน และจัดการใหม่ เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ใน การใช้ความสามารถ ของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจน ว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อ หน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อ การปฏิบัติในอนาคต

กล่าวโดยสรุปการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นการจัดทำแผนที่เป็นระบบและเป็น กระบวนการที่มีความชัดเจนทุกขั้นตอน สามารถทำซ้ำได้ สามารถวัดผลได้ และกระบวนการมีการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์

แผนปฏิบัติ การนำแผน ไปปฏิบัติ และระบบปฏิบัติการ กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องตาม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ คำนิยมด้านลูกค้า คำนิยมด้านพนักงาน คำนิยม ด้านธุรกิจ คำนิยมด้านชุมชน เป็นต้น ดังนั้น จึงถือได้ว่า วางแผนเชิงกลยุทธ์ น่าจะเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หากมีการวางแผนการดำเนินงานที่ เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง

1. ความหมายของการพึ่งตนเอง

พระราชดำรัสตอนหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ “ในการช่วยเหลือแต่ละครั้งแต่ละกรณี จำเป็นที่เราจะต้องพิจารณาถึงความต้องการและความจำเป็นก่อน และต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่ จะช่วยให้เข้าใจด้วยว่า เขาอยู่ในฐานะอย่างไร สมควรที่จะได้รับความช่วยเหลืออย่างไร เพียงใด อีก ประการหนึ่งในการช่วยเหลือนั้นควรยึดหลักสำคัญว่า เราจะช่วยเขาเพื่อให้เขาสามารถช่วยตนเอง ได้ต่อไป...”

อภิชาติ รอดสม กล่าวว่า "การพึ่งตนเองเป็นสภาวะอิสระ หมายถึงความสามารถ ของคนที่ช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด โดยไม่เป็นภาระคนอื่นมากเกินไป มีความสมดุล ความ พอดีในชีวิต เป็นสภาวะทางกายที่สอดคล้องกับสภาวะทางจิตที่เป็นอิสระ มีความพอใจในชีวิต ที่เป็นอยู่ มีถึงจำเป็นปัจจัยสี่พอเพียง เป็นความพร้อมของชีวิตทั้งทางร่างกายและจิตใจ"

วิบูลย์ เข็มเฉลิม(2531 : 165-182) กล่าวว่า "การพึ่งตนเองหมายถึงการจัดชีวิต ให้ สัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับคน กับสังคม กับธรรมชาติรอบ ๆ ตัวเรา การพึ่งตนเอง หมายถึงการมีสวัสดิการและความมั่นคงในชีวิตในปัจจุบันถึงอนาคต สวัสดิการที่พร้อมตอบสนอง เราทันที โดยที่เราไม่ต้องไปเรียกให้ใครมาจัดสวัสดิการให้ หรือให้ใครมาช่วยเหลือ"

Johan Galtung (อ้างในปราณี, 2534: 23) การพึ่งตนเองหมายถึง ความเป็นเอกราช หมายถึง ความเป็นอิสระ (Autonomy) แต่ไม่ใช่หมายถึงการแยกตัวเป็นอิสระ

Kempe (อ้างในปราณี, 2534 : 24) ให้ความหมายการพึ่งตนเองไว้ว่า การมีอิสระใน การตัดสินใจและสามารถระดมทรัพยากรของสังคมมาใช้ตามความคิดและแนวทางของตนเองได้ ทั้งรวมถึงการปฏิเสธหลักการจัดสรรทรัพยากรของผู้อื่นอย่างเอาเปรียบ

2. แนวทางการพึ่งตนเอง

เย็นใจ เลหาหวณิช (2529 : 1-2) กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาส่วนใหญ่่มักจะมีจุดหมายอยู่ที่การเพิ่มรายได้หรือการพึ่งผลผลิต โดยหวังว่าการเพิ่มรายได้จะทำให้คนอยู่ดีกินดี แต่ไม่ได้มองปัญหาสำคัญ คือ รายจ่าย คนยังมีรายได้มากยังมีรายจ่ายมาก เปรียบเสมือน โองกักรู้ว่า ถ้าไม่อุดรูรั่ว เปลี่ยนนิสัยให้เป็นคนประหยัด อุดออม แล้วการพัฒนาจะไม่ได้ผล การพัฒนาที่ถูกต้องนั้นมีอุดมการณ์ว่า ขยันอย่างฉลาด ปราศจากอบายมุข พึ่งตนเองด้วยศักดิ์ศรี มีวินัยร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เห็นความทุกข์ยากของเพื่อนบ้านเป็นภารกิจที่ต้องช่วยกันแก้ไข

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2530 : 28) กล่าวว่า แนวทางการพึ่งตนเองในการพัฒนาชนบทจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าตนเองย่อมช่วยตนเองได้ก่อน โดยจะต้องมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความรู้สึกร่วมของการรวมกลุ่มเกิดจากความสนใจร่วมกัน
2. ค่านิยมประชาธิปไตย โดยเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และใช้มติของที่ประชุมตัดสินใจ โดยไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวของคนใดคนหนึ่ง
3. การทำงานร่วมกันจะต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมร่วม และการกระทำร่วมกัน โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกัน
4. การทำงานเป็นกลุ่ม ต้องให้ความสำคัญต่อความสนใจของกลุ่ม และพยายามในการดำเนินการนั้นบรรลุผลของความสนใจนั้น
5. การปลูกฝังให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การริเริ่มการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสม และการบริหารจัดการรูปแบบองค์กรใหม่ เพื่อให้มีประสพการณ์ใหม่
6. การร่วมกันสร้างความเชื่อถือว่าตนเองสามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยมีการรวบรวมทรัพยากรของกลุ่ม หรือชุมชนทั้งกายภาพหรือทางวัตถุ ผนวกกับจิตใจ และมองการใช้ทรัพยากรภายนอกเป็นเพียงลำดับรองหรือตัวประกอบเท่านั้น

การัญญา แก้วเทพ (2530 : 170-172) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาที่ถูกต้องนั้นจะต้องถือชาวบ้านเป็นองค์ประธานของการพัฒนา ประชาชนต้องได้รับความรู้ มีความสำนึก มีความรับผิดชอบในความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ประชาชนต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ เลือกรการพัฒนาที่สนับสนุนและเกื้อกูลการดำรงชีวิตของประชาชนเอง เป็นการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ วัฒนธรรม สังคมและการเมือง ให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ และร่วมมือกับสมาชิกของชุมชน พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ประชาชนร่วมกันกำหนด ซึ่งอาจจะไม่ใช่เงิน ความเจริญก้าวหน้า ความทันสมัย แต่อาจจะเป็นความเรียบง่าย สันติธรรม สันโดษ และสมณะ การพัฒนาที่ถือเอาชีวิตคนเป็นศูนย์กลางนี้ไม่ได้ปฏิเสธเทคโนโลยี ระบบตลาด ระบบเงินตรา ถนน ไฟฟ้า แต่พัฒนาคนให้

รู้จักเลือก รู้จักรับรู้เท่าทัน เพื่อไม่ให้ตกเป็นทาสของสิ่งเหล่านี้ การพัฒนาอย่างนี้เรียกว่า “การพัฒนาคนทั้งระบบ”

อยู่ สุนทรชัย (2530 : 1-42) ได้กล่าวว่า การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ หมายถึง ความสมดุลระหว่างความสามารถในการผลิตกับการบริโภค ระหว่างความสามารถในการออมกับการลงทุน ระหว่างมูลค่าของสินค้าและบริการที่ส่งออกกับการนำเข้า บุคคลที่พึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ คือ บุคคลที่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้เพียงพอสำหรับสนองตอบความต้องการพื้นฐานภายในครอบครัว รักษาดูแลแหล่งการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการกับบุคคลภายนอก สามารถลงทุนขยายการผลิตด้วย เงินออมภายในครอบครัวและทรัพยากรบุคคลภายในครอบครัว การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจไม่ได้หมายความว่า บุคคลจะต้องมีระบบเศรษฐกิจ การผลิตการบริโภค การค้าการลงทุน ที่จะไม่พึ่งพาอาศัยบุคคลอื่นแต่ประการใด

กาญจนา แก้วเทพ และกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 210-211) กล่าวว่า ปัจจัยสร้างสรรค์ที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างระบบการพึ่งตนเอง มีดังนี้

1. จิตสำนึกและความตื่นตัว ให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน ในหลักการที่ว่า “คนจนสามารถช่วยตนเองพร้อมๆกับช่วยเหลือผู้อื่นได้”
2. การจัดตั้งองค์การการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ใช่เรื่องระดับปัจเจกบุคคล แต่ต้องเป็นการทำกิจกรรมร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกขั้นตอน

4. การแสดงศักยภาพของกลุ่ม แสดงออกได้ 2 ทาง คือ

4.1 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการแสดงผลสามัคคีภายในกลุ่ม เพื่อลดการพึ่งพา หรือการถูกเอาเปรียบจากภายนอก

4.2 การต่อรองกับภายนอก เป็นการแสดงผลที่มีอยู่ด้วยการต่อรองกับภายนอกกลุ่ม ทั้งทางด้านราคา หรือบริการ หรือเพื่อรักษาความเป็นอิสระของกลุ่ม ซึ่งการแสดงผลของกลุ่มทั้ง 2 วิธีนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

ชิต นิลพานิช และกุลธนา ชนาพงศ์ธร (2532 : 350-355) ได้กล่าวว่า องค์การประชาชนในการพัฒนาชนบทคือ ตัวแทนของประชาชนในชนบท ที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือคณะบุคคล โดยมีการแบ่งภาระหน้าที่กันทำ และรับผิดชอบในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่นของตน ซึ่งองค์การประชาชนนี้อาจจำแนกตามวัตถุประสงค์ได้ 4 ประการ คือ

1. กลุ่มเศรษฐกิจหรือกลุ่มอาชีพ
2. กลุ่มการปกครองและป้องกันหมู่บ้าน
3. กลุ่มด้านการศึกษาและวัฒนธรรม

4. กลุ่มบริการสังคม

การพิจารณาการบริหารองค์กร ต้องพิจารณาองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก บทบาท และหน้าที่ขององค์กรต้องชัดเจน องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแน่ชัด ประชาชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน องค์กรมีกิจกรรมเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง

ชบ ยอดแก้ว (2532 : 65-70) กล่าวโดยสรุปว่า เมื่อเกิดปัญหาอยู่ที่คน การพัฒนาต้องมุ่งแก้ปัญหาของคน จึงจะเป็นการแก้ไขปัญหาคือต้นเหตุ การแก้ปัญหาคือประการหนึ่งคือการสร้างสวัสดิการให้คนในชนบท โดยการระดมทุนภายในชุมชนเพื่อเป็นสวัสดิการเกี่ยวกับชีวิตของสมาชิก เรียกว่า การออมทรัพย์แบบวงจรพัฒนาชีวิต ให้สวัสดิการทางด้านรักษาพยาบาล การดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ของสมาชิก เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น กลุ่มออมทรัพย์เป็นการสร้างแหล่งเงินทุนขึ้นภายในหมู่บ้านเป็นแหล่งกักเงิน มีสวัสดิการเมื่อเจ็บป่วย ตลอดจนการตั้งสหกรณ์ร้านค้าภายในหมู่บ้าน เพื่อป้องกันการเอาเปรียบจากพ่อค้า การมีเงินทุนภายในหมู่บ้านก่อให้เกิดการรวมกลุ่ม มีอำนาจต่อรองกับองค์กรธุรกิจอื่น

ระพี สาคริก (2539 : 3-5) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การสร้างประโยชน์สุขให้แก่มนุษย์ และสร้างความมั่นคงโดยการสร้างสมดุลทางธรรมชาติ การพัฒนาจะต้องรักษาความสัมพันธ์ของธรรมชาติกับสิ่งต่าง ๆ เช่น ปัจจัยการผลิต ปัจจัยความเป็นอยู่ของคน ปัจจัยที่รักษาไว้ซึ่งพื้นฐานของธรรมชาติ และปัจจัยทางสังคมให้อยู่ในสภาพที่เชื่อมโยงกันและถ่วงดุลกันไว้อย่างเหมาะสม

3. หลักการพึ่งตนเอง อาจจะแยกแยะโดยยึดหลักสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

3.1 ด้านจิตใจ ทำคนให้เป็นที่พึ่งตนเอง มีจิตสำนึกที่ดี สร้างสรรค์ให้ตนเองและชาติโดยรวม มีจิตใจเอื้ออาทร ประณีประนอม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

3.2 ด้านสังคม แต่ละชุมชนต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายชุมชนที่แข็งแรง เป็นอิสระ

3.3 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ใช้และจัดการอย่างฉลาด พร้อมทั้งหาทางเพิ่มมูลค่า โดยให้ยึดอยู่บนหลักการของความยั่งยืน

3.4 ด้านเทคโนโลยี จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเทคโนโลยีที่เข้ามาใหม่มีทั้งดีและไม่ดี ต้องแยกแยะบนพื้นฐานของภูมิปัญญาชาวบ้านและ เลือกลงเฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพแวดล้อม และควรพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาของเราเอง

3.5 ด้านเศรษฐกิจ แต่เดิมนักพัฒนามักมุ่งที่การเพิ่มรายได้ และไม่มีที่การมุ่งลดรายจ่าย ในเวลาเช่นนี้จะต้องปรับทิศทางใหม่ คือ จะต้องมุ่งลดรายจ่ายก่อน เป็นสำคัญ และยึดหลักพออยู่ พอกิน พอใช้

กล่าวโดยสรุปการพึ่งตนเอง คือ ความสามารถของคนที่จะช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด โดยไม่เป็นภาระคนอื่นมากเกินไป มีความสมดุล ความพอดีในชีวิต เป็นสภาวะทางกายที่สอดคล้องกับสภาวะทางจิตที่เป็นอิสระ มีความพอใจในชีวิตที่เป็นอยู่ มีสิ่งจำเป็นปัจจัยสี่พอเพียง เป็นความพร้อมของชีวิตทั้งทางร่างกายและจิตใจ ดังนั้น จึงถือได้ว่า การพึ่งตนเอง น่าจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษารุ่นนี้ คือ คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ปี 2552 กรมการพัฒนาชุมชน ดังนี้ 1. ด้าน โครงสร้างและกระบวนการทำงาน 2. ด้านบริหารเงินทุนและทรัพยากร 3. ด้านการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรฯ. ด้านผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2. การมีส่วนร่วม 3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4. การพึ่งตนเอง ใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระดับการพัฒนาออมทรัพย์เพื่อการผลิต

1. ความเป็นมาของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กรมการพัฒนาชุมชน, คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (2552 : 68) ความเป็นมาของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของ สหกรณ์การเกษตร เครดิตยูเนียน และเงินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยใช้ “เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน” ทำให้คนมีคุณธรรม มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทร แบ่งปันซึ่งกันและกัน เกิดกระบวนการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ตามวิถีทางประชาธิปไตย มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ เคารพในกฎกติกาที่มาจากข้อตกลงร่วมกัน เกิดการเรียนรู้การบริหารจัดการเงินทุนของตนเองเพื่อจัดสรรผลประโยชน์ และจัดเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก ทำให้ชุมชนมีแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพของตนเอง ลดการพึ่งพิงแหล่งทุนจากภายนอกชุมชน และที่สำคัญที่สุดคือ เป็นการฝึกคนให้มีความอดทน มีสัจจะ มีระเบียบวินัยในการใช้เงิน รู้จักใช้จ่ายเงินอย่างมีเหตุผล มีความเหมาะสม พอประมาณกับตนเองและครอบครัวเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับครอบครัวและชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จึงเป็นกลไกสำคัญ ในกระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ทำให้เกิดการพัฒนารอบคอบคลุมในหลายๆมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้าน

ประชาธิปไตย ตลอดจนด้านวัฒนธรรม วิธีการดำรงชีวิตของคนในชุมชนซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

2. หลักการของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีดังนี้

2.1 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ กระตุ้นและปลุกฝังให้ชาวบ้าน มีความรู้สึกว่าการออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นของตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ในการดูแลเอาใจใส่ ทำให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ

2.2 การพึ่งตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้ชาวบ้านรู้จักพึ่งตนเอง โดยยึดถือคุณสมบัติ

3 ประการ คือ

2.2.1 ความซื่อสัตย์ ยึดถือความซื่อสัตย์ต่อตนเองและกลุ่ม ตัวจะก่อให้เกิดทุน

2.2.2 ความทนอด ให้อึดทนอดต่อความต้องการของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดทุน

2.2.3 ความอดทน ให้อึดทนอดต่อการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดทุน

2.3 หลักคุณธรรม คือ มีความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

2.4 หลักควบคุมกันเอง เป็นการดูแลความเคลื่อนไหว ตรวจสอบคณะกรรมการ และ สอดส่องดูแลสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งถือว่าการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว หลักการของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ยึดคุณธรรม 5 ประการ สำหรับการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจ

3.วัตถุประสงค์ของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

3.1 เพื่อพัฒนาคน โดยใช้หลักการกลุ่มออมทรัพย์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง และเพื่อนสมาชิกให้มีคุณธรรม 5 ประการ

3.2 เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประชาชน โดยการระดมเงินออมเพื่อจัดตั้งกองทุนกลางของชุมชน ทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินทุนในการกู้ยืมเงินไปประกอบอาชีพและใช้ตามความจำเป็นของครอบครัว อีกทั้งสมาชิกกลุ่มจะได้เรียนรู้การจัดการกิจกรรมเชิงธุรกิจ และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว นำมาซึ่งการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ

3.3 เพื่อพัฒนาสังคม โดยการปลูกฝังคุณธรรม 5 ประการ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันของสมาชิก การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ความร่วมมือร่วมใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2547 : 17)

4. ความสำคัญเบื้องต้น

ที่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสามารถดำเนินการ โดยเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนมี ดังนี้

4.1 สร้างวินัยการใช้เงินของครัวเรือน และส่งเสริมการออมของประชาชนในชุมชน

4.2 ส่งเสริมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสมาชิกและชุมชน

4.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อการพึ่งตนเองในชุมชนเพื่อให้ชุมชนสามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุน เพื่อการพึ่งพาตนเองของคนในชุมชน

4.4 ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาในชุมชน ได้แก่ ปัญหาหนี้สิน ปัญหาความยากจนและการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อชุมชน

4.5 ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาคุณธรรมของสมาชิกกลุ่มและชุมชน ตลอดจนส่งเสริมการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่อนุชนรุ่นหลัง

5. แนวคิดและหลักการประเมินผลการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กรมการพัฒนาชุมชน ตามคู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ปี 2552 ในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่นำมาใช้ในการวิจัย แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

5.1 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน หมายถึง การทำงานภายในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต อย่างเป็นระบบ โดยมี คณะกรรมการ สมาชิก ระเบียบข้อบังคับ ที่ทำการกลุ่ม การบริหารจัดการ ระบบข้อมูล กระบวนการทำงานในรูปแบบเครือข่ายคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจนและมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง ราษฎรในหมู่บ้านเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมากกว่าร้อยละ 50 สมาชิกมากกว่า ร้อยละ 75 ส่งเงินสัจจะสะสมเป็นประจำทุกเดือน และตรงตามกำหนด สมาชิกที่กู้เงินจากกลุ่มส่งคืนเงินกู้ตรงตามกำหนดเวลา ร้อยละ 90 ขึ้นไป สมาชิกตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไปเพิ่มวงเงิน สัจจะสะสม ระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม ถูกกำหนดร่วมกัน โดยผ่านเวทีประชาคมของสมาชิก และมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกมีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ กลุ่มออมทรัพย์มีสถานที่ทำการกลุ่มที่ถาวร กลุ่มมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มทุกขั้นตอน สมาชิกเข้า

ร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปีอย่างพร้อมเพรียง มีการจัดทำระบบข้อมูล (ได้แก่ ทะเบียนสมาชิก, ทะเบียนครุภัณฑ์ เป็นต้น การเชื่อมโยงเงินทุน/ทรัพยากรกับกลุ่ม/องค์กรอื่น ๆ เชื่อมโยงแหล่งทุน ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

5.2 การบริหารเงินทุนและทรัพยากร หมายถึง ความมีวินัยทางการบริหารเงินทุน และการควบคุมการเงิน การจัดทำบัญชี เงินสด-รับ-จ่าย งบกำไรขาดทุนและงบดุล ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุน มีการจัดทำเอกสารหลักฐานทางการเงินอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการจัดทำบัญชีเงินสด รายรับ - รายจ่าย, งบกำไร - ขาดทุน อย่างครบถ้วนและถูกต้อง มีการนำเงินฝากไว้กับสถาบันทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน มีการรายงานสถานะทางการเงินให้กับกรรมการและสมาชิกทราบปีละ 2 ครั้งขึ้นไป และติดประกาศ ไว้ ณ ที่ทำการกลุ่ม การบริหารด้านการเงินเป็นไปด้วยความ โปร่งใสมีการตรวจสอบบัญชีโดยคณะกรรมการกลุ่มปีละ 6 ครั้งขึ้นไป และเชิญเจ้าหน้าที่มาร่วมตรวจสอบด้วย มีการนำเงินให้สมาชิกกู้และนำไปลงทุนหรือดำเนินกิจกรรมเชิงธุรกิจในด้านอื่น ๆ กิจกรรมที่กลุ่มดำเนินงานมีผลกำไร

5.3 การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร หมายถึง การพัฒนาความรู้/ศักยภาพแก่คณะกรรมการ การพัฒนาความรู้/ศักยภาพแก่สมาชิก การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม มีการพัฒนาศักยภาพแก่คณะกรรมการ เช่น การเข้ารับการอบรม ดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินทุน มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดหลักการ วิธีการดำเนินงานกับองค์กรภายนอก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม/กองทุนอื่น ๆ /เครือข่ายอื่น มีการพัฒนาความรู้ศักยภาพแก่สมาชิก เช่น การจัดฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ในการประกอบอาชีพแก่สมาชิก มีจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกอบอาชีพและวิสาหกิจชุมชนให้กับสมาชิกกลุ่ม มีการส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อประกอบอาชีพเสริม กลุ่มเป็นแกนนำในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลด้านการแก้ไขปัญหาคความยากจน เช่น การส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

5.4 ผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน หมายถึง การจัดระบบการบริการและสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว มีการปันผลกำไรและเฉลี่ยคืนให้สมาชิกทุกปี มีการนำเงินปันผลเก็บไว้เป็นทุนสำรองในการดำเนินงาน และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกจำนวน 3 อย่างขึ้นไป เช่น ดูแลการเกิด ดูแลผู้ป่วย ดูแลคนตาย และมีการจัดสวัสดิการแก่ชุมชนด้วย จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและครัวเรือนยากจน/หรือผู้ด้อยโอกาสในชุมชนอย่างทั่วถึง

การประเมินผลการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และกิจกรรมของกลุ่ม รวมถึงเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จะทำให้สามารถเห็นภาพการพัฒนาของกลุ่ม กิจกรรม และเครือข่าย ในด้านต่าง ๆ โดยสรุปการประเมินผลมีความสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กิจกรรมและเครือข่าย ดังนี้ 1. เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมของการ

พัฒนากลุ่ม/กิจกรรม/เครือข่าย 2. จำแนกความเข้มแข็งหรือระดับการพัฒนาตามศักยภาพของกลุ่ม
3.สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนากลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง หรือดำเนินการพัฒนาต่อยอดตาม
ความเหมาะสม 4.หาแนวทางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน 5. ส่งเสริมการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองเข้าสู่มาตรฐาน

ข้อมูลกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกลุ่ม
ออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยมีกรอบการทำงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน
กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ยุทธศาสตร์
เสริมสร้างธรรมาภิบาลและความมั่นคงของทุนชุมชน กลยุทธ์ พัฒนาทุนชุมชนให้มั่นคงสู่เศรษฐกิจ
สร้างสรรค์ ซึ่ง อำเภอเฝ้าไร่ แบ่งการปกครองออกเป็น 5 ตำบล 73 หมู่บ้าน

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นที่ในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย

ที่	ตำบล	จำนวนหมู่บ้าน
1	นาดี	7
2	อุดมพร	14
3	เฝ้าไร่	17
4	วังหลวง	15
5	หนองหลวง	20
รวม 5 ตำบล		73

ตารางที่ 2 ข้อมูลกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย

ที่	ชื่อกลุ่ม	หมู่ที่	ตำบล	สมาชิก ปัจจุบัน	เงินสะสม สะสม	ระดับการพัฒนา		
						1	2	3
1	บ้านเฝ้าไร่	2	เฝ้าไร่	104	80,485		1	
2	บ้านจับไม้	3	เฝ้าไร่	139	137,635		1	
3	บ้านท่าหายโศก	4	เฝ้าไร่	137	722,753			1
4	บ้านนาอำใหม่	5	เฝ้าไร่	190	860,008			1
5	บ้านหนองยาง	6	เฝ้าไร่	88	196,452		1	
6	บ้านท่าสำราญ	7	เฝ้าไร่	120	784,595			1
7	บ้านวังขมภู	8	เฝ้าไร่	140	169,902		1	
8	บ้านทรัพย์เจริญ	9	เฝ้าไร่	90	65,880		1	
9	บ้านมีชัย	10	เฝ้าไร่	77	48,707		1	
10	บ้านภูเงิน	11	เฝ้าไร่	168	172,095			1
11	บ้านเกษตรเจริญ	12	เฝ้าไร่	138	80,140			1
12	บ้านเมืองทอง	13	เฝ้าไร่	71	174,279			1
13	บ้านเฝ้าไร่พัฒนา	14	เฝ้าไร่	205	400,000			1
14	บ้านเจริญศรี	15	เฝ้าไร่	91	115,079		1	
15	บ้านพรมงคล	16	เฝ้าไร่	67	210,000		1	
16	บ้านนาอำพัฒนา	17	เฝ้าไร่	54	54,000	1		
17	บ้านนาดี	1	นาดี	132	1,059,970			1
18	บ้านโนนยาง	2	นาดี	96	49,135			1
19	บ้านเหล่าเจริญ	3	นาดี	100	147,285			1
20	บ้านโนนต้อ	4	นาดี	75	46,340			1
21	บ้านนาอุดม	6	นาดี	290	4,554,930			1
22	บ้านเจริญสุข	7	นาดี	75	56,538			1
23	บ้านหนองหลวง	1	หนองหลวง	47	36,707			1

ที่	ชื่อกลุ่ม	หมู่ที่	ตำบล	สมาชิก ปัจจุบัน	เงินตั้งจะ สะสม	ระดับการพัฒนา		
						1	2	3
24	บ้านแบง	2	หนองหลวง	57	120,517			1
25	บ้านกุดแคน	3	หนองหลวง	220	1,400,000			1
26	บ้านโนนสมบูรณ์	4	หนองหลวง	103	57,960		1	
27	บ้านหนองจอก	5	หนองหลวง	94	41,871		1	
28	บ้านหนองบัวเงิน	6	หนองหลวง	45	35,520	1		
29	บ้านโนนมันปลา	7	หนองหลวง	176	156,695			1
30	บ้านโนนห้วยทราย	8	หนองหลวง	68	125,355		1	
31	บ้านเลิศไมตรี	9	หนองหลวง	175	238,686			1
32	บ้านวังไฮ	10	หนองหลวง	34	34,500	1		
33	บ้านโนนมิชัย	11	หนองหลวง	110	149,100			1
34	บ้านศรีวิไล	12	หนองหลวง	105	139,050			1
35	บ้านใหม่วังไฮ	13	หนองหลวง	50	39,180			1
36	บ้านหนองสวรรค์	14	หนองหลวง	48	23,244	1		
37	บ้านรุ่งอรุณใหม่	15	หนองหลวง	100	220,000			1
38	บ้านหนองบัวเงิน	17	หนองหลวง	108	120,340			1
39	เหนือ บ้านหนองหลวง	18	หนองหลวง	67	66,672			1
40	เก่า	19	หนองหลวง	48	87,978			1
41	บ้านวังหลวง	1	วังหลวง	463	2,098,170			1
42	บ้านหนองควาย	2	วังหลวง	645	4,362,540			1
43	บ้านหนองนาแพง	3	วังหลวง	125	130,000		1	
44	บ้านโพนทอง	4	วังหลวง	116	143,810	1		
45	บ้านท่ากำบัง	5	วังหลวง	425	2,177,618			1
46	บ้านท่าหลวง	6	วังหลวง	35	35,000	1		
47	บ้านหนองวัวซุม	7	วังหลวง	170	241,439		1	

ที่	ชื่อกลุ่ม	หมู่ที่	ตำบล	สมาชิก ปัจจุบัน	เงินตั้งจะสะสม	ระดับการพัฒนา		
						1	2	3
48	บ้านหนองแวงคำภู	8	วังหลวง	127	240,000		1	
49	บ้านพรประเสริฐ	9	วังหลวง	50	127,650		1	
50	บ้านโนนสำราญ	10	วังหลวง	216	1,151,830			1
51	บ้านหนองบัวคำ	11	วังหลวง	140	558,561			1
52	บ้านไชยพัฒนา	12	วังหลวง	275	1,439,417			1
53	บ้านโนนแสงทอง	13	วังหลวง	205	521,577			1
54	บ้านคำศิลา	14	วังหลวง	104	134,900		1	
55	บ้านศรีชมชื่น	15	วังหลวง	103	273,066	1		
56	บ้านโลกอุดม	1	อุดมพร	194	377,745		1	
57	บ้านหนองบัวเงิน	3	อุดมพร	46	24,970		1	
58	บ้านโนนสะอาด	5	อุดมพร	388	2,690,000			1
59	บ้านคำสะอาด	6	อุดมพร	320	1,315,000			1
60	บ้านคำโคนสว่าง	7	อุดมพร	23	22,000	1		
61	บ้านอุดมพร	8	อุดมพร	75	57,000		1	
62	บ้านบุรพา	11	อุดมพร	541	5,122,188			1
63	บ้านคำแก้ว	12	อุดมพร	141	628,929			1
64	บ้านใหม่พัฒนา	14	อุดมพร	130	181,094		1	
รวม	9,359	37,334,087	8	20	36			

หมายเหตุ 1 หมายถึง ระดับการพัฒนา น้อย

2 หมายถึง ระดับการพัฒนา ปานกลาง

3 หมายถึง ระดับการพัฒนา มาก

ตารางที่ 3 สรุปข้อมูลกลุ่มออมทรัพย์ฯ ในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย

ที่	ตำบล	จำนวนกลุ่ม ออมทรัพย์ ทั้งหมด (กลุ่ม)	จำนวน สมาชิก (คน)	เงินสัจจะ สะสม (บาท)	ผลการประเมินกลุ่ม/ระดับการพัฒนา		
					ปรับปรุง/ ระดับ 1	พอใช้/ ระดับ 2	ดี/ ระดับ 3
1	เฝ้าไร่	16	1,879	4,272,010	1	8	7
2	นาดี	6	768	5,914,198	-	-	6
3	หนอง หลวง	18	1,655	3,093,375	3	3	12
4	วังหลวง	15	3,199	13,635,578	3	5	7
5	อุดมพร	9	1,858	10,418,926	1	4	4
	รวม	64	9,359	37,334,087	8	20	36

สรุปข้อมูลกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย มีทั้งหมด 64 กลุ่ม สมาชิกทั้งหมด 9,359 คน ยอดเงินสัจจะสะสม 37,334,087 บาท ผลการประเมินระดับการพัฒนาของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต คือระดับปรับปรุง จำนวน 8 กลุ่ม ระดับพอใช้ จำนวน 20 กลุ่ม และระดับดี จำนวน 36 กลุ่ม ซึ่งยังมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ที่ยังไม่ได้จัดตั้ง และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่ต้องปรับปรุง พัฒนาให้กลุ่มมีผลการดำเนินงานในระดับดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธีระชน สุขประเสริฐ (2550 : 78) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตเทศบาลตำบลลานกระบือ ตัวอย่างตัวชี้วัดมาตรฐานกลุ่มหรือองค์กรชุมชน พบว่าอยู่ในระดับมากซึ่งทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตเทศบาลตำบลลานกระบือ แต่ไม่สามารถเปรียบเทียบความสำเร็จหรือความเข้มแข็งของกลุ่มได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาในประเด็นดังนี้ 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ 2. ปัจจัยเปรียบเทียบการดำเนินงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จกับกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

ไพรัช ไมตรีมิตร (2550 : 89) วิจัยเรื่อง การดำเนินงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต บ้านส้มโอง หมู่ที่ 5 ตำบลโนนสวรรค์ อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด อภิปรายผล กระบวนการเรียนรู้ในการจัดการทุน โดยภาพรวมของหมู่บ้านส้มโอง เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน (ซึ่งมีหลายแนวทาง) โดยเป้าหมายและแนวทางในการจัดการกองทุนชุมชนบ้านส้มโอง มีหลักการ 3 ประการ คือ 1. การจัดการกองทุนของชุมชน ต้องสอดคล้องและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชน หรือมองมุมกลับได้ว่าใช้ปัญหาและการแก้ไขปัญหาเป็นตัวตั้งในการพิจารณาว่าจะจัดการกองทุนอย่างไร 2. การจัดการกองทุนที่นำไปสู่ “การพึ่งตนเอง” ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายสูงสุดที่อยากเห็นในระยะไกล ๆ และเป็นวิธีการ/กระบวนการทำงานของชุมชนเกือบทุกกลุ่ม/กิจกรรมที่ดั่งริเริ่มจากตนเอง เช่น การออม การสร้างความเข้มแข็งภายในก่อนจะไปประสานกับภายนอก 3. การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม และใช้กระบวนการกลุ่มในการขับเคลื่อนงาน โดยมีผู้นำกรรมการ เป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน ทุกกลุ่ม ทุกกองทุน จะใช้หลักการนี้ในการกำหนดทิศทางและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเป็นรายเดือน และราย 3 เดือนอย่างสม่ำเสมอ

เพชรดา เห่งตา (2551 : 61) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของสมาชิกในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออมทรัพย์อยู่ในระดับมาก โดยมีส่วนร่วมในระดับมากในด้านการคิด การปฏิบัติ และการรับผลประโยชน์ ส่วนการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการประเมินผล สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

บุญสม สีลาไหม (2551 : 55) วิจัยเรื่อง การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง กิจกรรมการดำเนินงาน ด้านการวางแผนดำเนินการน้อยกว่าด้านอื่น รวมทั้งองค์ประกอบหรือปัจจัยต่อการดำเนินงานกลุ่มจะมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานสูงสุด

ดังนั้นเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติม คือ ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตประสบความสำเร็จ

สุดใจ กรองทอง (2553 : 83) วิจัยเรื่อง การวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดบุรีรัมย์ ประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้ ระดับความเข้มแข็งในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดบุรีรัมย์ ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตรวมทั้ง 3 กลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้านมีระดับความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1. ด้านผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน 2. ด้านการบริหารเงินทุนและทรัพยากร 3. ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ระดับปานกลาง คือ ด้านการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

รัชณี ไชยศาสตร์ (2553 : 61-62) วิจัยเรื่อง ผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต อำเภอนาดตาล จังหวัดอุบลราชธานี สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต อำเภอนาดตาล จังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ด้านการบริหารเงินทุนและทรัพยากร ด้านการพัฒนาขีดความสามารถองค์กร และด้านผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน ภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจจะเป็นเพราะ การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีคณะกรรมการที่ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และมีการวางแผนการดำเนินงาน มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับที่ผ่านการเห็นชอบจากเวทีประชาคม โดยสมาชิกได้มีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารเงินทุนและทรัพยากร รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์และจัดสวัสดิการ

ประจักษ์ ฝั้นพรม (2553 : 85-86) วิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งปัจจุบันได้จัดตั้งขึ้นเกือบทุกชุมชนของประเทศ แต่ก็มีเพียงไม่กี่กลุ่มเท่านั้นที่สามารถพัฒนาตนเองได้ให้มีความเข้มแข็งและเป็นองค์กรการเงินชุมชนในการกระจายโอกาสและสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตของคนในชุมชนได้อย่างแท้จริง ดังนั้นควรสนับสนุนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ กระบวนการบริหารงานที่เหมาะสม จากกลุ่มออมทรัพย์ที่มีความเข้มแข็ง มีฐานะการเงินที่มั่นคง ได้ถ่ายทอดไปยังกลุ่มออมทรัพย์ในเครือข่ายที่ยังไม่เข้มแข็งหรือยังไม่พร้อมสมบูรณ์ต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้อง

Gultekin (2009 : 28) วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการผลิตและการส่งมอบบริการสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการผลิตและการส่งมอบบริการสาธารณะที่นำสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว และการอภิปรายโต้เถียงในหมู่นักวิชาการ ได้เชื่อกันว่าถ้าประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการองค์การภาครัฐและผลประโยชน์ของชุมชนในหลายวิธีย่อมจะสร้างความพึงพอใจของประชาชนให้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างความปลอดภัยขององค์กร และผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่ามีส่วนร่วมของประชาชนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรของหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร

Nichols (2008 : 31) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจลูกน้องให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเกินความคาดหมาย แต่มักจะถูกทำลายศักยภาพในการทำงาน รูปแบบใหม่ของการเป็นผู้นำได้รับการเสนอว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริง เป็นแนวคิดที่มากกว่าไค้ซึ่งที่แน่ะให้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทุกรูปแบบของการเป็นผู้นำในเชิงบวกที่เป็นหัวใจของความเป็นผู้นำที่แท้จริงแนวคิดของ Ethicality เป็น แนวคิดของความถูกต้องอาจนำไปสู่กระบวนการทัศนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการผลิตรูปแบบที่เหมาะสมของการเป็นผู้นำเป็นผู้นำที่แท้จริงอาจจะไม่เป็นรูปแบบ Over-ไค้ซึ่งของการเป็นผู้นำ แต่หนึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผมเสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงอาศัยอยู่ในผู้นำและลูกน้องทฤษฎีความเป็นผู้นำ โดยปริยาย การทดลองนี้อยู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและบทบาทของการเป็นผู้นำทฤษฎีน้อยในการกำกับพฤติกรรมผู้นำ รูปแบบการพัฒนาที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและความเป็นผู้นำทฤษฎีน้อยรวมทั้งทฤษฎีน้อยแยกของผู้นำและผู้ตามแลกเปลี่ยนผู้นำของสมาชิก (LMX) และประสิทธิผลผู้นำ

Goktan (2005 : 32) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในกระบวนการนวัตกรรมในองค์กร กลยุทธ์ในกระบวนการนวัตกรรมในองค์กรนับได้ว่าดอกเบื้อของส่วนกลางในการบริหารที่ในไม่กี่ปีที่ผ่านมา เพราะมันสำคัญกับความอยู่รอดขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน นักวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องได้มีการแบ่งกระบวนการนวัตกรรมเป็นขั้นตอนในความพยายามที่จะเข้าใจกระบวนการนวัตกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อมัน อย่างไรก็ตามการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน กับ ความขาดแคลน นอกจากนี้แม้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจจะเน้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการนวัตกรรมที่ไม่ค่อยมีใครรู้จักบทบาทในกระบวนการนวัตกรรมและผลกระทบต่อขั้นตอนของ การวิจัยนี้ให้การสนับสนุนเชิงประจักษ์สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนของ

การพัฒนานวัตกรรมและผลของกลยุทธ์ดูแลองค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนในรูปแบบการขั้นตอนที่สองของนวัตกรรม ในการศึกษาี้โดยตรงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเสนอนวัตกรรมรุ่น (ขั้นตอนแรก) และผลนวัตกรรม (ขั้นตอนที่สอง) ขั้นตอนของการพัฒนานวัตกรรม ขนาดของผลนวัตกรรมที่มีการตรวจสอบรวมถึงประเภทนวัตกรรม (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ) นวัตกรรมและนวัตกรรมความดี ต้นทุนค่าแตกต่างและตลาดกลยุทธ์การวางแผนจะเสนอให้เป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน การทดสอบความสัมพันธ์ที่นำเสนอการสำรวจถูกส่งให้กับผู้บริหารที่มีส่วนร่วม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมสรุปผล และนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยตัวชี้วัดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ผู้วิจัยได้นำมาจากคู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ของกรมการพัฒนาชุมชน และงานวิจัยของ สุคติ กรองทอง (2553 : 83-86) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดบุรีรัมย์ และ เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต นำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยโดยสรุปได้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

(Independent Variabls)

1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. การมีส่วนร่วม
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. การพึ่งตนเอง



ตัวแปรตาม

(Dependent Variabls)

- การดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย 4 ด้าน ดังนี้
1. ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน
 2. ด้านบริหารเงินทุนและทรัพยากร
 3. ด้านการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
 4. ด้านผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย