



คู่มือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

โดยใช้หลักการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ๗S

และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PEST

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ	๒
คุณลักษณะ ๗ ประการของกระบวนการการวิเคราะห์ SWOT	๒
กรอบการวิเคราะห์	๔
ปัญหาในการกระทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT	๔
องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๔
รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๕
การประเมินสภาพของหน่วยงาน	๙
การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	๑๐
สรุปผลการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน	๑๑
การสร้างกราฟสภาพของหน่วยงาน	๑๓
การแสดงสภาพของหน่วยงาน	๑๕

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

หลักการ

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการดำเนินงานเพื่อนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ โดยดูจากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และดูจากโอกาสและอุปสรรค จากภายนอกองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์และกำหนดเวลาในการดำเนินงานรวมทั้งใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จสู่องค์กร ดังนั้น SWOT Analysis จึงใช้ประเมินสถานะแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่องค์กรมีอยู่ และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือความเสี่ยงจากสถานะแวดล้อมภายนอกรวมทั้งแก้ไขจุดอ่อน ขององค์กรด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษต่อองค์กรซึ่งหากนำจุดแข็ง และโอกาสที่มีอยู่มาใช้จะก่อประโยชน์ได้ทวีคูณในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรและอุปสรรคหรือความเสี่ยงจากภายนอกอาจคุกคามหรือสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้มหาศาลเช่นเดียวกัน บางครั้งการจำแนกโอกาส และอุปสรรค เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคกลับกลายเป็นโอกาส ได้เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม

คุณลักษณะ ๗ ประการของกระบวนการการวิเคราะห์ SWOT

กระบวนการการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กรโดยพบคุณลักษณะ ๗ ประการของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT คือ

๑. การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำหลักจะเป็นคนคิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และ พนักงานที่มีที่มีความรับผิดชอบงานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ถึงแม้ว่า ผู้นำระดับรองจะมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี ๓ ประการคือ

- ๑) ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบถึงภาพรวมของงานขององค์กรอย่างชัดเจน
- ๒) มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
- ๓) ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ กระบวนการการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกซักถาม เสนอแนะ และยังมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การมีส่วนร่วมดังกล่าว ทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทาง และแผนงานจึงสรุปได้ว่า คุณค่าของ SWOT อยู่ที่ตัวกระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

๒. กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่างๆ ๓ ลักษณะ คือ

- ๑) ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- ๒) ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก
- ๓) ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้ที่เข้าร่วมต้องคิดอย่างจริงจัง ต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

๓. การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลการคิดการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่างๆในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบที่จะกำหนด กลยุทธ์ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลเพื่อที่จะตัดกำหนดกลยุทธ์

๔. การใช้ข้อมูล การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรือกล่าวได้ว่าผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลเพื่อที่จะวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จะไม่มีความจริงขององค์กร โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก ๓ แหล่ง คือ

๑) จากประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารองค์กร

๒) จากผลการศึกษาวิเคราะห์ขององค์กร

๓) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่นวิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูล ข้อมูลที่นำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT นั้น ต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องโดยข้อมูลจากทั้งสามแหล่ง จะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้นๆต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อบริษัททั้งทางบวกและทางลบ ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้ทำให้เกิดผลดี ต่อกระบวนการ SWOT ๓ ประการ คือ

๓.๑) เอื้อให้เกิดการมองการไกลได้ดี

๓.๒) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์

๓.๓) ระบุ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

๕. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนวยให้เกิดการวิเคราะห์สูงเฉพาะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้แย้งเพื่อบรรลุ ถึงการตัดสินใจร่วมกัน ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างพรสวรรค์ให้เกิดการคิด การมองและความเข้าใจแง่มุมใหม่ โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อนซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลีคลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น (ไม่ใช่ประเด็นซ่อนเร้นโดยความตั้งใจของใครแต่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยสถานการณ์) ความชัดเจนดังกล่าว มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

๖. การเป็นเจ้าของและพันธะสัญญา จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ใช้เหตุผล อภิปราย แลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนด ภารกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นๆ ได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์ และเงื่อนไขที่เปลี่ยน

๗. การปฏิบัติทันที การที่กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วมพิจารณาว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขปัญหานั้นๆทันทีหรือบางครั้งอาจจะไม่รอจนสิ้นสุดกระบวนการ เขาตัดสินใจแก้ปัญหานั้นๆ เลย จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เกิดผลทางการปฏิบัติทันที

กรอบการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวเรื่อง หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็น ทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ได้ถูกต้อง โดยการกำหนดประเด็น (Key Area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น องค์กรมักจะไม่มีกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่เหมาะสม การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ไต่ขึ้นอยู่กับลักษณะองค์กร และธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ การวิเคราะห์ SWOT มีหลากหลายรูปแบบ ประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT คือ

๑. เอกลักษณ์ขององค์กร
๒. ขอบเขตปัจจุบันขององค์กร
๓. แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรค
๔. โครงสร้างขององค์กร
๕. รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

ปัญหาในการทำการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง ๔ ประการ คือ

๑. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการ ที่จะทำอะไร
๒. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในเวลาขณะนั้น
๓. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (Key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
๔. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้วยังมีปัญหาคือควรระวัง

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(๑) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง : **S**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses (จุดอ่อน : **W**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

(๒) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์

รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเดิมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey ๗ S มีรายละเอียดดังนี้

แบบ ๗ S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย ๗ ด้าน มาวิเคราะห์ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

๒. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ ๒-คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาด ใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

๔. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยก ทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง ๒ ความสามารถไปควบคู่กัน

๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

๗. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่า นิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ๗ S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้ง ๗ ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

๗s model	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๑. มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องและครอบคลุมยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ๒. ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน	๑. ขาดภาคีเครือข่ายหรือความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรมในการร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ๒. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ในทุกประเด็น
๒. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๑. มีโครงสร้างองค์กรที่มีแบบแผนและระบบที่ชัดเจน ๒. มีขอบเขตการทำงาน และกำหนดบทบาทภาระหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	๑. โครงสร้างองค์กรเป็นการบังคับบัญชาที่แบ่งเป็นสายงานทำให้ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ๒. ใช้บุคลากรที่มาจากคณะทำให้มีเวลาในการดำเนินงานให้กับสำนักฯ น้อย

๗s model	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System)	๑. มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ๒. มีระบบปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบการทำงานได้	๑. การดำเนินงานยังไม่ตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ๒. ขาดการวางแผนในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
๔. บุคลากร (Staff)	๑. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี ๒. บุคลากรมีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	๑. บุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน ๒. จำนวนบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	๑. บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ๒. บุคลากรมีทักษะเฉพาะตัว และมีความสามารถที่หลากหลาย	๑. ขาดบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถโดยเฉพาะตำแหน่งวิจัยและด้านวัฒนธรรม ๒. มีนโยบายในการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ แต่ช่วงเวลาหรือปริมาณงานมีมาก
๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	๑. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ๒. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	๑. การประสานงานและการสื่อสารล่าช้าในบางเรื่อง ๒. การบริหารจัดการในบางเรื่องยังไม่ชัดเจน
๗. ค่านิยมร่วม (Shared values)	๑. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน ๒. มีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	๑. การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม ๒. ขาดการกระตุ้นจากหัวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย ๔ ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังนี้

๑. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : **E**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

๓. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : **S**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

๔. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : **T**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

**ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

PEST model	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
๑. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P)	๑. รัฐบาลมีนโยบายด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมในเชิงรุก ชัดเจน ๒. มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมงาน ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	๑. นโยบายเร่งรัดการเบิกจ่ายของ รัฐบาล ๒. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)	๑. มีต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ ๒. อยู่ในจังหวัดที่มีแหล่งทรัพยากรที่ หลากหลาย	๑. ขาดระบบกลไกสนับสนุนการ ขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์ ๒. ขาดกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐกิจ
๓. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S)	๑. อยู่ในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมและชาติพันธุ์ ๒. อยู่ในแหล่งข้อมูลประวัติศาสตร์ ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม	๑. ขาดการเรียนรู้วัฒนธรรมในอดีตทำให้ ขาดช่วงในการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ใน อดีต ๒. ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและ ชาติพันธุ์ทำให้เกิดค่านิยมกลุ่ม ทำให้ ขาดความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน
๔. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)	๑. มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สนับสนุนการ ดำเนินงานที่หลากหลาย ๒. มีช่องทางที่หลากหลายในการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล	๑. ขาดการตรวจสอบข้อมูลทางด้าน ศิลปะและวัฒนธรรมก่อนการนำเสนอ ข้อมูล ๒. ประชาชนให้ความสนใจเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรมน้อย

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

นำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงานโดย ประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อนเพื่อจะได้เป็นข้อมูล สำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

(๑) สภาพแวดล้อมภายใน

๑. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒. การให้คะแนนในแต่ละด้าน โดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็น สรุปผลเป็นคะแนนเท่าไร แล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ ๕ คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

๓. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ ให้ครบทุกด้าน นั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครบทั้ง ๗ ด้าน : ๗ S พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)

(๒) สภาพแวดล้อมภายนอก

๑. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ว่าในแต่ละประเด็นสำคัญ

๒. การให้คะแนนในแต่ละด้าน โดยให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละด้านแล้วมีมติสรุปผลเป็นคะแนนเท่าไร แล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มประเด็นละ ๕ คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

๓. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ ให้ครบทุกด้าน นั่นคือสภาพแวดล้อมภายนอกโอกาส (Opportunities) เอื้อ และเป็นอุปสรรค (Threats) ครบทั้ง ๔ ด้าน : PEST พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสเอื้อหรือมีอุปสรรคโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

๑. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ ๑ น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

๒. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ ๑ น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานน้อย

ตัวอย่างการประเมินสถานภาพของหน่วยงานสภาพแวดล้อมภายใน ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๑. มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องและครอบคลุมยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	๐.๑๖	๓.๔๐		๐.๕๔	
๒. ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน	๐.๑๗	๓.๕๐		๐.๖๐	
๓. มีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละกลยุทธ์/แต่ละกลุ่มงาน	๐.๑๖	๓.๐๐		๐.๔๘	
๑. ขาดภาควิชาหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรมในการร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	๐.๑๗		-๓.๕๐		-๐.๖๐
๒. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ในทุกประเด็น	๐.๑๗		-๓.๐๐		-๐.๕๑
๓. การจัดทำแผนมีความล่าช้า	๐.๑๗		-๔.๒๐		-๐.๗๑
รวม	๑.๐๐			๑.๖๒	-๑.๘๒

**ตัวอย่างการประเมินสถานภาพของหน่วยงานสภาพแวดล้อมภายนอก
ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย	
ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค
๑. มีต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้	๐.๑๗	๓.๘๐		๐.๖๕	
๒. อยู่ในจังหวัดที่มีแหล่งทรัพยากรที่หลากหลาย	๐.๑๗	๔.๐๐		๐.๖๘	
๓. อยู่ในแหล่งเศรษฐกิจชุมชน	๐.๑๗	๔.๐๐		๐.๖๘	
๑. ขาดระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่เชิงพาณิชย์	๐.๑๗		-๔.๒๐		-๐.๗๑
๒. ขาดกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	๐.๑๖		-๓.๘๐		-๐.๖๑
๓. เศรษฐกิจไม่ดีส่งผลให้ประชาชนไม่ใช้จ่ายเงิน	๐.๑๖		-๔.๒๐		-๐.๖๗
รวม	๑.๐๐			๒.๐๑	-๑.๙๙

สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงาน

เมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมแล้วให้นำค่าคะแนนทุกปัจจัยมารวมลงในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยมีวิธีการกรอกข้อมูลในช่องต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ช่องรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ให้กรอกปัจจัยภายใน ๗ ด้าน (๗S) ลงในตาราง
- (๒) ช่องน้ำหนักคะแนน กำหนดให้คะแนนเต็ม ๑ให้นำผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักที่วิเคราะห์ไว้ในรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มากรอก
- (๓) ช่องค่าคะแนน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้ ลงในช่องจุดแข็ง/จุดอ่อน ให้ครบทุกปัจจัย
- (๔) ช่องคะแนนจริง (จุดแข็งจุดอ่อน)ให้นำค่าคะแนน ไปคูณกับน้ำหนักคะแนน จะเป็นคะแนนจริง
- ช่องสรุปผล นำคะแนนจริง มาลบกัน โดยถือว่าคะแนนจริงของจุดแข็งเป็น + และคะแนนจริงของจุดอ่อนเป็น - จะได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน
- บวกคะแนนจริง (จุดแข็ง/จุดอ่อน) ลงมาทั้ง ๗ ข้อ ก็จะเป็นผลสรุปปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน)
- (๖) ช่องรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ให้กรอกปัจจัยสภาพแวดล้อมนอก ๔ ด้าน (PEST) ลงในตาราง
- (๗) ช่องน้ำหนักคะแนน กำหนดให้คะแนนเต็ม ๑ให้นำผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักที่วิเคราะห์ไว้ในรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มากรอก

(๘) ช่องค่าคะแนนเฉลี่ย (โอกาส/อุปสรรค) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้ ลงในช่องโอกาส/อุปสรรค ให้ครบทุกปัจจัย

(๙) ช่องคะแนนจริง (โอกาส/อุปสรรค) ให้นำค่าคะแนน ไปคูณกับน้ำหนักคะแนน จะเป็นคะแนนจริง

ช่องสรุปผล นำคะแนนจริง มาลบกัน โดยถือว่าคะแนนจริงของโอกาสเป็น + และคะแนนจริงของอุปสรรคเป็น - จะได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก

บวกคะแนนจริง(โอกาส/อุปสรรค) ลงมาทั้ง ๔ ข้อ ก็จะเป็นผลสรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค)

จากค่าคะแนนที่ได้จะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพของหน่วยงาน

**ตัวอย่างสรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน
ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย		สรุปผลการวิเคราะห์
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๐.๑๔	๑.๖๒	-๑.๘๒	๐.๒๓	-๐.๒๕	-๐.๐๒
๒. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๐.๑๔	๒.๒๘	-๑.๔๐	๐.๓๒	-๐.๒๐	๐.๑๒
๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System)	๐.๑๕	๑.๘๗	-๑.๗๐	๐.๒๘	-๐.๒๖	๐.๐๒
๔. บุคลากร (Staff)	๐.๑๕	๒.๕๐	-๑.๙๗	๐.๓๘	-๐.๓๐	๐.๐๘
๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	๐.๑๔	๒.๔๘	-๑.๔๘	๐.๓๕	-๐.๒๑	๐.๑๔
๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	๐.๑๔	๓.๐๖	-๐.๙๖	๐.๔๓	-๐.๑๓	๐.๓๐
๗. ค่านิยมร่วม (Shared values)	๐.๑๔	๒.๐๕	-๑.๖๗	๐.๒๙	-๐.๒๓	๐.๐๖
รวม	๑.๐๐					๐.๗๐

**ตัวอย่างสรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก
ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

ประเด็น	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย		สรุปผลการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก PEST		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
๑. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P)	๐.๑๙	๑.๗๒	-๒.๐๕	๐.๓๓	-๐.๓๙	-๐.๐๖
๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)	๐.๒๕	๒.๐๑	-๑.๙๙	๐.๕๐	-๐.๕๐	๐.๐๐
๓. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S)	๐.๓๑	๒.๑๐	-๒.๑๓	๐.๖๕	-๐.๖๖	-๐.๐๑
๔. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)	๐.๒๕	๑.๗๔	-๒.๐๕	๐.๔๔	-๐.๕๑	-๐.๐๗
รวม	๑.๐๐					-๐.๑๔

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงาน

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงานใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีกระบวนการในการสร้าง ดังนี้

๑. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็งอยู่ทางซ้าย และจุดอ่อนอยู่ทางขวา เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน โดยค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือจุดแข็ง (+) และค่าที่ออกไปด้านขวา คือจุดอ่อน (-)

๒. ลากเส้นแนวตั้งโอกาส และอุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้น แนวแนวนอน จุดตัดมีค่าเท่ากับ ๐ โดยที่ค่าที่ขึ้นไปด้านบน คือ โอกาส (+) ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ อุปสรรค (-)

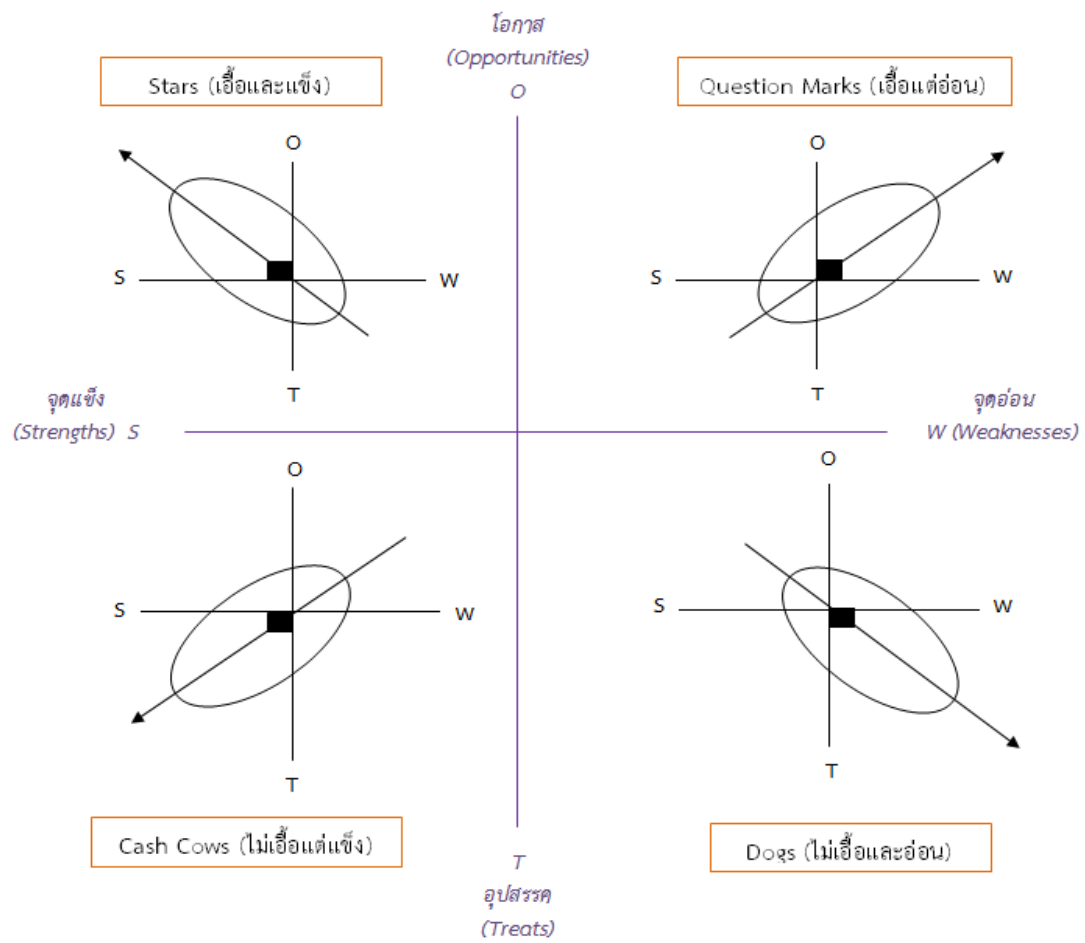
๓. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส อุปสรรค และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรงงาซึ่งจุดแรงงาอยู่ในส่วนใดแสดงว่าหน่วยงานมีทิศทางตามตารางนั้น

๔. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากำหนดจุดเป็นแกนโอกาส อุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็งจุดอ่อน

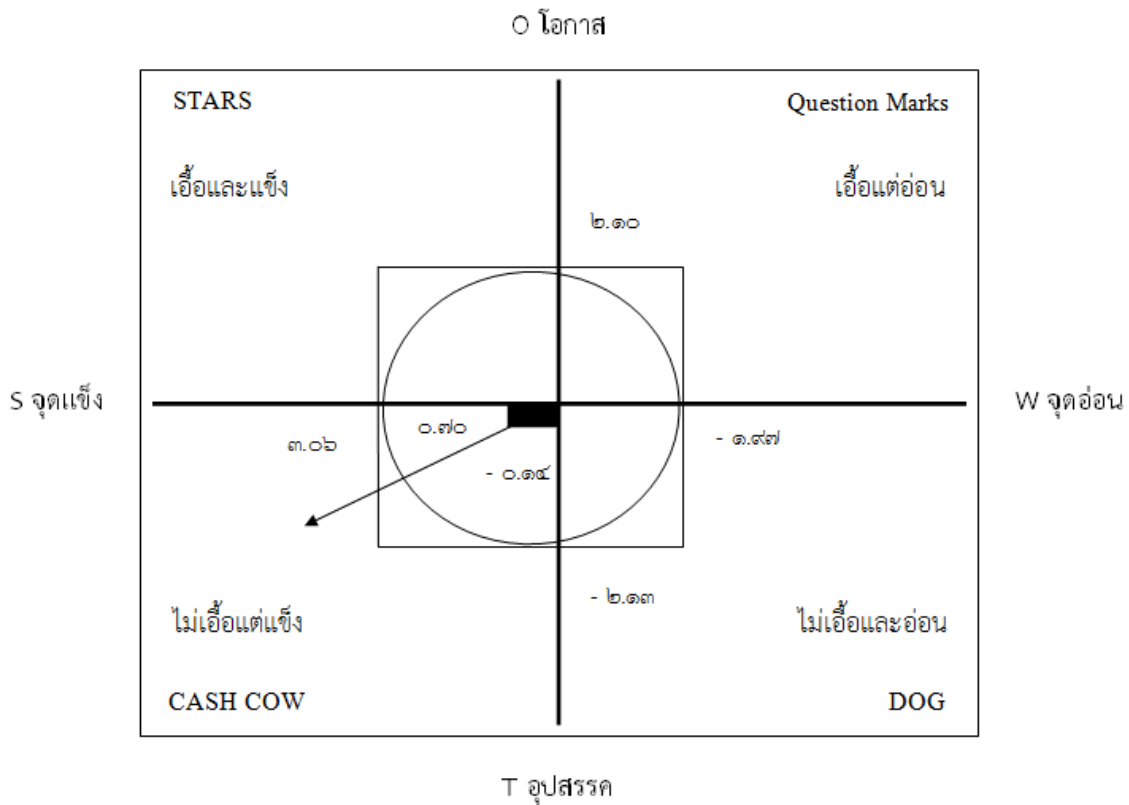
๕. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง ๔ จุด

๖. ลากเส้นลูกศรตัดจุดแรงงา หากลูกศรชี้ไปทิศทางใดจะบอกสถานภาพของหน่วยงานนั้น

กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ



ตัวอย่างกราฟวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์
ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



การแสดงสถานภาพของหน่วยงาน

การแสดงสถานภาพของหน่วยงานจะแสดงออกมาในรูปของกราฟ เพื่อให้เห็นว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis แล้ว จะสามารถประเมินสถานภาพของหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงาน จะบ่งบอกถึงสถานภาพ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เช่น เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้อยืนยงต่อไปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงาน อ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

๓. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกหน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสนี้จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน / แยกตัว (Defend / Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว / ถอย (Retrenchment)