

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Implementation of Strategic Plan of Provincial Electricity Authority,
Region 3 , Central Area , Nakorn Pathom Province**

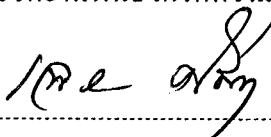
Mr. Surachat Amonwongphiboon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3
ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม
ชื่อและนามสกุล นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



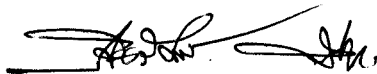
..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.เจดิม ศรีผดุง)



..... กรรมการ

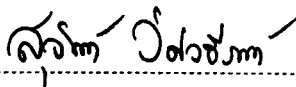
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3
ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัย นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประเมิน และการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการศึกษา คือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม จำนวน 322 คน จากประชากรจำนวน 1,650 คน มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และใช้การวิเคราะห์ถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม มีความสำเร็จระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ ด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) ข้อเสนอแนะผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม และควรสนับสนุนในการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จให้มีระดับความสำเร็จที่สูงขึ้นด้วย

คำสำคัญ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

Thesis title: Implementation of Strategic Plan of Provincial Electricity Authority,
Region 3 , Central Area , Nakorn Pathom Province

Researcher: Mr. Surachat Amonwongphiboon; **Degree:** Master of Public
Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito; Associate Professor;
(2) Dr. Chinarat Somsab; Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study the levels of achievement in implementing strategic plan of Provincial Electricity Authority, Region 3 , Central Area , Nakornpathom Province (2) study factors affecting implementation in strategic plan, (3) the relation between factors affecting implementation and achievement in implementing strategic plan (4) study additional factors caused by implementation in strategic plan

The methodology applied in this study was evaluation and survey researches. The populations were 322 personnel extracted from 1,650 Provincial Electricity Authority, Region 3 , Central Area , Nakornpathom Province personnel. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation , and stepwise multiple regression analysis.

The result of the research revealed that (1) levels of achievement in implementing strategic plan of Provincial Electricity Authority, Region 3 , Central Area , Nakornpathom Province as moderate level (2) factors of implementation in strategic plan 1) translate the strategy to operational terms; 2) link and align the organization around its strategy ; 3) making the strategy everyone's job ; 4) make strategy continual process and 5) mobilize change through executive leadership as moderate level (3) factors 1) translate the strategy to operational terms; 2) making the strategy everyone's job; 3) make strategy continual process and 4) mobilize change through executive leadership that influenced affecting implementation in strategic plan (4) Suggestions was executive topping proper importance factors affecting implementation in strategic plan of Provincial Electricity Authority, Region 3 , Central Area , Nakornpathom Province and adjust improve for factor affecting implementation of strategic plan advocate levels of achievement get higher

Keywords: Strategic Plan Implementation, Provincial Electricity Authority

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ถ่ายทอด ความรู้อันทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ผู้ศึกษา จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และสำเร็จ ลุล่วงไปได้ รวมทั้งกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งกรุณาให้โอกาส ให้กำลังใจและให้คำแนะนำที่มีค่า ยิ่งไปกว่านั้นผู้ศึกษารู้สึกสำนึกในพระคุณของท่านคณาจารย์ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ได้ถ่ายทอด ความรู้ แนวความคิด ประสบการณ์ และแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ที่ น้อง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษานี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง อันเป็นบุคคล สำคัญ ได้แก่ บิดา มารดา พี่น้อง และเพื่อนๆ นักศึกษา มสธ. ที่ได้ให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จ ลุล่วงดังที่ผู้ศึกษาดังใจไว้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	12
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	21
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	52
การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	57
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
การวิเคราะห์ข้อมูล	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง	77
การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัย	79
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	95
ข้อสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการค้นพบ	102
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	107
สรุปการวิจัย	109
อภิปรายผล	113
ข้อเสนอแนะ	119
บรรณานุกรม	121
ภาคผนวก	124
ก แบบสอบถาม	126
ข จดหมายขอความร่วมมือ	134
ค ค่าความเชื่อมั่น	139
ประวัติผู้วิจัย	141

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ	71
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม.....	80
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐมจำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	81
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ.....	83
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์.....	85
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน.....	87
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง.....	89
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง.....	92
ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร	96
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า.....	99
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม.....	100
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน.....	101
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม.....	102
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม.....	104

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	5
ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	15
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบองค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์	22
ภาพที่ 2.3 แสดงแสดง โครงร่าง 7-S ของ Mckinsey	40
ภาพที่ 2.4 แสดงถึงองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์	51
ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	67

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการเมือง เศรษฐกิจและสังคม (เสนห์ จุ้ยโต 2548 : 162) ทำให้องค์การมีความหลากหลายและสลับซับซ้อน เพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน ส่งผลให้มีการปรับตัวเพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้ ต้องมีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม เครื่องมือด้านการจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยรับมือกับปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาองค์การ นั่นคือการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เข้ามาใช้ หนึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารขององค์การภาครัฐในการบริหารงาน ช่วยในการนำหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงปรารถนา นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนและภาคสังคมอื่นๆ ให้มีมากขึ้นด้วย (ชลธิศ ธีระรัฐติ 2548 : 189)

ในส่วนของกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เราอาจจะแบ่งกระบวนการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วนสำคัญคือ 1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2. การนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอด (สุพานี สฤณภู่วานิช 2546: 19) ซึ่งในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการติดตามและประเมินผลนั้นมีตรรกะที่เรียบร้อย มีความชัดเจนในตัวเองในฐานะที่เป็นลำดับขั้นตอน แต่ความยากลำบากและปัญหาความยุ่งยากต่างๆ นั้นจะเกิดจากขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลมากกว่าการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์การส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาความล้มเหลวการบริหารกลยุทธ์ ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ทำทายเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่าเรื่องของของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นต้องอาศัยการทำงานอย่างหนัก อาศัยเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ การเริ่มต้นด้วยการกำหนด

กลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อการ
ประสานงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดภาระรับผิดชอบ การ
วางระบบกำกับดูแลควบคุม การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การ
มอบการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ต้องมีความอดทนเอาใจใส่ต่อรายละเอียดและมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ
การจัดการเชิงกลยุทธ์

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตาม
พระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 ประกาศใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน
พุทธศักราช 2503 สังกัดกระทรวงมหาดไทย วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคคือ
จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและประเทศข้างเคียงได้
ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งในด้านคุณภาพ
ของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย
มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ จากการ
ดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ผ่านมาแม้จะถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างงดงาม แต่
เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้
ส่งผลกระทบต่ออย่างมากระหว่างการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในฐานะองค์กรธุรกิจหนึ่งอย่าง
หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีการนำรูปแบบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจใหม่ขึ้นให้เหมาะสมต่อการดำเนินงาน
เชิงธุรกิจและรองรับนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีการนำเสนอต่อคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาค ให้ความเห็นชอบในหลักการเมื่อคราวประชุมวันที่ 25 ธันวาคม 2546 โดยใช้การ
ดำเนินงานตามกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่ดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์ เพื่อสนองตอบต่อแผน
ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต
ที่ดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์หลัก 5 ด้านตามหลักของ Balanced Scorecard ซึ่งมีการกำหนด
เป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความท้าทายและเป็นไปได้ เพื่อสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ และภารกิจของ
องค์กร ให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความสามารถในการ
แข่งขันประกอบธุรกิจพลังงาน และธุรกิจบริการ

ภารกิจ (Mission)

จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และ
ประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึง

พอใจทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารการจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพตลาด และพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้องค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้
- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

จากการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ กฟภ. ปี 2548-2557 ในดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาความเป็นอยู่พื้นฐานของประชาชน และการพัฒนาโครงสร้างระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรม ด้วยบทบาทข้างต้น กฟภ. จึงต้องมีการลงทุนในการพัฒนาระบบและเครือข่ายในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผลตอบแทนที่กลับคืนมาอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ส่งผลให้ประสบกับปัญหาสภาพคล่องในการดำเนินงานด้วยและสภาวะการแข่งขันจากผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าในพื้นที่พิเศษที่สามารถให้บริการ โดยตรงแก่กลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ซึ่งแนวโน้มของการสูญเสียลูกค้าในกลุ่มกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ายังคงมีอยู่ต่อไปในอนาคต อันเป็นผลจากนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่กระบวนการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าทั้งระบบยังขาดความชัดเจนเท่าที่ควร จากสภาพปัญหาตลอดเวลาการดำเนินการจนถึงปัจจุบันจึงได้มีการปรับแผนครั้งที่ 1 วันที่ 22 พค. 2549 เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในมีแผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตต่อไปได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจังจนเกิดความก้าวหน้าให้เห็นได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกได้เปลี่ยนแปลงหลายประการจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ปี 2550-2557 (ปรับแผนครั้งที่ 2) ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคตโดยปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Drivers)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการนำแผน

กลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างประสบความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพมั่นคงเพียงพอต่อความต้องการด้านพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยที่ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยอาศัยทฤษฎี หลักการของ Robert S. Koplan และ David P. Norton ในเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization) และเพื่อให้การศึกษานี้มีทิศทางที่ชัดเจน ผู้ศึกษาจึงนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน คือ

- 3.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ
- 3.1.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์
- 3.1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน
- 3.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
- 3.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แล้วส่งผลให้

3.2.1 เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

3.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

3.2.3 เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถ

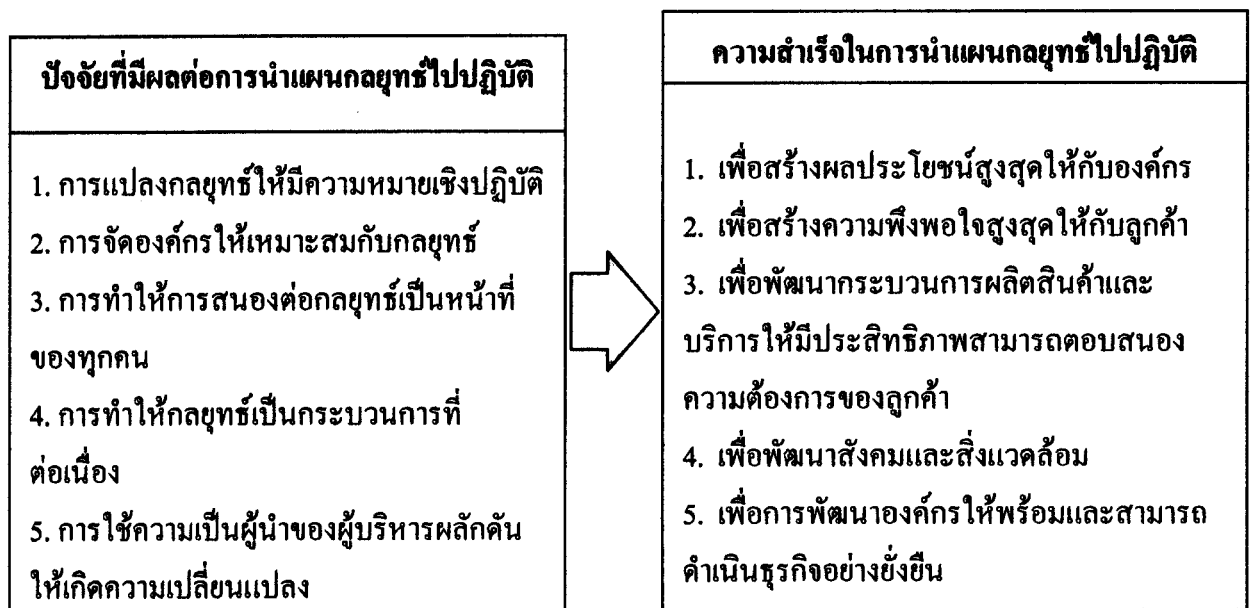
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.2.4 เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.2.5 เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

4. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

5. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านเวลา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานการไฟฟ้าจำนวน 15 ส่วนการไฟฟ้า

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาในช่วงเวลา มิถุนายน 2549 - มีนาคม 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ทราบและเข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เหมือนกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไว้

6.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หมายถึง ปัจจัย 5 ด้านที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยนำหลักการองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย แบ่งเป็นปัจจัยดังนี้

6.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (*Translate the Strategy to Operational Terms*) หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการสนับสนุนต่อการแปลงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร การกำหนดแผนโครงการชัดเจนสอดคล้องและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของหน่วยงาน ในลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความหมายชัดเจน
- 2) วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน
- 3) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขตสู่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ระดับผู้อำนวยการกอง ระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด และสู่พนักงานเป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง
- 4) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้และสอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจและวิสัยทัศน์
- 5) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- 6) การกำหนด แผนงาน/โครงการสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี
- 7) แผนงาน/โครงการ กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการชัดเจน
- 8) มีการร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

6.1.2 การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ (*Align the Organization to the Strategy*) หมายถึง การจัด โครงสร้างและออกแบบของค์การที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (*Strategy Business Unit*) ให้มีการแข่งขัน ได้แก่การดำเนินการจัดโครงสร้างให้รองรับการแข่งขันดำเนินการทางธุรกิจ มีอำนาจอิสระในการบริหารส่วนของตนเอง มีการแข่งขันการหารายได้ในแต่ละส่วนมีการเปรียบเทียบความสามารถในการดำเนินการของแต่ละส่วนการไฟฟ้า
- 2) การจัดโครงสร้างลดสายการบังคับบัญชา ได้แก่การจัด โครงสร้างใหม่ที่มีการลดสายการบังคับเหลือการบริหารงานเพียงผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด ทำให้สะดวกและเหมาะสมกับองค์การ
- 3) การกระจายอำนาจทางการบริหาร ได้แก่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ในอนุมัติ การเพิ่มอำนาจในการอนุมัติงานต่างๆ ของผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองหรือผู้จัดการ

การไฟฟ้าจังหวัดในวงเงินงบประมาณที่มากขึ้น และเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงาน แก่ผู้บริหารระดับล่างเช่นหัวหน้าแผนก ตลอดจนพนักงานสนับสนุนในการดำเนินงานมากขึ้น

- 4) การออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่การออกแบบองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานรวดเร็ว สะดวกและเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
- 5) การออกแบบองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ ได้แก่การออกแบบองค์การให้มีความทันสมัยเช่นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน

6.1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (Make Strategy Everyone's Everyday Job) หมายถึง การสร้างความผูกพัน การผูกมัด การจูงใจให้พนักงานทุกคนในองค์การยอมรับและมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างความผูกพันแก่พนักงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI)

- 2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ระหว่างเขตกับฝ่าย ฝ่ายกับกองหรือฝ่ายกับการไฟฟ้าจังหวัด และการไฟฟ้าจังหวัดกับระดับบุคคล

- 3) การพิจารณาค่าตอบแทนจูงใจพนักงาน การพิจารณาความดีความชอบจากผลงาน การจัดสรรเงินโบนัสที่ทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

6.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) หมายถึง การเชื่อมโยงงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกลยุทธ์ ได้แก่การอนุมัติแผนโครงการต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการลงทุน มีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน

- 2) การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ระบบ SAP ใช้วิเคราะห์ระบบงาน ได้แก่ในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยโดยนำระบบ SAP มาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงาน ติดตามการดำเนินงานของแผน / โครงการ ต่างๆ ในสถานะที่ถูกต้อง รวดเร็วเป็นปัจจุบัน ตลอดจนพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมการดำเนินการใช้งานและเข้าใจในระบบงานการจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ SAP

- 3) การรับการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความรู้เรื่อง *Balanced Scorecard* มีการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

6.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change through Executive Leadership) ผู้นำหมายถึงผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด ในการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการกำกับดูแล และระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้
- 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม สามารถกระจายงานกระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรมรวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า
- 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะเพื่อความสำเร็จ
- 5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ มีการนำระบบสารสนเทศ SAP เข้ามาในการวิเคราะห์และตัดสินใจ การดำเนินงาน
- 6) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ต้องสนับสนุนทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ให้การช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อโย
- 7) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการใช้หลักประชาสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์ในการพูด สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน
- 8) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพื่อผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบ หรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

6.2 ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึงการบรรลุผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.1 เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ

6.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

6.2.3 เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6.2.4 เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

6.2.5 เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีความสำเร็จบรรลุผลเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

6.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภูมิภาคได้แบ่งการบริหารงานออกเป็นส่วนภูมิภาค ในส่วนของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐมเป็นส่วนหนึ่งของการแบ่งการบริหารงานประกอบด้วยจังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวนทั้งสิ้น 15 ส่วนการไฟฟ้า

6.3.1 ระดับผู้บริหาร หมายถึง พนักงานระดับ 1 ถึงระดับ 6

6.3.2 ระดับผู้ปฏิบัติ หมายถึง พนักงานระดับ 7 ถึงระดับ 12

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษารั้งนี้

7.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์การให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

7.2 หน่วยงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางพัฒนาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.3 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อลดปัญหา และอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป

7.4 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา หรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สร้างแบบสอบถาม รวมตลอดทั้งอภิปรายผล และเสนอแนะต่อไป ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ โดยลำดับจำนวน 5 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแง่ต่างๆ ดังนี้

1. ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ คือ การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของธุรกิจในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

2. ชินรัตน์ สมสืบ (2548: 229) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปไปกระทำโดยการพัฒนาเป็นแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีการปฏิบัติ (Procedure) กระบวนการนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงสร้างและหรือระบบการจัดการขององค์กร โดยรวม

3. สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546: 31) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงขั้นตอนที่มีการวางแผนทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาแหล่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย ที่เหมาะสมเพื่อนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี

4. มัลลิกา ดันสอน (2543: 97) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้คือการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดระบบในการนำกลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546: 19) ได้กล่าวไว้ว่าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการวางแผนดำเนินการและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ

6. เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) อ้างถึงในเทปกส์คี่ นูมบริดพันซ์ (2548: 367) ได้ให้ความหมายของขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติจะนำกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้น นำมาลดระดับความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ลงด้วยการแปลงกลยุทธ์ออกมาในรูปของแผนปฏิบัติหรือแผนดำเนินงาน

7. เกรกอรี เดสตีและอเล็กซ์ มิลเลอร์ (Gregory Dess and Aler Miller) อ้างถึงในลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2545: 5) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating affirm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

8. โทมัส วีเลิน และเดวิด ฮังเกอร์ (Thomas Wheelen and David Hunger) อ้างถึงในลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงการแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดสำเร็จตามเป้าหมายโดยการพัฒนาเป็นแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีการปฏิบัติ (Procedure) กระบวนการนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้างและหรือระบบการจัดการขององค์กรโดยรวม

1.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น

1.2.1 ทฤษฎีกระบวนการกลยุทธ์ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมขนส่ง ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ช่วยให้การรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ไม่มีพรมแดนขวางกั้นทางข่าวสารข้อมูลอีกต่อไป ซึ่งนำไปไปทำธุรกิจที่เรียกว่าการค้าเสรี โดยมีลูกค้าเป็นใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง ธุรกิจต่างมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ธุรกิจต่างมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ธุรกิจใดที่ไม่มีการปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตกต่ำหรือถดถอยและอาจเลิกกิจการ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารในโลกยุคใหม่ต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้รู้ถึงสภาพการแข่งขันและคู่แข่ง

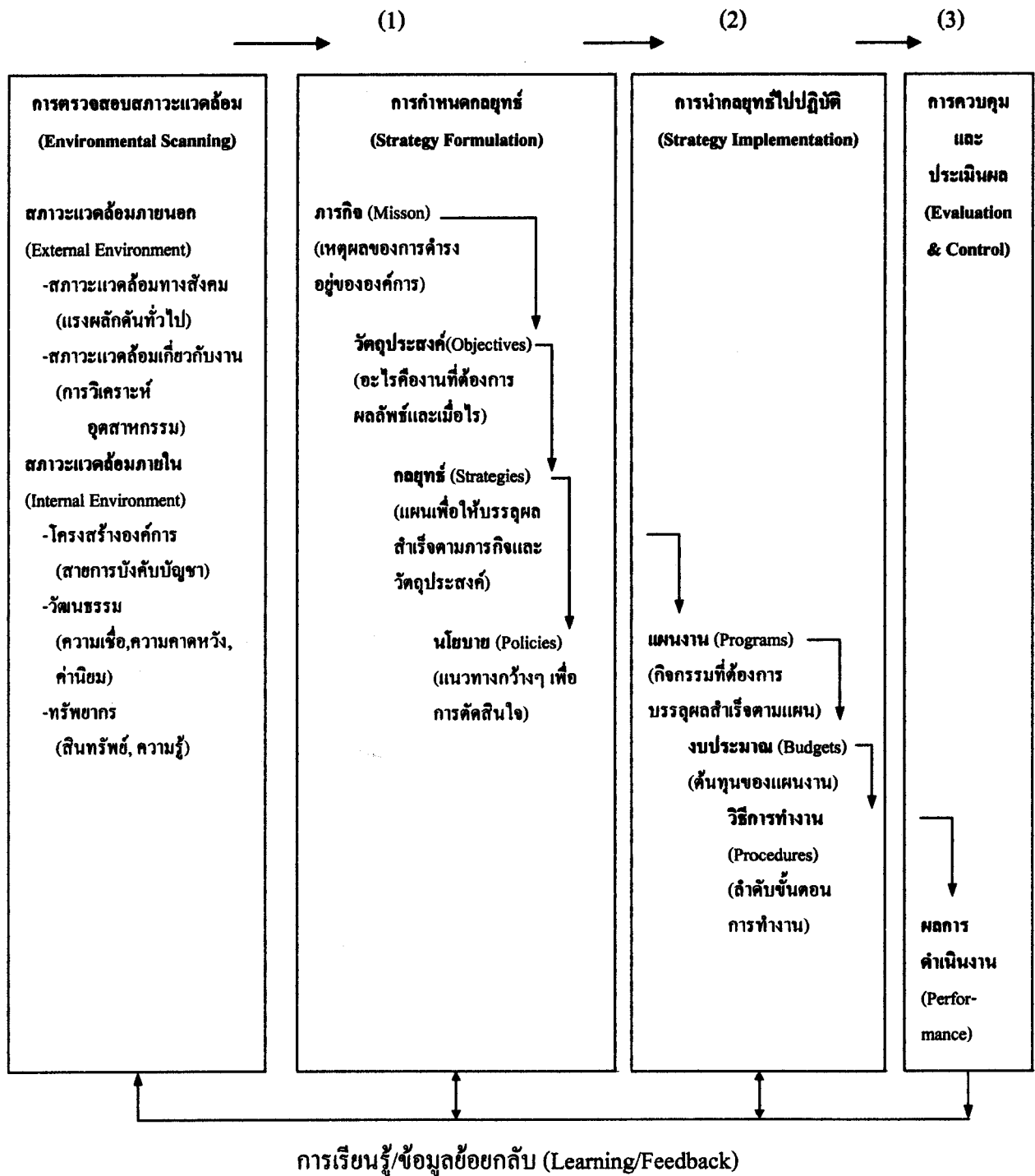
งานบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายาม อันประกอบด้วย

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุก็ต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาดังรูป



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Elements)
ที่มา: ลัทธิตถิการ ศรีวระรมย์ (2545) “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดโครงสร้างองค์การ” ใน
เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ 9 หน้า 6 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

จากภาพที่ 2.1 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ มีผลกระทบต่อกัน เพราะ โดยทั่วไปแล้วองค์การที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ เพื่อที่ผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Thompson and Strickland, 1995 : 175) ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับคือ

1) **ระดับสูงสุด** คือ กลยุทธ์องค์กรหรือกลยุทธ์กิจการ (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่าควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด การสร้างกลยุทธ์สามารถใช้เครื่องมือได้หลายรูปแบบ เช่น แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies) การใช้กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) และเมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

2) **ระดับกลาง** คือ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่างๆ ที่กิจการจะทำและวิธีการที่กิจการแข่งขัน เครื่องมือที่ใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับนี้คือ TOWS Matrix กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของไมเคิล พอร์เตอร์ (Porter's Generic Competitive Strategies) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) แบบจำลองการแข่งขัน Five Forces (Five Forces Model) และลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของไมเคิล พอร์เตอร์

3) **ระดับบริหารขั้นต้น** ได้แก่กลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy) จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การจะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กิจการและกลยุทธ์ธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วนสำคัญได้คือ 1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2. การนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

1.2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แม้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นวิธีการที่ตัดสินใจภายหลังการกำหนดกลยุทธ์ แต่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จึงเปรียบเสมือนเป็นแต่ละด้านของเหรียญเดียวกัน เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยขาดประสิทธิภาพมักถูกตำหนิว่าเป็นเพราะความล้มเหลวจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น ตัวอย่างกลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) ของนักลงทุนหลายแห่งพบว่ามักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และยังพบอีกด้วยว่าหนึ่งในสี่ของการเข้าซื้อกิจการระหว่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จเลย กรณีความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงในความพยายามที่จะเข้าไปขยายตลาดในประเทศบราซิลของบริษัทเป๊ปซี่ นับเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่คิดอาจได้ผลลัพธ์ที่เลวร้ายได้เนื่องจากกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปแล้วการบริหารกลยุทธ์นั้นจะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์การในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้
- 3) ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้
- 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือองค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือการบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล
- 5) ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า ฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือก่อนคู่แข่งขั้น

1.2.3 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์

1) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับแนวทางที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์กรอย่างกว้างๆ มาปรับเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกันซึ่งพิจารณาจากลักษณะของเป้าหมายระยะสั้น และการกำหนดเป้าหมายแต่ละองค์การ จะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เป้าหมายระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ การแปลงภารกิจขององค์กรให้เป็นการกระทำหรือกรรมวิธีในการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามสามารถสรุปกิจกรรมสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

(1) การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี หรือแนวทางการพัฒนา

วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น วัตถุประสงค์ระยะสั้นจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้วัตถุประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐานดังต่อไปนี้

ก. เป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

ข. มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ

ค. สามารถบรรลุเป้าหมายและมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยผลงานจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้บริหารได้รับการกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายที่เจาะจงและยากที่จะบรรลุ แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ เหล่านี้้องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และแม้ว่าวัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์กรจะผ่านการคิดอย่างรอบครอบเพียงใดก็ตาม ในทางปฏิบัติก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งเกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจึงต้องจัดสรรเวลาและความเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่ดีควรมีลักษณะที่มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวมและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องเอาแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายใต้แผนระยะยาวขององค์กร และการรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์หนึ่งเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็น การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้จึงต้องตระหนักในเรื่องสำคัญหลายเรื่อง และคำนึงถึงความมีเหตุมีผลขององค์กรจึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้

(2) การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ เนื่องจากสถานการณ์จำนวนมากที่องค์กรเผชิญอยู่ไม่มีรูปแบบที่เหมือนกันเสมอไป ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการทำที่ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่สามารถประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยที่กฎ นโยบาย หรือ

ขั้นตอนต่างๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่องค์กรใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ กล่าวคือ

ก. กฎ (Rules) หมายถึง ข้อกำหนดว่าสิ่งใดควรทำ ไม่ควรทำในสถานการณ์หนึ่งๆ

ข. ขั้นตอน (Procedures) โดยทั่วไปหมายถึงระเบียบต่างๆ ที่จะทำให้งานที่ถูกออกแบบประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ค. นโยบาย (Policies) หมายถึง ข้อชี้แนะ ข้อจำกัด และข้อบังคับว่าเป้าหมายจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร ทั้งนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นมีไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และนโยบายที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ระยะยาวที่บริษัทตั้งไว้

นโยบายที่ดีควรมีข้อสรุปและเป็นตัวชี้แนะให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีนโยบายมากเกินไป จะทำให้พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดอิสระในการปฏิบัติงานจนทำให้ภาพรวมขององค์การขาดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

(3) *การจัดสรรทรัพยากร* บริษัทต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาขนาดขององค์การ และต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและทันการณ์การจัดสรรทรัพยากรพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนอื่น การลงทุนในที่ดินและเครื่องมือต่างๆ และการใช้เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

(4) *การจัดโครงสร้างองค์การ* ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ รวมทั้งต้องมีโครงสร้างแบบกว้างๆ ไว้รองรับ เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนก และโครงสร้างแบบเมทริกซ์

(5) *ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล* ระบบการให้รางวัลจะต้องมีการปรับปรุง เช่น ค่าตอบแทนของฝ่ายขายจะอยู่ในรูปของตัวเงินที่เป็นค่านายหน้าการขาย (Commission) หรือ โบนัส (Bonus) โดยสอดคล้องกับปริมาณงานที่ฝ่ายขายทำได้ วิธีการให้รางวัลนี้ต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

(6) *ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง* เป้าหมายพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการสร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับในกลุ่มการเมืองในองค์การให้ได้ กลุ่มการเมืองต่างๆ ในองค์การจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

(7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผู้บริหารที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้บริหารเชิงมุ่งผล กล่าวคือ ผู้บริหารดังกล่าว ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการได้แก่ ต้องรู้จักกำหนดทิศทาง (Setting a Direction) ออกแบบองค์การ (Designing the Organization) และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Installing a Culture)

(8) พัฒนาวัฒนธรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดว่าองค์การนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว เช่น บริษัทอีสต์แมน โคดัก (Eastman Kodak) ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ โดยใช้ระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาวัฒนธรรมนี้เกิดจากผู้บริหารคนสำคัญ ได้แก่ ชัค ไทรลบริดจ์ (Chuck Trowbridge) และบ็อบ แกรนดอลล์ (Bob Grandall) จึงทำให้บริษัทอีสต์แมน โคดัก ประสบความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ในทศวรรษนี้

(9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ คุณภาพ (Quality) การคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม (Innovation) และความรวดเร็ว (Speed)

(10) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับกลยุทธ์ได้ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

2) แนวทางในการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้จัดการระดับฝ่าย (Divisions) ผู้จัดการระดับฝ่ายหน้าที่ต่างๆ (Functional Areas) ขององค์การและผู้จัดการภายใต้บังคับบัญชาของตนจะร่วมกันพัฒนา แผนงาน งบประมาณ และวิธีการทำงาน เพื่อนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังร่วมผนึกกำลังกันในระหว่างฝ่ายและฝ่ายหน้าที่ต่างๆ เพื่อนำไปวางรากฐานและดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การ

(1) การพัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาแผนงานคือ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นด้านหลัก จึงต้องมีการพัฒนาแผนงานหลายด้านขึ้นมา ดังนี้

ก. แผนปรับโครงสร้างระบบงาน (Restructuring Program) จากบริษัทเดิมมาไปยังบังคับบัญชาภายใต้เครือข่ายทางการตลาดของบริษัทใหม่ ด้วยการกำหนดให้ผู้จัดการร้าน (Store Manager) รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการเขต (Regional Managers) ซึ่งรายงานตรงต่อผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (Merchandising Managers) และรองประธานฝ่ายการตลาด (Vice-President in Marketing) ตามลำดับ

ข. แผนงานโฆษณา (Advertising Program) เน้นการรณรงค์เพื่อสื่อไปยังลูกค้าทั่วไปให้ทราบ

ค. แผนงานการฝึกอบรม (Training Program) จัดขึ้นสำหรับผู้จัดการร้านทั้งส่วนที่เพิ่มรับเข้าทำงานใหม่ และผู้จัดการร้านคนเก่าที่เคยทำงานกับบริษัท และบริษัทขอให้ทำงานต่อ

ง. แผนงานพัฒนาการรายงานวิธีการทำงาน (Program to Develop Reporting Procedures) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสมประสานการดำเนินงานของเครือข่ายที่เป็นส่วนย่อยของบริษัทให้เข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จ. แผนการปรับปรุงร้านค้าของบริษัทให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และเป็น การเตรียมความพร้อม

(2) การจัดทำงบประมาณ หลังจากการพัฒนาแผนงานต่างๆ เสร็จสิ้น กระบวนการงบประมาณจะเป็นงานขั้นต่อไปซึ่งกล่าวกันว่า กระบวนการวางแผนทางด้านการงบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริง (The Last Real Check) ถึงความเป็นไปได้ในกลยุทธ์ซึ่งองค์การได้เลือกไว้ เพราะบางครั้งกลยุทธ์ในอุดมคติที่เลือกไว้อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทราบได้ก็ต่อเมื่อองค์การได้เริ่มดำเนินงานตามแผนงานอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้วและพบว่ามีความผิดพลาดในรายละเอียดมากเกินไปจนรับไม่ได้

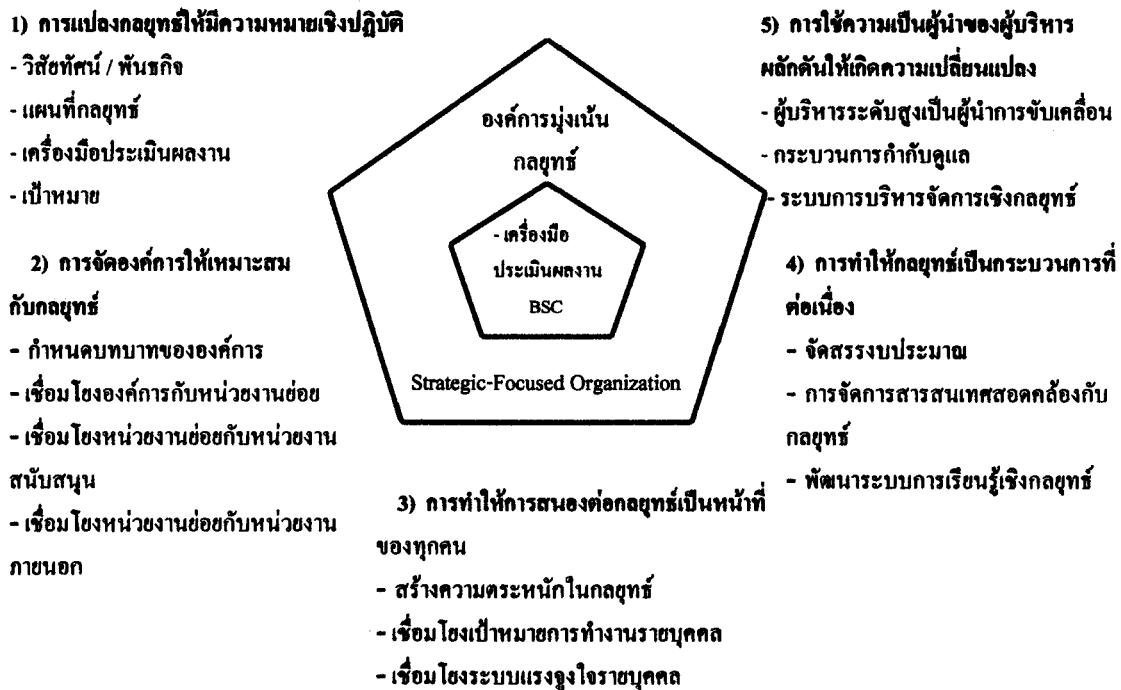
(3) การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน เมื่อกำหนดแผนงานและอนุมัติงบประมาณสำหรับองค์การและฝ่ายงานต่างๆ เสร็จสิ้น กระบวนการต่อไปในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานกลางขึ้นมา (Standards Operating Procedures – SOPs) โดยทั่วไปจะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ ล่วงตามแผนงานขององค์การที่วางไว้ เมื่อกำหนดไว้เรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นกำหนดแผนงานเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานต่างๆ ใหม่ทั้งหมด เช่น วิธีส่งเสริมการขายภายในร้าน การคัดสรรสินค้าและการตั้งซื้อสินค้าเข้าคลัง งานลูกค้าสัมพันธ์ นโยบายเครดิตและการจัดเก็บเงิน คลังสินค้าและการกระจาย การกำหนดราคา กำหนดเวลาจ่ายเงินตามเช็ค การจัดการเกี่ยวกับข้อครหาในขององค์การ และการเลื่อนตำแหน่งและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่บุคลากร เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้มีนักวิชาการให้ไว้จำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาแยกออกเป็นปัจจัย 5 ด้านที่ผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โดยนำหลักการองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

2.1 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ว่า การที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงภายในองค์การ เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์การ อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วและได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ช่วยทำให้หน่วยงานมุ่งเน้น และเชื่อมโยงทีมผู้บริหาร หน่วยธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรด้านการเงินเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ ผลการวิจัยของเราเกี่ยวกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ช่วยทำให้หน่วยงานตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึงรูปแบบที่เหมือนกันในการสร้างจุดเน้น และความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว แม้องค์การแต่ละแห่งจะใช้วิธีการ จังหวะ และลำดับขั้นของในการทำงานที่แตกต่างกัน พบว่ามีหลักการทำงานอยู่ 5 ประการที่องค์การเหล่านี้มีเหมือน ๆ กัน มีส่วนประกอบของหลักการขององค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบขององค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic-Focused Organization) ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton (2000) "Strategic-Focused Organization" President and Fellows of Harvard Business School Publishing

2.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ(Translate the Strategy to Operational Terms) ซึ่งก็ต้องอาศัยทั้งหลักการของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย มีการตั้งเป้าหมายรวมถึงแนวทางที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การใช้ Balanced Scorecard จะช่วยให้ท่านมีกรอบสำหรับใช้อธิบายและสื่อสารกลยุทธ์ของท่านได้อย่างสอดคล้องกันและเข้าใจได้ง่าย เราคงไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปถือปฏิบัติได้ หากเรามีสามารถอธิบายเนื้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้น ๆ ได้ กลยุทธ์มีความแตกต่างไปจากศาสตร์ในด้านการเงิน ซึ่งมีกรอบแนวคิดที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว อาทิ สมุครายวันทั่วไป งบกำไรขาดทุน หรืองบดุล สำหรับใช้ในการวางแผนทางการเงิน ในปัจจุบันยังไม่มีกรอบแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่จะใช้สำหรับอธิบายเนื้อความของกลยุทธ์ได้แต่อย่างใด การอธิบายเนื้อหาของกลยุทธ์นั้นทำได้หลากหลายวิธี เช่นเดียวกับนักทฤษฎีและหลักการด้านกลยุทธ์ที่มีอยู่จำนวนมากมาย แผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard สามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากความบกพร่องของวิธีการวัดผล ซึ่งเน้นความสำคัญแต่เฉพาะสินทรัพย์ที่มีตัวตนได้ การวัดผลแบบใหม่มีความเชื่อมโยงของเหตุและผลคั้งที่ปรากฏในแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนถูกแปลงให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (ผลลัพธ์ทางการเงิน) ได้อย่างไร ในระบบการวัดผลด้านการเงินจะใช้การบันทึกรวมมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ที่มีตัวตน ซึ่งประกอบด้วยเงินสด บัญชีลูกหนี้ สินค้าคงคลัง ที่ดิน โรงงาน และอุปกรณ์ แยกจากกันตามรายการ ซึ่งมูลค่าของสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ขึ้นอยู่กับว่าใครคือผู้เป็นเจ้าของ ในทางตรงกันข้ามสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนมักมีคุณค่าในตัวเองไม่สูงนัก แต่คุณค่าของสินทรัพย์จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการสอดคล้องประสานและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร การวัดผลเชิงปริมาณ (ไม่รวมถึงการวัดผลทางการเงิน) ตามหลักการ Balanced Scorecard ซึ่งให้ความสนใจกับระยะเวลาของการทำงาน 1 รอบ ส่วนแบ่งการตลาด นวัตกรรม ความพึงพอใจ และขีดความสามารถช่วยทำให้กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจและตรวจวัดได้ แทนที่จะปล่อยให้เข้าใจเอาเอง คุณค่าที่น่าเสนอแก่ลูกค้า (Customer Value Proposition) คือสิ่งที่แสดงถึงบริบทที่สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน อย่างเช่น ทักษะและแรงงูใจของพนักงานหรือระบบสารสนเทศด้านลูกค้าจะแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น จำนวนลูกค้าที่รักษาเอาไว้ได้หรือรายได้จากสินค้าและบริการชนิดใหม่ และแปลงไปสู่ผลกำไรในท้ายที่สุดได้อย่างไร ทั้งแผนที่กลยุทธ์และแผนการวัดผลตามระบุใน Balanced Scorecard ที่สอดคล้องกันนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้อธิบายถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้นด้วย การใช้สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน คั้งนั้นแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard จึงเป็นรากฐานแห่งเทคโนโลยีการวัดผลสำหรับการบริหารจัดการภายใต้ระบบเศรษฐกิจซึ่งตั้งอยู่บนฐานความรู้ันเอง ด้วยการแปลงกลยุทธ์องค์กรให้มีโครงสร้างของ

ความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผลของแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard ก่อให้เกิดจุดของความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งทุกหน่วยธุรกิจและพนักงานแต่ละคนสามารถใช้อ้างอิงได้ตรงกัน

1) *Balanced Scorecard* คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ซึ่งคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไร จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราได้มุมมองขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

(1) The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

(2) The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(3) The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

(4) The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2) การสร้างแผนที่กลยุทธ์ ในตอนที่ได้เริ่มคิดหลักการ Balanced Scorecard ขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1990 นั้น ได้เริ่มต้นวาง Scorecard ของกลยุทธ์จากแผ่นกระดาษเปล่า ได้ใช้ช่วงเวลาของการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเผยถึงเรื่องราวของแผนกลยุทธ์ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน นับถึงปัจจุบันเราได้วิเคราะห์ Scorecard มาแล้วนับร้อยๆ และเราได้ประมวลรูปแบบโครงสร้างทั้งหลายขึ้นเป็นกรอบแนวคิดที่เราเรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) แผนที่กลยุทธ์ของ Balanced Scorecard ช่วยทำให้สมมติฐาน (Hypotheses) ของกลยุทธ์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ตัวชี้วัดทั้งหลายของ Balanced Scorecard ได้ฝังตัวอยู่ในสายสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ซึ่งเชื่อมผลลัพธ์ที่ต้องการจากกลยุทธ์กับตัวผลักดัน (Drivers) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น แผนที่กลยุทธ์พัฒนาขึ้นจากตัวแบบมุมมองสี่ด้านแบบง่ายๆ ของ Balanced Scorecard โดยแผนที่ได้นำแนวคิดจำนวนมากมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ให้ตัวแบบและแนวทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดและจัดการวัตถุประสงค์และมาตรการต่างๆ ได้ แผนที่กลยุทธ์ยังเติมเต็มช่องว่างของความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ หากกลยุทธ์ใดขาดองค์ประกอบอันใดอันหนึ่ง กลยุทธ์นั้นก็มีความบกพร่อง ตัวอย่างเช่น เรามักพบว่าองค์การต่างๆ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างมาตรการ กระบวนการภายในกับการบรรลุคุณค่าของลูกค้า ขาดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนวัตกรรม วัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับทักษะของพนักงานและแรงจูงใจ และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผลการดำเนินงานน่าผิดหวัง นอกจากนี้แผนที่กลยุทธ์ยังได้ให้กรอบแนวคิดแก่ผู้บริหารเพื่อให้อธิบายและบริหารกลยุทธ์ในระบบเศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นฐาน แผนที่กลยุทธ์ของ Balanced Scorecard ก็คือโครงสร้างทั่วไปที่ใช้อธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์นั่นเอง

2.1.2 การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การเชื่อมโยงกับบรรดากรรมการบริษัท เชื่อมโยงกับแผนงานด้านบุคลากรและไอที เรียกว่า เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบรรลุซึ่งพลังประสาน (Synergy) นับเป็นเป้าหมายอันสูงส่งของการออกแบบองค์การ องค์การทั้งหลายต่างประกอบขึ้นจากหน่วยธุรกิจ และแผนงานต่างๆ ที่มีความชำนาญตามสายอาชีพและต่างมีกลยุทธ์เฉพาะของตนเอง การจะทำให้ผลการ

ดำเนินงานขององค์การสูงกว่าผลรวมของส่วนย่อย ๆ ได้ กลยุทธ์ของส่วนย่อย ๆ นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและมีบูรณาการต่อกันและกัน ผู้รับผิดชอบที่ส่วนกลางขององค์การต้องวางกรอบความเชื่อมโยงที่จะก่อให้เกิดพลังประสานนั้นให้ได้ และจะต้องทำให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงดังกล่าวเกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม ภารกิจดังกล่าวนี้พบว่าทำได้ไม่ง่ายเหมือนการพูด ในแบบดั้งเดิมนั้น องค์การได้รับการวางตัวให้ประกอบขึ้นจากสายงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านวิศวกรรม และด้านการจัดซื้อ แต่ละสายงานล้วนมีองค์ความรู้ ภาษา และวัฒนธรรมเฉพาะตัว โครงสร้างการบริหารในแต่ละสายงานจึงเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคสำคัญของการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่ยังพบความยากลำบากในการสื่อสารและสานงานข้ามสายงานวิชาชีพเฉพาะเหล่านี้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม องค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์นั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคดังกล่าวได้ โดยผู้บริหารแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบดั้งเดิมด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสาระและลำดับความสำคัญที่สอดคล้องและยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยที่เต็มไปด้วยความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์การได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ หน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่างเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ผ่านทางแนวคิดร่วมและวัตถุประสงค์ของ Scorecard ของหน่วยงานย่อยของตน บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ทุกแห่งจะใช้เครื่องมือนี้โดยอาศัยความร่วมมือและการประสานงานกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สูงกว่าผลรวมของส่วนย่อย

1) *โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)* โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้วย (Alfred Chandler) องค์การที่บริหารงานอย่างมีกลยุทธ์ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อจะได้ปรับตัวหรือปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้วัฏจักรของโครงสร้างองค์การมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรมีการเลือกรูปแบบโครงสร้างและการควบคุมที่เหมาะสมที่สามารถทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ (เช่นการมีระดับชั้นของการบริหารที่มากเกินไป มีการประชุมมากเกินไป มีความขัดแย้งของหน่วยงานมากเกินไป) จะทำให้กลยุทธ์ล้มเหลวได้ง่าย ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์การได้ดังนี้

(1) *โครงสร้างองค์การอย่างง่าย (Simple Structure)* โครงสร้างองค์การอย่างง่าย (Simple Structure) พบมากในกิจการแบบเจ้าเก่าหรือมีขนาดเล็ก เจ้าของเป็นผู้บริหารงาน มีระเบียบและวิธีปฏิบัติงานน้อย มีความคล่องตัวสูง การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถ

ดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วแต่มีข้อเสียในความเป็นระเบียบแบบแผนจะทำให้เกิดสับสน ไม่มีแรงจูงใจเนื่องจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อยทำให้รักษานुकคลากรยาก

(2) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) จะแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะหรือขอบเขตของงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เพื่อให้เกิดความชำนาญ (Specialization) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน มีข้อดีคือเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและผลผลิตในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดการตรวจสอบระหว่างกัน เกิดความชำนาญแต่ก็มีปัญหาในการติดต่อประสานงาน มุมมองที่ต่างกัน เช่นการมุ่งเน้นกำไรระยะสั้นทำให้โอกาสการวิจัยและพัฒนาลดลง

(3) โครงสร้างตามหน่วยงานย่อย (Divisional Structure) จะมีผู้บริหารหน่วยงาน (Divisional Manager) โดยจะรับผิดชอบหน่วยงานที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ ความชำนาญหรือกลุ่มลูกค้า ภายใต้หน่วยงานอาจมีการแบ่งกิจกรรมย่อยตามหน้าที่งานมีข้อดีคือหน่วยงานย่อยเหมือนเป็นบริษัทย่อยทำให้มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน หน่วยงานย่อยสามารถพิจารณาโอกาสในการเจริญเติบโตได้ในระดับหนึ่ง สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ และข้อเสียคือต้องระดมทรัพยากรในหน่วยงานย่อย การขัดแย้งของหน่วยงานย่อยอาจเป็นการทำลายวัฒนธรรมขององค์การ

(4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสนใจทั้งหน้าที่งาน กิจกรรม และ โครงการ (Project) ควบคู่กันไป มีสายการบังคับทั้งแนวตั้งและแนวนอน เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีระดับการบริหารน้อยและจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหาร รวมทั้งมีแผนงานที่เป็นระบบ มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วให้ทันกับการแข่งขัน แต่ต้นทุนการบริหารจัดการสูง โดยเฉพาะค่าจ้างเงินเดือนบุคลากร ต้องมีการสร้างทีมใหญ่เสมอเนื่องจากมีการโยกย้ายบุคลากรเป็นประจำ ควรมีการสร้างความสมดุลระหว่างหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้มากในรูปแบบของสถาบันวิจัย หรือสถาบันให้การปรึกษาต่างๆ

(5) การจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Strategy Business Unit)

นอกจากโครงสร้างองค์การแบบพื้นฐานคือ simple, functional, divisional แล้ว ยังมีโครงสร้างองค์การรูปแบบอื่นอีกที่จะช่วยประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์การแบบใหม่นี้เหมาะสมต่อสภาพการดำเนินงานที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงจากสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นและรุนแรงขึ้น มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มากขึ้น การดำเนินธุรกิจครอบคลุมประเทศต่างๆ มากขึ้นมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลายประเภทมากขึ้นและพัฒนาการที่ดีขึ้นของผู้บริหารและพนักงานก่อให้เกิดสภาพโครงสร้างองค์การแบบใหม่ ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่นิยมใช้ได้แก่ Strategy Business Unit และ network organization

ก. Strategy Business Unit –SBU เป็นอีกทางเลือกในการจัด

โครงสร้างองค์การสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ นอกจากแบบ divisional โครงสร้างองค์การแบบ SBU จะจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความใกล้เคียงกันเข้าเป็นฝ่าย (division) และหลายๆ ฝ่ายก็จะรวมตัวเป็น SBU โดยที่แต่ละ SBU จะมีอำนาจอิสระในการบริหารส่วนของตนเอง ซึ่งภายในแต่ละ SBU จะประกอบด้วยธุรกิจประเภทต่างๆ ที่มีลักษณะของกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เช่น มีคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน มีกิจกรรมหลักคล้ายกัน มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมือนกัน หรือมีเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน SBU อาจจะมีขนาดหรือระดับได้หลายประเภท หลักสำคัญของ SBU ได้แก่การกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจให้เป็นไปตามพื้นฐานของกลยุทธ์แทนที่จะกระจายอำนาจตามขนาดหรือขยายโครงสร้างองค์การตามแนวมุม ข้อได้เปรียบของการจัดโครงสร้างองค์การตาม SBU ได้แก่ ลดอำนาจการควบคุมจากสำนักงานใหญ่ลง แทนที่ผู้บริหารระดับสูงจะคอยดูแลการทำงานของทุก division ก็จะถูกปล่อยไว้ที่ SBU นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างแต่ละ division ใน SBU เดียวกันเนื่องจากใน SBU เดียวกันจะมีภารกิจ ลักษณะสินค้าและบริการ ตลาดเป้าหมายและเทคโนโลยีที่ใช้ใกล้เคียงกัน ข้อเสียเปรียบของโครงสร้างแบบ SBU ได้แก่การที่สำนักงานใหญ่มีระยะที่ห่างขึ้นจาก division และการบริหารสินค้าและบริการ อาจเกิดการแข่งขันกันระหว่างแต่ละ SBU เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรภายในขององค์การซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การโดยรวม และโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดความสับสนในการทำ portfolio analysis เช่น SBU อาจจะถูกมองว่าอยู่ในสภาวะไม่ดีแต่อาจจะมีบาง division ที่ดีก็ได้

ข. โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย Network (Cluster) Structure เป็นลักษณะโครงสร้างองค์การที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ แล้วจะไม่มีโครงสร้างที่แน่ชัดเนื่องจากไม่มีฝ่ายหรือแผนกภายในองค์การเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วและนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ลักษณะของ cluster คือองค์การจะเน้นการทำ strategy alliances กับองค์การอื่นๆ เพื่อจะได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่องค์การอาจจะสามารถผลิตได้เอง โครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวแก่องค์การเพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเทคโนโลยีและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่สำคัญของโครงสร้างแบบนี้คือการหาพันธมิตรทางธุรกิจ ตามโครงสร้างแบบนี้สำนักงานใหญ่จะมีขนาดเล็กและมีหน้าที่เป็น broker โดยเชื่อมโยงกับแผนกหรือฝ่ายอื่นๆ ซึ่งเป็นบริษัทอิสระ โดยที่ตัวบริษัทและบริษัทอื่นๆ จะเชื่อมโยงโดยทางคอมพิวเตอร์ โดยบริษัทเป็นผู้คอยวางแผนด้านการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ และคอยให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อให้มีคุณภาพที่เหมาะสม

2) **แนวโน้มใหม่ของโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน** ในปัจจุบันองค์การธุรกิจต่างพยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและโครงสร้างการทำงานขององค์การธุรกิจ ซึ่งในโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นที่นิยมในอดีตทั้งแบบ Functional และการรวมศูนย์อำนาจเริ่มประสบกับปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยข้อเท็จจริงแล้วโครงสร้างองค์การแบบ Functional นั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การธุรกิจในสถานการณ์ที่ ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ทำให้ความต้องการของลูกค้าเริ่มเปลี่ยนไป จากเดิมที่ความต้องการของลูกค้ามีลักษณะที่คล้ายๆ กัน และยอมรับในสินค้าและบริการที่เป็นมาตรฐาน เปลี่ยนมาเป็นความต้องการที่จำเพาะเจาะจงลงไป และต้องการความพิเศษเฉพาะตัวลูกค้ามีความต้องการที่จะได้รับการดูแลเฉพาะตัวมากขึ้น นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็เกิดขึ้น ในอัตราที่รวดเร็วยิ่งขึ้นทำให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มีระยะเวลาที่สั้นลง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ทำให้ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่มีลักษณะ แบ่งตามลักษณะงาน แบ่งกิจกรรมออกเป็นส่วนๆ มีชั้นของการบังคับบัญชามาก การตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง เน้นการตรวจสอบและการควบคุม และการตอบสนองที่เชื่องช้า ไม่สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์แบบใหม่ได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในสภาวะการณ์ปัจจุบันจะต้องจัดทำกลยุทธ์ที่เน้นสร้างความสามารถขององค์การที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ระยะเวลาในการนำสินค้าออกสู่ตลาดสั้น คุณภาพที่ดีตั้งแต่แรก ผลิตตามความต้องการของลูกค้า มีการขนส่งและส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว การคิดค้นและดูดซับเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การธุรกิจในเบื้องต้นทำให้โครงสร้างการดำเนินงานขององค์การใหม่ๆ ควรจะมีลักษณะที่สำคัญคือ

- (1) มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อย
- (2) แบ่งเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก
- (3) ทำการปรับเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือระบบในการทำงานใหม่
- (4) สร้าง process learn ขึ้นมารับผิดชอบ
- (5) ลดขั้นตอนของหน่วยงานสนับสนุน
- (6) เป็นพันธมิตรกับคู่ค้าที่สำคัญ
- (7) ให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับต่างและพนักงานระดับ

ล่างสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์การในทุกลักษณะ

(8) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลและกระจายข้อมูล

(9) ให้ความสำคัญกับผลของการทำงานมากกว่าตัวกิจกรรมที่ทำ

2.1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (*Make Strategy Everyone's*

Everyday Job) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความตื่นตัวทางกลยุทธ์ การสื่อสาร การผูกผลตอบแทน และแรงจูงใจเข้ากับกลยุทธ์ โดยภายใต้ข้อนี้เป็นการมองว่าถ้าต้องการให้กลยุทธ์เกิดขึ้นแล้ว จะต้องจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ CEO และทีมผู้บริหารของบริษัทตัวอย่างที่เราศึกษานั้นมิสามารถแปลงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง พวกเขาต้องการความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร สิ่งที่กำลังกล่าวนี้หมายถึงการส่งผ่านกลยุทธ์จากบุคคลจำนวน 10 คน (ทีมผู้บริหารระดับสูง) ไปสู่บุคคลนับหมื่น (ทุก ๆ คนในบริษัท) เราจะส่งผ่านกลยุทธ์จากห้องประชุมกรรมการบริษัท ไปสู่ห้องผู้บริหารและลงสู่พนักงานในแนวหน้า (Front Lines) ที่รับหน้าที่ด้านปฏิบัติการและงานให้บริการลูกค้าได้อย่างไร องค์กรซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถประกอบภารกิจประจำวันตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์นั้นได้ สิ่งนี้มิสามารถกระทำได้ด้วยการสั่งการจากเบื้องบน แต่กระทำได้ด้วยการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่ระดับล่าง พนักงานแต่ละคนซึ่งอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค เช่น อาจอยู่ที่โรงกลั่นน้ำมันในเท็กซัส อยู่ที่สถานีบริการน้ำมันในนิวแฮมเชอร์ หรือประจำโต๊ะรับคำร้องขอรับคำสินไหมในแคลิฟอร์เนีย เป็นต้น พวกเขาจำเป็นต้องค้นหาว่าจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริษัทตัวอย่างเหล่านั้นสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านธุรกิจที่มีความซับซ้อนแก่พนักงานได้อย่างน่าทึ่ง ในการทำความเข้าใจกับ Scorecard ของหน่วยงาน พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segmentation) ต้นทุนผันแปรและฐานข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น แทนที่จะทักท้วงว่าพนักงานเหล่านั้นมิสามารถเข้าใจแนวคิดดังกล่าวได้ บริษัทกลับร่วมมือกันให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเหล่านี้แก่พนักงานในทุกระดับชั้นอย่างพร้อมเพรียงกัน จากนั้นบริษัทก็ได้ดำเนินการแปลง Scorecard ระดับองค์กร และระดับหน่วยธุรกิจลงสู่องค์กรในระดับที่ต่ำกว่า โดยหลายๆ แห่งได้จัดทำ Scorecard ส่วนบุคคล (Personal Scorecard) เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ทั้งนี้ กลยุทธ์และ Scorecard ของหน่วยงานได้รับการสื่อสารสู่พนักงานในรูปแบบองค์รวม แทนที่วัตถุประสงค์ในระดับสูงจะถูกมอบหมายต่อกันเป็นทอดๆ ตามสายบังคับบัญชาดังปฏิบัติโดยปกติวิสัย กลยุทธ์ที่สมบูรณ์พร้อมกลับได้รับการถ่ายทอดจากระดับบนสู่ระดับล่าง พนักงานแต่ละคนและหน่วยงานในระดับล่างสามารถกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับงานของตนเอง โดยอาศัยการพิจารณาลำดับความสำคัญในระดับที่สูงกว่า ด้วยกระบวนการดังกล่าวจึงยังเกิดผลลัพธ์อันน่าพึง

พอใจอย่างยิ่ง เนื่องด้วยบุคลากรแต่ละคนสามารถชี้ได้ว่ามีประเด็นอะไรบ้างซึ่งอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบตามสายงานที่ตนสามารถมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือได้

ในท้ายที่สุด แต่ละองค์การที่ประสบความสำเร็จ ได้เชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งใจเข้ากับ Balanced Scorecard ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกระบบการให้รางวัลโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของทีมมากกว่าพิจารณาผลการปฏิบัติงานของรายบุคคล โดยใช้ Scorecard ของหน่วยธุรกิจหรือของแผนกเป็นพื้นฐานในการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งนับเป็นระบบที่เน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของทีมงาน เราอาจใช้ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์มากหลายรายการเป็นพื้นฐานในการพิจารณาค่าตอบแทน แทนที่จะสร้างความสับสนให้เกิดขึ้นอย่างทีหลายคนเกรง แต่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม Scorecard กลับจูงใจให้พนักงานเกิดความสนใจในทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์ และเกิดความต้องการข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการวัดผลตาม Scorecard มากยิ่งขึ้น กลยุทธ์จึงกลายเป็นหน้าที่ประจำของทุกๆ คน ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากทุกๆ คนเข้าใจและรู้สึกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

2.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Proses) เป็นการทำให้งานทางด้านกลยุทธ์มีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการผ่านกระบวนการประชุม ทบทวนทางกลยุทธ์ หรือ BSC การเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ หรือการตั้งหน่วยงานที่ดูแลทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะ (Strategic Management Office) สำหรับหน่วยงานส่วนใหญ่แล้ว กระบวนการบริหารจัดการต่างเกี่ยวข้องกับเฉพาะการวางแผนงบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการประชุมประจำเดือนมอบให้กับการเทียบผลการดำเนินงานในอดีต รวมทั้งการกำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดความแปรปรวนลง ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวมิได้เป็นสิ่งที่ดีแต่อย่างใด เพราะการบริหารยุทธวิธี (Tactical Management) เองก็มีความจำเป็น แต่สำหรับองค์การส่วนใหญ่แล้วก็มักทำอยู่เพียงแค่นั้น โดยไม่มีการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้จัดการได้พูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์ จากผลการวิจัยของเราพบว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของทีมผู้บริหารใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์ จึงไม่ต้องสงสัยว่าทำไมการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงไม่บรรลุผล ในเมื่อการปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์มิได้ปรากฏอยู่ในระเบียบวาระการประชุมใดๆ หรือได้รับการบรรจุอยู่ในตารางเวลาของผู้บริหาร แต่สำหรับองค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ต่างถือปฏิบัติในทางที่แตกต่างออกไปจากที่กล่าวมานี้

1) บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ได้เสนอกระบวนการบริหารกลยุทธ์ขึ้น โดยเราเรียกกระบวนการนี้ว่า “กระบวนการห่วง” ซึ่งเป็นการบูรณาการการบริหารยุทธวิธี (การกำหนดงบประมาณและการทบทวนผลการดำเนินงานประจำเดือน) เข้ากับการบริหารกลยุทธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นกระบวนการบริหาร

กลยุทธ์เอาไว้ แต่องค์กรจึงต้องพัฒนาวิธีการของตนเองขึ้นใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

(1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรมการลงทุนและมาตรการริเริ่มใหม่ๆ แรงจูงใจแรกที่ทำให้เคมิคอล รีเทลแบงก์ ใช้ Balanced Scorecard คือ เพื่อใช้เป็นเหตุผลทางกลยุทธ์สำหรับกลั่นกรองกิจกรรมการลงทุน จากคำขอรับการสนับสนุนเงินลงทุนมากกว่า 70 ล้านบาทที่ได้รับ ธนาคารพบว่าคำขอจำนวนมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อ Scorecard เลย ซึ่งจะต้องถูกปฏิเสธในฐานะที่มีได้สนองต่อกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของตัวชี้วัดใน Scorecard ยังไม่มีมาตรการริเริ่มใดๆ รองรับ ธนาคารจึงได้พัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรการริเริ่มเชิงกลยุทธ์แตกต่างออกไปจากที่เคย ธนาคารค้นพบว่าจำเป็นต้องแบ่งงบประมาณออกเป็น 2 กลุ่มคือ งบประมาณเพื่อกลยุทธ์ (Strategy Budget) และงบประมาณเพื่อปฏิบัติการทั่วไป (Operational Budget) การจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น แบบเดียวกับกรณีที่ Balanced Scorecard พยายามป้องกันมิให้องค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในเรื่องเฉพาะหน้า จนละเลยการให้ความสนใจกับมาตรการริเริ่มเพื่อผลลัพธ์ในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน กระบวนการจัดทำงบประมาณเองควรสามารถป้องกันมิให้มาตรการริเริ่มเพื่อผลลัพธ์ในระยะยาวได้รับผลกระทบจากความพยายามสร้างผลกำไรระยะสั้นด้วย

(2) ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดคือการจัดให้มีการประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์ซึ่งยังไม่เคยมีมาก่อน การประชุมลักษณะนี้อาจจัดให้มีขึ้นในทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อให้พูดคุยเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และผู้บริหารในระดับต่างๆ จักได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์องค์กร ผู้คนจะเกิดความกระตือรือร้นที่จะพูดถึงกลยุทธ์ ระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับต้องได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อสนับสนุนการประชุมในลักษณะนี้ เดิมทีการประชุมดังกล่าวได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของทีมผู้บริหาร แต่ในภายหลังพบว่ามีองค์การหลายแห่งก้าวหน้าไปไกลกว่านั้นด้วยการจัดให้มีระบบการรายงานผลแบบเปิดเผย โดยทุกๆ คนภายในองค์การสามารถเข้าถึงผลการปฏิบัติงานได้ ด้วยการยึดมั่นในหลักการที่ว่า “กลยุทธ์เป็นหน้าที่ประจำของทุกๆ คน” ผู้บริหารจึงมอบอำนาจให้แก่ “ทุกคน” ด้วยการป้อนความรู้ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานทุกคน เช่น พนักงานรับประกันของชิกน่าอาจได้เรียนรู้เกี่ยวกับรายงานผลการดำเนินงานก่อนผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็ได้ หากเธอผู้นั้นมีหน้าที่โดยตรงในการติดตามระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับ

(3) กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์ Balanced Scorecard ขององค์กรที่จัดทำขึ้นในครั้งแรกนั้นถือเป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นการประมาณการกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งความมั่นคงด้านการเงินแก่องค์กรในระยะ

ยาวที่ดีที่สุด ณ. เวลานั้น ทั้งนี้ การกำหนดสมมติฐานดังกล่าวกระทำด้วยการประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ ณ. เวลานั้น กระบวนการออกแบบ Balanced Scorecard ช่วยทำให้เห็นความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของสมมติฐานที่กำหนดขึ้นได้เป็นอย่างดีเมื่อ Scorecard ได้ถูกนำไปถือปฏิบัติและกระบวนการรายงานผลได้เริ่มต้นขึ้น องค์การสามารถทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นเหมาะสมหรือไม่เพียงใด องค์การบางแห่ง อย่างเช่น บราวน์ แอนด์ รูต ได้ทำการทดสอบสมมติฐานอย่างเป็นทางการ โดยการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงสถิติระหว่างตัวชี้วัดซึ่งระบุใน Scorecard เพื่อใช้ตอบคำถาม เช่นที่ว่า แผนการมอบอำนาจแก่พนักงานช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ส่วนหน่วยงานอื่นอย่างเช่น เคมิคอล รีเทลแบงก์ ก็ใช้วิธีการทดสอบสมมติฐานควบคู่ไปกับการจัดประชุมให้ผู้บริหารร่วมกันปรับปรุงแก้ไขแผนการพัฒนาคุณภาพบริการและแผนการรักษาฐานลูกค้าเดิม สำหรับองค์การอื่นๆ ใช้การประชุมในการพิจารณาว่ายังมีโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ไคที่ยังมิได้ปรากฏอยู่ใน Scorecard ขององค์การอีกบ้างหรือไม่ จากกรณีต่างๆ ที่กล่าวไปแล้ว พบว่าได้เกิดความคิดใหม่ขึ้นภายในองค์การและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแทนที่จะต้องรอจนกว่าจะถึงงบประมาณในรอบปีหน้ากว่าที่ลำดับความสำคัญและ Scorecard จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ องค์การกลับสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ในทันที เหมือนเป็นการนำร่องเรือเดินสมุทร ในการเดินทางระยะยาว ซึ่งต้องตรวจจับทิศทางลมและกระแสน้ำอยู่ตลอดเวลาสำหรับใช้ปรับการเดินเรือ เช่นเดียวกัน ผู้บริหารในบริษัทที่ประสบความสำเร็จเองก็ใช้ความคิดและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อการปรับแก้กลยุทธ์ในรายละเอียดอยู่เสมอ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแทนที่จะเป็นภารกิจที่ทำกันเพียงปีละครั้งเดียว

2) SAP เป็น Software ประเภท ERP (Enterprise Resource Planning) คือ ใน SAP เองมี Modules หลายๆ Modules ที่มีหน้าที่ทำงานแตกต่างกัน แต่สอดคล้องประสานกัน ในแต่ละ Modules จะส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน ถึงกัน โดยไม่ต้องป้อนข้อมูลซ้ำซ้อนในแต่ละ Modules และ มีการพัฒนาขึ้นมาในลักษณะของ Based on Best Practice in Industry

(1) ประวัติของ SAP (นิตยสารผู้จัดการ มีนาคม 2544) Hasso Plattner วิศวกรซอฟต์แวร์ Hans-Werner Hector, Dietmar Hopp และ Klaus Tschira ร่วมกัน ก่อตั้งกิจการ SAP เมื่อปี 1972 (ชื่อเต็มของ SAP คือ Systems, Application, and Projects) ปี 1973 ได้มีการเปิดตัวระบบประมวลผลธุรกรรมด้านบัญชีที่ชื่อ R/1 ต่อมาในปี 1981 เมื่อมีลูกค้าราว 200 ราย จึงได้มีการปรับปรุงโปรแกรมให้เป็น R/2 ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ของเมนเฟรมที่เชื่อมฐานข้อมูลภายนอกกับระบบการสื่อสารเข้าด้วยกัน กิจการ SAP เข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี 1988 เป็นปีที่ Plattner เริ่มโครงการสร้างซอฟต์แวร์สำหรับตลาดเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ปี 1995 สหรัฐฯ ได้กลายมาเป็นตลาดที่ใหญ่

ที่สุดของ SAP Plattner ซึ่งมีบุคลิกผู้นำและนิยมการแข่งขันได้นำเอาวิธีการบริหารงานแบบอเมริกันมาใช้ เช่น นโยบายแบบเปิดกว้าง การร่วมโต๊ะกินข้าวกลางวันกับพนักงาน และในปีที่ SAP ได้ร่วมมือกับไมโครซอฟท์ เน็ตสเคป (ซึ่งปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของยูโอแอลไทม์ วอร์เนอร์) และซันไมโครซิสเต็มส์พัฒนาซอฟต์แวร์ R/3 ที่ใช้ได้กับอินเทอร์เน็ต SAP เปิดสำนักงานแห่งหนึ่งในสิงคโปร์เมื่อปี 1996 ปีถัดมา SAP ก็เข้าตลาด NYSE โดยมี Henning Kagermann ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการร่วมกับ Plattner ปี 1999 บริษัทขยายกิจการด้านอินเทอร์เน็ตต่อ มีการเปิดตัว mySAP.com เพื่อสนับสนุนการทำธุรกรรมด้าน e-commerce หลังจากนั้นบริษัทได้เปิดสาขาในสหรัฐฯ ชื่อ SAPMarkets เพื่อแข่งกับคู่แข่งอเมริกันในตลาด e-commerce นอกจากนั้นยังได้เพิ่มหุ้นที่ถืออยู่เป็นส่วนน้อยในกิจการผลิตซอฟต์แวร์ "Commerce One" โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนการร่วมมือกันพัฒนาตลาดออนไลน์ต่อไป

(2) ระบบ SAP เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปประเภท Enterprise Resource Planning System (ERP) (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สศท.)กรกฎาคม 2549 โดย นฤตา คงสุข และจิรพงศ์ ทรัพย์มณี)ซึ่งประกอบด้วยระบบงานที่สำคัญดังนี้

- ก) ระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน (FI module)
- ข) ระบบควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (CO module)
- ค) ระบบการขายและการจัดส่งสินค้า (SD module)
- ง) ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง (MM module)
- จ) ระบบการผลิตและการวางแผนการผลิต (PP module)
- ฉ) ระบบงานบำรุงรักษาและป้องกันการเสื่อมสภาพของทรัพย์สิน (PM module)
- ช) ระบบงานจัดการโครงการ (PS module)
- ซ) ระบบงาน Basis (Basis system)

(3) ประเภทของการควบคุมภายในสำหรับระบบ SAP

- ก) การควบคุมโดยวิธีปฏิบัติงาน (Manual / procedural controls)
- ข) กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติ
- ค) การควบคุมโดยระบบปฏิบัติงาน (Inherent controls)
- ง) การควบคุมโดยการกำหนดค่าการทำงานของระบบ (Configuration controls)
- จ) การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (Logical access controls)
- ฉ) การกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล

ข) การกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ในระบบงาน (Segregation of duties)

ช) การควบคุมโดยการใช้รายงาน (Reporting Controls)

ฅ) รายงานรายการผิดปกติ

(4) ประโยชน์ในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตรวจสอบบน

SAP Audit Information System (AIS)

ก) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ตรวจสอบที่จะใช้ในการติดตามและตรวจสอบการควบคุมภายในของระบบ (Inherent Control & Configuration Control)

ข) ความชัดเจนในขอบเขตของโครงการ รวมถึงระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ค) คุณภาพและประสิทธิภาพของทีมงานจัดทำและบริหารโครงการ

ง) การมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญในการบริหารโครงการของผู้บริหาร

จ) การอบรมและจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ฉ) ความเข้าใจของพนักงานต่อผลกระทบและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ช) การวางแผนและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ซ) การบริหารโครงการและการแก้ปัญหาหลังจากที่ระบบเริ่มมีการใช้งานจริง (Post implementation management)

2.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(Mobilize change through executive leadership) เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2549: 40) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตามมาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าทางใดก็ตามหนึ่ง ซึ่งผู้นำระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่ผลักดันและชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นนี้ก็ต้องอาศัยหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วย ความสำคัญของผู้นำกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินงานขององค์กร การวางกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (management styles) ในกรณีที่เป็น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ถือว่าเป็น

ศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์การสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มันศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง ผู้นำวิสัยทัศน์จึงมีลักษณะ

(1) ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ ไปยังบุคคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ

(2) ผู้นำสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคคลากรได้อย่างชัดเจน

(3) ผู้นำร่วมกับบุคคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน

(4) ผู้นำร่วมกับบุคคลากร กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น

2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ผู้นำคุณภาพคงมิใช่ผู้นำแบบอัสวิน ที่มีลักษณะเก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ผู้นำจึงถือคติที่ว่า รู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทยทีเดียว เพราะได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกันรวมทั้งประเพณีไทยต่าง ๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่อเรารับอารยธรรมตะวันตกมามากทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคคลากรทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้จุดประกายในด้านนี้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคคลากรว่าแต่ละคนมี ประสบการณ์ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ ตรงกับความถนัดของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรมรวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่าง

ทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ (Customer Focus) ทั้งในด้านการฟังเสียง การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กร แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำฟังตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือในเรื่องขอขาดขาดตายก็ต้องเป็น หน้าที่ของผู้นำ ในการตัดสินใจชี้ขาดและคงไม่โยนภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้ง นับว่าสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องไม่ยึดติดกับห้องปรับอากาศ ต้องหมั่นเดินดูการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งคอยให้คำชี้แนะและให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นการเดินอย่างมีจุดหมาย เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า โดยมีได้มุ่งจับผิดแต่ประการใด

4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วย ความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรค และปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ และสมาธิ ขนาดพระพุทธองค์ยังมีมารมาผจญ นับประสาอะไรกับปุถุชน ย่อมมีอุปสรรคอย่างแน่นอน โดยเฉพาะสังคมไทยที่ได้รับการปลูกฝัง จากนวนิยายหรือละครน้ำเน่าที่มีแต่ความอิจฉาริษยา เพ็งแค้น หรือใครได้ดีเป็นไม่ได้ ต้องคอยจ้องทำลายกันอยู่ตลอด แต่ผู้นำคงไม่ย่อท้อต่อขวากหนามที่มาขวางกั้นเพียงระลึกถึงคำกล่าว ของหลวงวิจิตรวาทการที่ว่า " ชีวิต คือ การต่อสู้ ศัตรู คือ ขากำลึง อุปสรรค และปัญหาคือหนทางแห่งความสำเร็จ" ซึ่งต้องเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตรเราต้องมองว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับเรานั้น เป็นไม้บรรทัดวัดความอดทนและความมุ่งมั่นในการทำงานของเรา นอกจากนี้ลองสังเกตง่ายๆ ว่าถ้าว่าจะขึ้นได้ต้องมีลมด้าน ปลาเป็นยอมว่ายทวนน้ำแต่ปลาตายเท่านั้นที่ลอยตามน้ำ ถ้าผู้นำใช้ความ มุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Mangement) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้อง

ใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช้ความรู้สึก ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหาไม่ปิดปัญหาการบริหาร แบบปิดฝุ่นไว้ได้พรตต้องหมดไป ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การแก้ไขแบบสร้างวิมานในอากาศคงจะช่วยอะไรไม่ได้มาก การใช้คำขวัญ และคติพจน์ สุภาษิต เป็นเพียงแรงเสริมกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถบ่งบอกทิศทางในการบริหารได้อย่างแม่นยำ แต่สิ่งที่นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการ คือ การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์อย่างชาญฉลาด ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ และเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลักแห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง และเพียงระลึกเสมอว่า " คุณภาพมิใช่เรื่องบังเอิญแต่คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ "

6) *ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง* ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ในด้านส่วนตัวผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ถูกน้องเฝ้าปากขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเอง ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อไข เพราะการที่คนเราจะขอความช่วยเหลือจากใคร มิใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะนิสัยของคนไทยเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่นการที่เขาขอความช่วยเหลือจากเรา แสดงว่าผู้นำได้รับความไว้วางใจจากลูกน้องเป็นอย่างดี นอกจากนี้ในด้านหน้าที่การงานผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน (Benchmarking) เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น ถ้าใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามลำดับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยไม่ให้อภิสิทธิ์ เฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งและที่สำคัญ มาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็นการสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

7) *ความสามารถในการสื่อสาร* ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจสำนวนที่ว่า "ดีต้องร้องปาว" นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากจะเป็นการประชาสัมพันธ์งานแล้ว ยังแสดงถึงความโปร่งใส ของการทำงานที่ มิได้จับจุกกันทำ นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วยความสุขและปราศจากความกลัว การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปากเพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้หนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น การใช้วงนภาษา นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารเป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์สามารถพูดจูงใจได้ขณะเดียวกัน ควรมี

ลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่แข็งกระด้าง

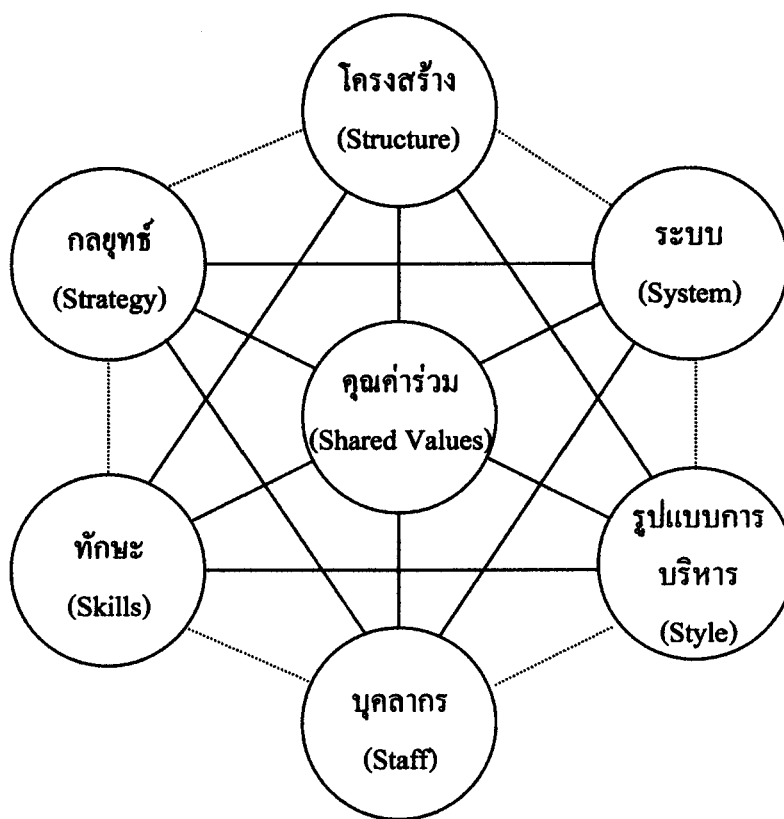
8) **ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ** การใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกรักใคร่ ซึ่งไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แต่แรงจูงใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความ สนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานทำงานเต็มศักยภาพนั้น ต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำบางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการ ลาภ ยศ สรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะ บุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

9) **เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า " การแก้ปัญหาในเรื่องเดิมจะต้องใช้วิธีการใหม่เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ " ถ้าเรายังมัวอยู่อยู่กับปัญหาปัญหาเดิม ๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการมีแต่จะสะสมปัญหาไปเรื่อย ๆ เหมือนคนพอกหางหมูและในที่สุดก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง เพราะครูอาจารย์และคนที่อยู่รอบข้าง ย่อมเกิดความกลัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง บางคนกลัวเสียผลประโยชน์บางคนกลัวว่าจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยากขึ้น บางคนกลัวผลกระทบกับหน้าที่การงานซึ่งผู้นำจะต้องวางแผนระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลงไป เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด สุชาติจินกล่าวไว้ว่า "เข้าถ้ำเสือจึงจะได้ลูกเสือ" ผู้นำจึงต้องอาศัยความเสี่ยงในการตัดสินใจต่อความเสี่ยงนั้นจะทำให้งานเกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่แล้วได้ผลดีถือว่าเป็นงานชิ้น โบนัสที่ควรแก่ความภูมิใจ

นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้

2.2 **บริษัทแมคคินซี (McKinsey 1977)** ที่ปรึกษาสำหรับองค์การธุรกิจทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและต่างประเทศได้พัฒนาแบบจำลองเพื่อใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่

มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรรวมถึงปรัชญาของสมาชิกภายในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้ฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์กรรวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการพิจารณาจากปัจจัย 7S ของแต่ละองค์กรเพื่อให้ทราบว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร และพบว่าส่วนใหญ่ขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานและนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้นั้นล้วนแต่เกิดขึ้นจากการผสมผสานปัจจัยทั้ง 7 นี้เข้าด้วยกันอย่าง สอดคล้องเหมาะสม ตัวแบบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่บริษัทที่ปรึกษาแมคคินซีเสนอไว้ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ประการ ที่เรียกว่า 7S มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้าง 7-S ของ Mckinsey (The Mckinsey 7-S frame work)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) “การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)”
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการวางแผนการปฏิบัติขององค์กรและกลวิธีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีในองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะ

แวดล้อมภายนอกต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขันทางธุรกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น กลยุทธ์ขององค์การเป็นการบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และสามารถจะสรุปได้เป็นๆ ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้อยู่ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.2.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม ลักษณะการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหารรูปแบบ โครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) รวมถึงขนาดของการควบคุม (Span of Control) ลักษณะการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้ลักษณะ โครงสร้างอาจเป็น โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional) ตามผลิตภัณฑ์ (Product) ตามภูมิศาสตร์ (Geographical) ตามลูกค้า หรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยขนาดของการกระจายอำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งคำนึงถึงประสิทธิภาพในการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์การจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- 2) กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ

- 3) ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามสมัยเพราะ โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้น เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.2.3 ระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ใน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

2.2.4 บุคลากร (Staff) หมายถึงภายในองค์การต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงานตามหน้าที่ โดยมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ และต้องเหมาะสมกับรูปแบบและลักษณะ โครงสร้างขององค์การ โดยมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์การ ได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ คือ การขาดแคลนบุคลากร ที่มีทักษะหรือความชำนาญจึงเป็นอุปสรรคต่อองค์การที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ

โยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ

2.2.5 รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการหรือเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่มีการปฏิบัติและใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่วาง ดังนั้นฝ่ายบริหารจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมมากกว่าที่จะลงไปปฏิบัติงานเอง โดยรูปแบบขององค์การสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)** คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

2) **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)** คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)** คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์การ จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4) **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader)** คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังพาดการติดต่อสื่อสาร

มากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

2.2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึงลักษณะความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของสมาชิกในองค์กร เพราะนอกจากกลยุทธ์แล้วยังต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น บริษัท ไมโครซอฟต์ มีความเชี่ยวชาญทางด้านซอฟต์แวร์ประยุกต์ต่างๆ ในตลาดซอฟต์แวร์ของโลก เป็นต้น ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)** เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ 1 ข้อมูล (Data) 2 คน (People) 3 สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ (Duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

2) **ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)** สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

2.2.7 คุณค่าร่วม (Shared Value) หมายถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันเป็นการปลูกฝังค่านิยมและปรัชญาโดยบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรทุกคนยึดถือปฏิบัติ กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร ของหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหาร

ระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิต และการให้บริการ

2.3 ลัทธินิยม ศรีวระมย์ (2545: 6) จากผลสำรวจการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ 500 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี พ.ศ.2536 พบว่าเมื่อบริษัทพยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จำนวนกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้ล้วนแต่เคยมีประสบการณ์ต่อปัญหา 10 ด้านที่เรียงลำดับตามความถี่ที่เกิดขึ้นจากมากไปน้อย ดังนี้

- 2.3.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลายาวนานกว่าที่กำหนดไว้ในแผน
- 2.3.2 มักเกิดปัญหาสำคัญที่อยู่เหนือการคาดการณ์เสมอ
- 2.3.3 ขาดการประสานการดำเนินงานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3.4 ภาวะวิกฤตและกิจกรรมการแข่งขันต่างๆ มักเป็นจุดสนใจแทนที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 2.3.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ
- 2.3.6 พนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ
- 2.3.7 ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
- 2.3.8 ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำและการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 2.3.9 การขาดความชัดเจนในการกำหนดงานและกิจกรรมหลักเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 2.3.10 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ตรวจสอบกิจกรรมอย่างเพียงพอ

2.4 สมยศ นาวิกร (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรย่อมจะเกี่ยวพันกับหน้าที่การบริหารทุกอย่าง การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะมี 4 อย่าง การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เกิดขึ้น ถ้าปราศจากความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้

2.4.1 วัฒนธรรมขององค์การ คือระบบของบรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและประเพณีที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การสามารถเป็นจุดแข็งที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ถ้าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ความยุ่งยากของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะเกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ

2.4.2 โครงสร้างขององค์การ จะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานและการประสานงานระหว่างบุคคลภายในองค์การกลยุทธ์ขององค์การจะกำหนดลักษณะของงาน ดังนั้น โครงสร้างขององค์การจะต้องอยู่บนรากฐานกลยุทธ์ขององค์การ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและโครงสร้างขององค์การมีมากเท่าไร การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะง่ายขึ้นเท่านั้น

2.4.3 เราจะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจะกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจนั้น

2.4.4 รางวัลขององค์การ จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ รางวัลควรอยู่บนรากฐานการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจขององค์การ รางวัลขององค์การควรจะให้กับการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการที่กำหนดโดยกลยุทธ์ขององค์การ

2.5 วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2537: 132) ได้กล่าวถึงปัญหาและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จอาจจำแนกได้ดังนี้

2.5.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.5.2 วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานต่างๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์

2.5.3 การขาดภาวะผู้นำ และทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร

2.5.4 สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์การไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ

2.5.5 หน่วยงาน ธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์การ

2.5.6 การดำเนินตามกลยุทธ์ ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

2.5.7 มีกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง

2.5.8 การพัฒนาทักษะและความสามารถ ของพนักงานไม่เพียงพอ

2.5.9 มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ได้

2.5.10 ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลังและไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

2.6 สุพานี ศฤงษณ์วานิช (2546: 383) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบเพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ซึ่งได้แก่

2.6.1 โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

2.6.2 ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Rewards)

2.6.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

2.6.4 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันมีผลกระทบซึ่งกันและกันดังนั้นองค์ประกอบเหล่านี้ต้องประสานเข้ากันได้กับกลยุทธ์ขององค์การจึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลได้ หากองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งหรือหลายตัวไม่สอดคล้อง ขัดแย้งกัน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกิดปัญหา

2.7 ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 187) ได้แบ่งการปฏิบัติตามแผน (implementation) ซึ่งประกอบด้วยสาระการบริหารปัจจัยการผลิต 2 กลุ่ม คือ

2.7.1 การจัดโครงสร้างองค์การ (structure) คือ การจัดระเบียบทรัพยากรสิ่งของต่างๆ (ที่ไม่ใช่บุคคล) เพื่อให้เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วย กลุ่มตำแหน่งงาน และแผนงานที่สัมพันธ์กัน ที่จะใช้เป็น สื่อ หรือ พาหนะ (vehicle) สำหรับที่กลุ่มบุคคลจะเข้ามาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.2 กระบวนการขององค์การและพฤติกรรม (process & behavior) คือ กระบวนการปฏิบัติงานของคนที่ทำงานตามแผนงานในระบบขององค์การที่จัดไว้ ซึ่งทั้งหมดจะเป็นเรื่องของผู้ดำเนินการกำกับ ชักจูง และสั่งการงานต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างดี ซึ่งปัญหาการคัดเลือกคน การพัฒนาคน การจูงใจ การสร้างความเข้าใจโดยอาศัยระบบการสื่อสาร และการควบคุมวัดผลการปฏิบัติงานของคน ตลอดจนการสร้างประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำของตนและเทคนิคที่จะนำมาประยุกต์ใช้บริหารกับสภาพจริงในองค์การ ล้วนแต่เป็นภาคของการทำงานจริงของการบริหารงาน

2.8 สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ (2545: 18) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผล ประเด็นแห่งการระดมและจัดสรรทรัพยากรไปในวิถีทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งและจัดสรรงานตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเพื่อให้

เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่จะใช้ (โครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้) การจัดตั้งกระบวนการในการควบคุมและการวัดประสิทธิผลแห่งการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติและเป็นไปในทิศทางเดียวกับที่จะไปไปบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นในขั้นตอนแห่งการปฏิบัตินี้ บทบาทของผู้นำองค์การในฐานะผู้คุมบังเหียนของกิจการจะมีความสำคัญมากที่สุด

2.9 ถ้า ทองขาว (2544: 54) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติจากการประมวลผลการศึกษา สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ด้าน ด้วยกันคือ

2.9.1 **ปัญหาเกี่ยวกับสถานะของแผน** ปัญหาสถานะของแผนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการคือ ประการแรก แผนที่นำไปปฏิบัติหากมีความต้องการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มีขอบเขตกว้าง ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับต่ำ โอกาสที่แผนนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำสู่ปฏิบัติเป็นไปได้ยาก ประการที่สอง แผนที่นำไปปฏิบัติมีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์คลุมเครือไม่ชัดเจน ประการที่สาม แผนที่นำไปปฏิบัติกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนท้องถิ่น และวิถีชีวิตของคน ประการสุดท้าย แผนที่นำไปปฏิบัติมิได้กำหนดโครงสร้างการบริหารแผนไว้ชัดเจน

2.9.2 **ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ** ปัญหาด้านสมรรถนะขององค์การที่นำไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก แผนที่นำไปปฏิบัติไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ประการที่สอง ปัญหาสมรรถนะขององค์การมีผลจากความขาดแคลนบุคคลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ประการที่สาม ปัญหาสมรรถนะขององค์การมีผลจากความไม่เพียงพอของอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็น ประการสุดท้าย ในกระบวนการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง หากผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว จะส่งผลทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่บรรลุผลในที่สุด

2.9.3 **ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารแผน** ปัญหาและอุปสรรคในด้านโครงสร้างการบริหารแผนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก เงื่อนไขเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำทางความคิดและความต้องการของหน่วยงานที่จัดทำแผน ประการที่สอง เงื่อนไขด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านงบประมาณ หากแผนกขาดงบประมาณสนับสนุนย่อมไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้ ประการสุดท้าย ปัญหาโครงสร้างการกำกับ การตรวจสอบ และการประเมินผล

2.9.4 ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและการต่อต้านของผู้ปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วม
 รับผิดชอบให้ความร่วมมือต่ำ และมีการต่อต้านสูง โอกาสการนำแผนไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ
 ย่อมเป็นไปได้ยาก

2.9.5 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจและความสัมพันธ์ มีผลกระทบจากเงื่อนไข
 ต่างๆ อย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก เงื่อนไขด้านจำนวนองค์กร หรือหน่วยงานที่เข้าร่วม
 รับผิดชอบจำนวนมาก กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติจะยุ่งยากมากขึ้นตามไปด้วย ประการที่สอง
 เงื่อนไขด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยปฏิบัติกับหน่วยควบคุม คือ กระบวนการกลั่นกรองงาน
 ของหน่วยควบคุม การจัดเข้าวาระหรือการพิจารณาของคณะ ความเข้มงวด โดยไม่มีเหตุผลอัน
 สมควรจนทำให้งานล่าช้า บั่นทอนการทำงานของหน่วยปฏิบัติ ประการสุดท้ายเงื่อนไขสำคัญอีก
 ประการหนึ่ง คือ ปฏิสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับกลุ่ม
 บุคคล องค์กรกับองค์กร หรือปัจเจกบุคคลกับองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบ

2.9.6 ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
 และความล้มเหลวของแผน ปัญหาการสนับสนุนและความผูกพัน มีเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ
 ประการแรก เจตคติที่มีต่อแผนที่น่าไปปฏิบัติของกลุ่มผู้มีอำนาจ กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์
 ในระดับชาติและท้องถิ่น ประการที่สอง การประชาสัมพันธ์แผนเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างการ
 รับรู้และจูงใจผ่านสื่อมวลชนสื่อพื้นบ้าน ประการที่สาม ความเห็นสาธารณะ ความเห็นของ
 ประชาชนทั่วไป ประการสุดท้าย บุคคลสำคัญหรือชนชั้นนำที่คอยสนับสนุนและผลักดัน
 กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.10 ศิริวรรณ เสรวิรัตน์และคณะ (2542: 341) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญ
 ของแผนการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.10.1 การสร้างองค์การด้วยความสามารถ ชีคความสามารถ และจุดแข็ง ด้าน
 ทรัพยากรที่สำคัญเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.10.2 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อกิจกรรมกลยุทธ์ที่สำคัญ

2.10.3 การกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์

2.10.4 ปฏิบัติการให้ดีที่สุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.10.5 การจัดระบบสารสนเทศ สื่อสาร และการดำเนินงานเพื่อให้พนักงาน
 ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และใช้บทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.6 การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

2.10.7 วางรูปงานสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมบริษัทเพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

2.10.8 การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.11 **แผนที่ จัยโต (2548: 104)** ได้กล่าวไว้ว่าการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.11.1 **โครงสร้าง (Structure)** ต้องมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและพึงพอใจสูงสุด

2.11.2 **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ต้องมีผู้บริหารมีอำนาจ(Power) สร้างการยอมรับในทีมงาน

2.11.3 **การประสานพลัง (Synergy)** เพื่อสู่ความสำเร็จต่อไปโดยใช้ทีมงานข้ามหน่วยงานเพื่อลูกค้า (Cross-Functional Team) ของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์

2.12 **พสุ เศษรินทร์ (2547)** จากบทความหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่มีขอบเขตจำกัด กระแสดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ในหลายด้าน ได้แก่มี 7 ประการ คือ

2.12.1 **ด้านโครงสร้าง (Structure)** มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้งานและองค์การแบบไร้พรมแดน

2.12.2 **องค์ประกอบของประชากร (Demographic)** ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเท่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น

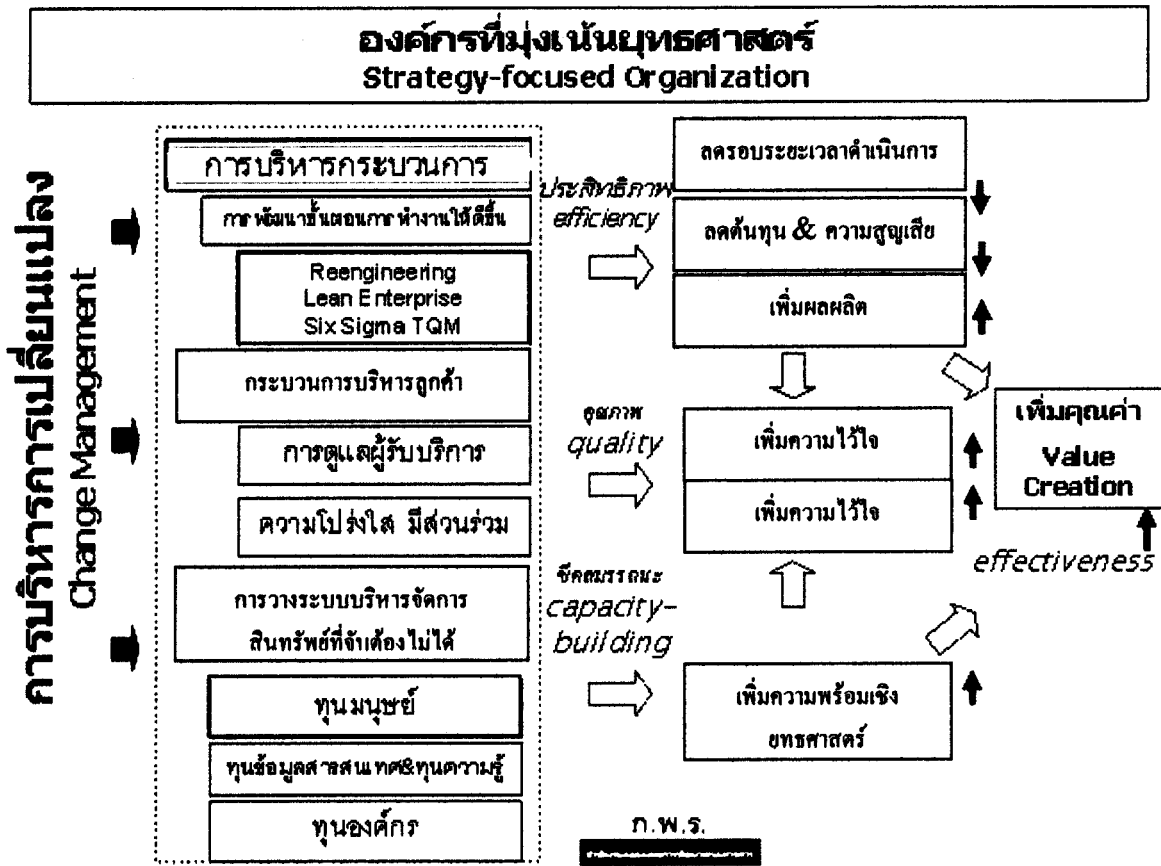
2.12.3 **เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)** โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้นคือมีความพร้อมในการผลักดันยุทธศาสตร์มากขึ้น

2.12.4 **การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge)** องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้สูงมากขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

2.12.5 **เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information)** มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น

2.12.6 **เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)** กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

2.12.7 ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้



ภาพที่ 2.4 องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic-Focused Organization)
ที่มา: พศุ เดชะรินทร์ (2547) “องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์” จากบทความหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2547

ผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรทั้งหลายต่างมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร ให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถเข้าไปแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและจำเป็นที่องค์กรต้องมี เพื่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีมาตรการรองรับตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนซึ่งบ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เหนือความ

คาดหมาย องค์กรจึงควรปรับรูปแบบขององค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้าง องค์กรให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป แต่เน้นความคล่องตัว ในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ ในอีกทางหนึ่ง องค์กรควรดำเนินการในเชิงรุก คือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะเข้ามากระทบทำให้องค์กร จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แนวทางหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อม คือการ เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ขับเคลื่อนโดยอาศัยหรือใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ ซึ่งเมื่อมีการวาง ยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารขององค์กรต้องปรับกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการบริหารลูกค้า ผู้รับบริการ และกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถ รองรับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผลได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของ องค์กร นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความรู้ ในแง่ต่างๆ ดังนี้

3.1.1 กิบสัน และคณะ (Gibson, 1973 อ้างถึงในกรณี (กรีคินบุตร) มหานนท์, 2529 : 40) ได้สรุปรวบรวมการศึกษาวิจัยถึงเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ที่ควรประกอบด้วย ตัวแปรต่อไปนี้ (1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) (4) การปรับตัว (Adaptiveness) (5) การพัฒนา (Development)

3.1.2 สตีเยอร์ (Steers, 1977 : 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กร โดยแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภทใหญ่คือ

1) ลักษณะขององค์กร (Organization Characteristics)

(1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ (Decentralization) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ขนาดขององค์กร ช่วงการบังคับบัญชา และ ขนาดของหน่วยงาน

(2) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแปลง สภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายโดยอาศัย พลังงานทางเครื่องจักร และทางสมอง

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics)

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง

(2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร เช่น นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Individual Characteristics) ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัว

3.1.3 โธมัส เอ บีเคอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน แปลโดย วีรชัย ตันศิริ วิชา (2528 : 24-26) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัย คือ

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) บริษัทดีเด่นจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำให้องค์กรคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2) มีความใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการ คุณภาพและความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3) ความมีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งบริษัทมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ แก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานอย่างจริง ๆ มีชั่วโมงบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้เชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุกล่วงไปด้วยดี

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่ธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้นเพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบต่อความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว

3.1.4 เพรสแมน และวิลด์อฟสกี (Pressman and Wildavsky 1973 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว 2534: 51) การวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน ในการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้พิจารณาความสำเร็จหรือล้มเหลวจากผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยวัดจาก (1) จำนวนงานที่ทำเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (2) จำนวนเงินที่ใช้และยังไม่ได้ใช้จากการจัดสรรให้โครงการ (3) เวลาที่โครงการใช้ไป คือ มองในแง่ของเวลาที่สิ้นสุดตามแผนหรือการขยายเวลาออกไป และ (4) จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการศึกษาแผนงานของรัฐบาลกลางเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของ เบอร์แมนและคนอื่น ๆ (Berman and Other 1972 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว 2534: 51) เพื่อการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Effectiveness) และความต่อเนื่องของการปฏิบัติ (Continuation) เมื่อรัฐบาลเลิกสนับสนุนโครงการ นักวิชาการกลุ่มนี้พิจารณาว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้จาก 3 ส่วน คือ

- 1) ร้อยละที่โครงการบรรลุเป้าหมาย (Percent Project Goals Achieved
- 2) ผลรวมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับแบบแผนการสอนของครู (Pattern of Teaching)
- 3) ความต่อเนื่องของการปฏิบัติเมื่อรัฐบาลเลิกสนับสนุนโครงการ (Continuation of Project Method)

3.1.5 มอท (Citing Mott. 1972 อ้างใน อินทรานี สงวนนาม 2533 : 84-85) มี แนวความคิดว่าในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การได้ก็ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

- 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การได้สร้างขึ้น
- 2) ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน

- 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรแต่ละคน
ในการทำงาน
- 4) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
- 5) ความสำเร็จในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาระหว่างบุคคลในองค์กร
กับงานที่ทำ
- 6) สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์กรกับงานย่อยที่ได้รับ
มอบหมาย
- 7) ความสำเร็จในการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลในองค์กรที่
เกี่ยวข้องกับงานอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8) ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

3.1.6 แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977 อ้างอิง รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร 2536 : 183) ได้ศึกษาและสำรวจเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กร และได้เสนอไว้ 19 เกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป หมายถึง ระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย โดยการพิจารณาเกณฑ์เดี่ยว ๆ ให้มีจำนวนมากที่สุดเพื่อตัดสินประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต หรือคุณภาพของการบริหารพื้นฐานขององค์กร
- 3) ผลผลิต หมายถึง ปริมาณของผลงานหรือผลผลิตหลัก
- 4) ความพร้อม หมายถึง ความเป็นไปได้ขององค์กรต่อการปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงเมื่อมีการขอร้อง
- 5) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ และเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้
- 6) ผลสำเร็จ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน เมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว
- 7) การเติบโต หมายถึง การขยายตัวขององค์กร หรือการเพิ่มขนาดในสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ทรัพย์สิน หรือการริเริ่มใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันไปโดยการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในขณะนี้กับสภาพองค์กรที่ผ่านมา

8) การใช้ประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9) ความมั่นคง หมายถึง การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรไว้ได้ในระยะที่ผ่านมาและในช่วงการถูกกดดัน

10) การเปลี่ยนงานหรือการรักษาคนไว้ได้ หมายถึง อัตราการเปลี่ยนคนงาน หรือความถี่ของผู้ลาออก

11) การขาดงาน หมายถึง ความถี่หรือจำนวนการขาดงานของพนักงาน

12) อุบัติเหตุ หมายถึง ความถี่หรือจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการชะงักงันของงาน

13) ขวัญ หมายถึง กำลังใจ หรือสภาพการจูงใจให้สมาชิกหรือพนักงานขององค์การเกิดความพยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

14) การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจ หรือความรู้สึกพร้อมของพนักงานที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

15) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลหรือพนักงานมีต่อบทบาทหรืองานของตนในองค์การ กับผลการตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์การที่มอบให้

16) การยอมรับเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ความยินยอมพร้อมใจรับเอาเป้าหมายขององค์การ โดยพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายนั้นถูกต้องและสมควรสามารถดำเนินการได้

17) ความขัดแย้ง-ความสามัคคี ความเห็นที่แตกต่างกัน การไม่ประสานงานกันหรือการสื่อข้อความที่ไม่ตรงกันหรือการขัดแย้งทั้งทางวาจาและกาย เรียกว่า “ความขัดแย้ง” ส่วนความสามัคคี หมายถึง ความชอบพอกัน ความพร้อมเพรียงในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารดี เปิดเผยและประสานงานกันดี

18) การยืดหยุ่น-การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการในการทำงาน เพื่อการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

19) การประเมิน โดยสภาพแวดล้อม คือ การประเมินผลขององค์การ โดยบุคคลและองค์การในสภาพแวดล้อมที่องค์การมีความสัมพันธ์ ในด้านความเลื่อมใส ความศรัทธา ความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุน ที่กลุ่มคนทั่วไปให้แก่องค์การ

โดยสรุปในการวัดความสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติอาจวัดได้คือ การวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้ ความ

มีประสิทธิผลขององค์การ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในระดับความสำเร็จ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะสามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ 5 ประการดังนี้

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ

สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนิน

ธุรกิจอย่างยั่งยืน

4. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

4.1 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ กรุงเทพฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงาน ให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักกฎหมาย สายงานบริหาร โครงการ กลุ่มธุรกิจเครือข่าย กลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการ กลุ่มพัฒนาองค์กร กลุ่มธุรกิจลงทุน กลุ่มสนับสนุนและบริการ ซึ่งยังแบ่งออกเป็นสายงานต่างๆ ฝ่ายและกอง สำหรับส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุมและให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่างๆ ในสังกัดรวม 910 แห่ง จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายการแปลงสภาพองค์กร การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการประเมินผลของกระทรวงการคลัง ทำให้ กฟภ.ต้องทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนธุรกิจ กฟภ. และการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อดำเนินธุรกิจ ผลิต จัดหา และจำหน่ายพลังงาน ไฟฟ้ารวมถึงธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ได้ปรับเปลี่ยนระบบการวางแผนองค์กรใหม่จากการวางแผนวิสาหกิจดั้งเดิม ซึ่งยึดกรอบเวลาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มาเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นแผนที่มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี

2548-2557 เป็นฉบับแรก เริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เป็นต้นมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นหน่วยงานรับวิสาหกิจที่ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาความเป็นอยู่พื้นฐานของประชาชน และการพัฒนาโครงสร้างระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรม ด้วยบทบาทข้างต้น ได้ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมีการลงทุนในการพัฒนาระบบและเครือข่ายในการให้บริการอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนเงินนับหมื่นล้านบาทต่อปี โดยการลงทุนในบางโครงการเป็นการลงทุนที่เน้นเชิงสังคมเป็นหลัก ในขณะที่อัตราค่าขายไฟฟ้าถูกจำกัดอยู่ในระดับที่ไม่สะท้อนต่อต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลตอบแทนที่กลับคืนมาอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก และยังคงส่งผลให้ กฟภ. ประสบกับปัญหาสภาพคล่องในการดำเนินงานด้วย นอกจากบทบาทการให้บริการเชิงสังคมแล้ว กฟภ. ยังต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันจากผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าในพื้นที่พิเศษที่สามารถให้บริการ โดยตรงแก่กลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ซึ่งแนวโน้มของการสูญเสียลูกค้าในกลุ่มกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ายังคงมีอยู่ต่อไปในอนาคต อันเป็นผลจากนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่กระบวนการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าทั้งระบบ ยังขาดความชัดเจนเท่าที่ควร ด้วยภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมีการจัดเตรียมแผนการดำเนินงานธุรกิจเพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. ที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานให้มากขึ้นในอนาคต โดยประเด็นสำคัญของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่

1) กฟภ. ต้องให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมต่อนโยบายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานในธุรกิจหลัก ตลอดจนปรับกระบวนการดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) กฟภ. ต้องใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นฐานในการพัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้มาเสริมผลการดำเนินงานจากธุรกิจในปัจจุบัน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความสามารถในการดำเนินงานของ กฟภ. ในปัจจุบันและในอนาคต ได้นำมาสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานหรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือการรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึงการหาโอกาสในการสร้างรายได้ด้วยการเสนอบริการใหม่ควบคู่กับบริการเดิมเพื่อ กฟภ. สามารถพัฒนารูปแบบของการให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้า

3) การมุ่งเน้นในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาธุรกิจที่มีความเป็นไปได้สูงสุดในการจัดตั้งเป็นบริษัทลูก และผลักดันผ่านกระบวนการเพื่อให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติในการจัดตั้งบริษัทแรกในช่วงปี 2549 เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่

รูปแบบของการดำเนินงานเชิงธุรกิจการพัฒนาระบบโครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเชิงธุรกิจ เป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุง ปรับเปลี่ยน เพื่อให้การก้าวเข้าสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจตามทิศทางที่กำหนดไว้เกิดอุปสรรคน้อยที่สุด และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

โดยในส่วนของ การเติบโต / ขยายตัวไปยังธุรกิจต่อเนื่องนั้น กฟภ. มีแผนจะจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อดำเนินธุรกิจเสริมที่สำคัญ ประกอบด้วย ธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษาและวิศวกรรม ธุรกิจผลิต จัดหาและจำหน่ายฟ้าในพื้นที่พิเศษ ธุรกิจรับจ้างเหมาจัดหาผู้ปฏิบัติงาน และธุรกิจจากเครือข่ายสื่อสาร โดยคาดว่าจะจัดตั้งบริษัทในเครือดังกล่าวได้แล้วเสร็จภายในปี 2549 – 2551 และคาดว่า กฟภ. จะมีรายได้จากธุรกิจเสริมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าภายในปี 2554 นอกจากนี้ คาดว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์จะทำให้ กฟภ. สามารถมีอัตราการเติบโตของรายได้ไม่น้อยกว่าปีละ 7% ต่อปี, EBITDA ไม่ต่ำกว่าปีละ 23,000 ล้านบาทต่อปี และ กฟภ. สามารถพัฒนาบริการใหม่อื่น ๆ โดยต่อเนื่อง โดยภายในปี 2554 มีสัดส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยขนาดใหญ่ที่ใช้บริการของ กฟภ. มากกว่า 1 บริการ ไม่น้อยกว่า 10% ของผู้ใช้ไฟฟ้าในกลุ่มดังกล่าว ซึ่งจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจให้กับ กฟภ. ได้ในระยะยาว

4.2 แผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟภ. ปี 2549-2557

แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ปี 2549-2557 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เน้นกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น

4.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ด้านธุรกิจการให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เชื่อถือได้ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าทั่วประเทศ

4.2.2 ภารกิจ (Mission) จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งในประเทศ และประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารการจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพตลาด และพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

4.2.3 วัตถุประสงค์ ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

4.2.4 ค่านิยมร่วม ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันทสมัชชาข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเจ็ดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใส มีคุณธรรม

4.2.5 ความสามารถหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน และการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ ธุรกิจหลัก (Core Business) เป็นธุรกิจด้านการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ลักษณะธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มงานบริการเชิงสังคมตามนโยบายรัฐบาล หรือ Public Service Obligation (PSO) เป็นกลุ่มที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน่วยจำหน่ายอยู่ประมาณ 30% ของหน่วยจำหน่ายทั้งหมด เป็นการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน รวมทั้งการให้กระแสไฟฟ้าฟรีบางส่วนแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัย ส่วนราชการ ควบคู่เพื่อการเกษตรและไฟสาธารณะ กลุ่มที่ 2 กลุ่มงานให้บริการเชิงพาณิชย์ ได้แก่ ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ เป็นกลุ่มที่ทำรายได้ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประมาณ 69% ของรายได้ทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน่วยจำหน่ายในกลุ่มนี้ประมาณ 70% ของหน่วยจำหน่ายทั้งหมด ธุรกิจเสริม (Non-Core Business) เป็นการขยายธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า ประกอบด้วย ธุรกิจด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษา ธุรกิจด้านวิศวกรรม ธุรกิจด้านสื่อสารและสารสนเทศและธุรกิจพลังงานด้านอื่นๆซึ่งได้แบ่งความสามารถหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจออกเป็น

- 1) ความสามารถหลักของกลุ่มธุรกิจเครือข่ายและกลุ่มจำหน่ายและบริการ
- 2) ความสามารถหลักของกลุ่มพัฒนาองค์กร
- 3) ความสามารถหลักของกลุ่มธุรกิจลงทุน
- 4) ความสามารถหลักของกลุ่มสนับสนุนและบริการ
- 5) ความสามารถหลักของกลุ่มขึ้นตรง ผวก.

4.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

จุดแข็ง (Strength)

- 1) เป็นผู้นำตลาดมีส่วนแบ่งการตลาดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าประมาณร้อยละ 88
- 2) มีจำนวนลูกค้าใช้ไฟฟ้ามากกว่า 12 ล้านราย
- 3) มีระบบจำหน่ายไฟฟ้าครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศมากกว่าร้อยละ 90

- 4) มีสำนักงานประมาณ 941 แห่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
- 5) บุคลากรมีความชำนาญ มีประสบการณ์สูงในธุรกิจจำหน่ายและบริการ
พลังงานไฟฟ้า
- 6) มีทีมงานให้บริการแก่กระแสไฟฟ้าขัดข้องตลอด 24 ชั่วโมง ประจำทุก
สำนักงาน
- 7) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ควบคุมการจ่ายไฟอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) สำนักงานบริการลูกค้าทุกแห่งได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ
ISO 9000

- 9) มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ พร้อมสนับสนุนงานเป็นจำนวนมาก
จุดอ่อน (Weakness)
- 1) ในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบธุรกิจ การดำเนินงานยังขาด
ความคล่องตัว

- 2) ค่าใช้จ่ายในการลงทุนและการดำเนินงานสูง เนื่องจากลูกค้ากระจายอยู่
ทั่วประเทศ
- 3) ความมั่นคงการจ่ายไฟฟ้าในพื้นที่ห่างไกลมีน้อย
- 4) ระบบการจัดหาพัสดุยังไม่ทันสมัย ขาดการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล
โอกาส (Opportunity)

- 1) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น และรัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจ
อย่างต่อเนื่อง
- 2) ความต้องการใช้ไฟฟ้าภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบ้านอยู่อาศัยเพิ่ม
สูงขึ้น

- 3) ความต้องการพลังงานไฟฟ้าของประเทศข้างเคียงเพิ่มสูงขึ้น และอยู่
ระหว่างการพัฒนาก่อสร้างระบบไฟฟ้า มีโอกาสที่จะขยายตลาดได้มากขึ้น
- 4) ธุรกิจและอุตสาหกรรมมีการกระจายตัวไปอยู่ในภูมิภาคมากขึ้น
- 5) นโยบายรัฐบาลส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ทำให้
มีโอกาสจัดหาพลังงานไฟฟ้าได้จากหลายแหล่ง

- 6) เทคโนโลยีด้านพลังงานไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารก้าวหน้า
ไปมาก ทำให้สามารถนำมาใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน

อุปสรรค (Threat)

- 1) นโยบายรัฐส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาลงทุนในธุรกิจจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ทำให้ต้องปรับปรุงองค์กรเพื่อพร้อมเข้าสู่การแข่งขันในอนาคต
- 2) ระบบโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศ อยู่ระหว่างการพิจารณายังไม่ชัดเจน
- 3) อัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้ใช้ราคาเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
- 4) การชำระหนี้ค่าไฟฟ้าของหน่วยงานราชการล่าช้า
- 5) หน่วยงานและประชาชนให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม อาจทำให้ต้นทุนในการขยายเขตสูงขึ้น
- 6) นโยบายรัฐบาลที่จะให้มีไฟฟ้าใช้ครบทุกครัวเรือน ซึ่งครัวเรือนที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้เป็นครัวเรือนที่อยู่ห่างไกล กระจุกกระจายมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูง

2.4.7 กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจ ในปี 2548 กฟภ.มีรายได้จากการจำหน่าย

กระแสไฟฟ้าเป็นเงิน 207,358 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจเสริมเป็นเงิน 1,028.65 ล้านบาท และมีการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ รวมทั้งพัฒนาธุรกิจเดิม ซึ่งเป็น ธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดิมให้มากขึ้น โดยเน้นการเจริญเติบโตในธุรกิจ 5 กลุ่ม ตามกลยุทธ์ระดับองค์กร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงานเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) ในธุรกิจต่างๆ ดังนี้

- 1) ธุรกิจขายไฟฟ้าภายในประเทศ มีการเจรจาต่อรองเกื้อผลตอบแทนการลงทุน ได้ผลเป็นที่ยุติและประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ธุรกิจขายไฟฟ้าขยายไปต่างประเทศ (ลาว พม่า กัมพูชา)
- 2) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศ (ปี 2547 เป็นต้นไป)
- 3) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ (กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก)
- 4) ธุรกิจพลังงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไฟฟ้าจากระบบ (ปี 2548 เป็นต้นไป)
- 5) กลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และด้านการบริการ เพื่อให้ กฟภ.มีผลผลิตด้านสินค้า หรือผลิตภัณฑ์และการบริการดี ทั้งปริมาณคุณภาพและบรรจุกัญช์ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- 6) กลยุทธ์หน้าที่ยังคงมีการจัดการเรื่องโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ พัสดุ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดการเรื่องความรู้ การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม รวมทั้งมีการจัดการด้านระบบการทำงานต่างๆ

4.3 แผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟภ. ปี 2549-2557

สรุปยุทธศาสตร์ระยะยาว (2555 – 2557) จากการปรับแผนครั้งที่ 2 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคตด้วยปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Drivers) ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

4.3.1 การเติบโต (Growth) ของรายได้และฐานลูกค้าในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

- 1) ขยายตัวในแนวตั้งไปยังธุรกิจต้นน้ำ คือ ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าพลังงานทดแทน และพลังงานทางเลือก (ผ่านการจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ)
- 2) ขยายตัวในแนวนอนไปยังธุรกิจเสริม ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษา และวิศวกรรม (เตรียมพร้อมจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด), ธุรกิจสื่อสาร (เพิ่มประสิทธิภาพการให้เช่าช่องสัญญาณสื่อสาร), ธุรกิจจัดหาผู้ปฏิบัติงาน, ธุรกิจก่อสร้างขยายเขตรายย่อยประจำการไฟฟ้าเขต
- 3) สร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน
- 4) พัฒนาบริการที่มีคุณภาพ
- 5) ทำการตลาดเชิงรุก โดยเน้นลูกค้าภาครัฐ
- 6) การให้บริการ โทรคมนาคมอย่างทั่วถึง และเป็นผู้ให้บริการรายแรกในพื้นที่ (First mover advantage)
- 7) สร้างประโยชน์จากการเข้าร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ
- 8) สร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่าง ธุรกิจหลัก และธุรกิจเสริมในด้าน
- 9) ฐานข้อมูลลูกค้า และการพัฒนาการตลาด
- 10) การจัดซื้อพัสดุ อุปกรณ์ร่วมกัน
- 11) ใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และบุคลากรร่วมกัน
- 12) สร้างมาตรการเชิงรุกในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง
- 13) ร่วมลงทุนในธุรกิจผลิตไฟฟ้า
- 14) ยกระดับคุณภาพสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างตรงประเด็น
- 15) เจาะตลาดการให้เช่าช่องสัญญาณสื่อสารในกลุ่มลูกค้าเขตอุตสาหกรรมที่มีความพร้อม

4.3.2 การเพิ่มส่วนต่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) โดยมุ่งเน้น

ความสามารถในการบริหารจัดการรายได้และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1) สร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Operational Efficiency)
- 2) เพิ่มคุณภาพของระบบไฟฟ้า โดยลดหน่วยสูญเสีย ทั้ง Technical และ

Non-Technical

- 3) การบริการลูกค้า และการกู้คืนระบบไฟฟ้าจากภัยธรรมชาติ
- 4) การบันทึกมิเตอร์ ออกใบแจ้งหนี้และเรียกเก็บเงิน
- 5) พัฒนาบริการในธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษา และวิศวกรรมแบบครบวงจร
- 6) จ้างเหมาช่วง (Subcontract) ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- 7) เพิ่มประสิทธิภาพ และความประหยัดในการใช้ไฟสาธารณะ
- 8) ปรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายจริง
- 9) พัฒนาและประยุกต์ระบบ Logistics และ Supply Chain มาใช้ในองค์กร
- 10) การเพิ่มส่วนต่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin)

4.3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพของเงินลงทุน (Capital Efficiency)

1) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ โครงการลงทุนในระบบโครงข่ายของ กฟภ. โดยใช้ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ประกอบ เพื่อลดการลงทุนที่มีความซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น เพื่อให้โครงข่ายของ กฟภ. ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพในระดับที่เหมาะสม และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้ไฟได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทน โครงการลงทุนใหม่ที่สะท้อนความต้องการใช้เงินลงทุนและความเสี่ยงในธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันเพื่อใช้ประโยชน์จากเงินลงทุนได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) บริหารจัดการจากสินทรัพย์คงที่ (Fixed Asset) ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า โดยสร้างรายได้เสริมจากสินทรัพย์ดังกล่าว และลดสัดส่วนสินทรัพย์คงที่ที่ไม่เกิดประโยชน์หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้

4) บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (Net Working Capital) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมรวมทั้งพิจารณาการลงทุนที่มีผลตอบแทนสูงขึ้น

5) ปรับลดการลงทุนให้สอดคล้องกับหน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายจริง

6) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

4.3.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competency)

1) พัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม

2) การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Learning Organization) โดยเน้นการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้

3) มุ่งเน้นงานวิจัย พัฒนา และการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบัญชี ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

4.3.5 การรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองนโยบายรัฐ กลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองนโยบายรัฐ ประกอบด้วย

- 1) พัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม
- 2) การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทั้งองค์กรและสังคมเติบโตควบคู่กันอย่างแข็งแกร่งในระยะยาว
- 3) ขยายบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ กฟภ. รับผิดชอบ
- 4) สนับสนุนการประหยัดและใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมปริมาณการลงทุนของ กฟภ.

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

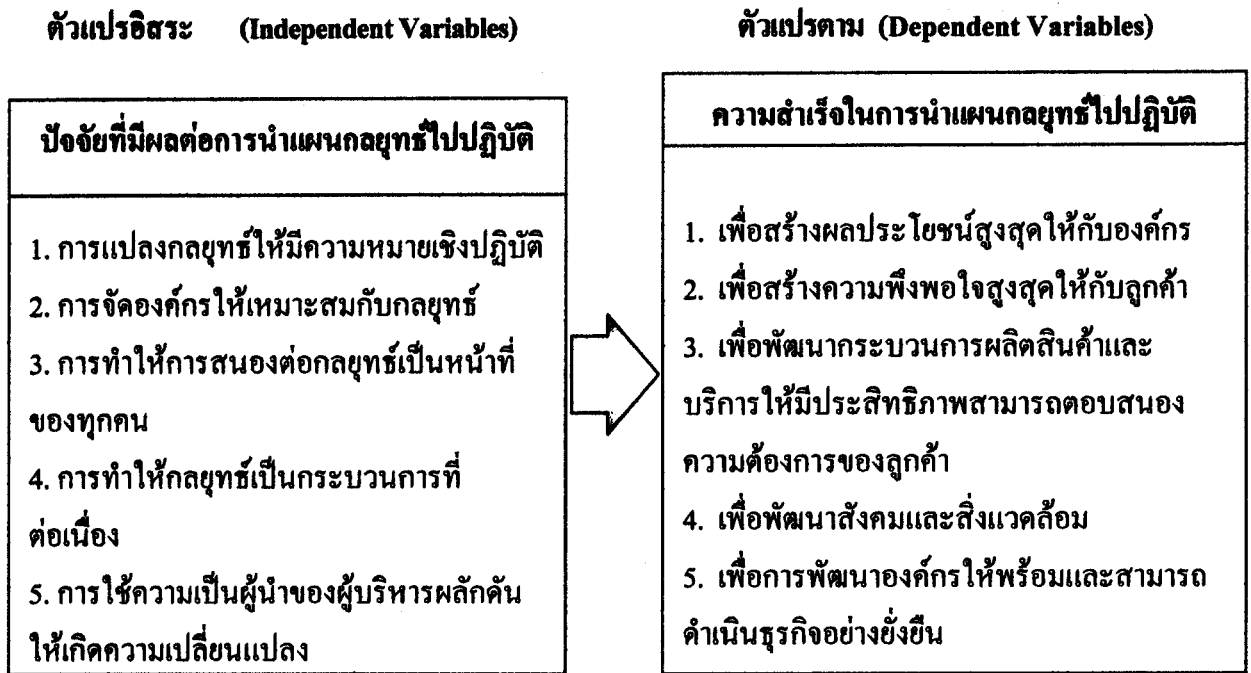
ปีทมา สอนอาจ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ (1) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิก (2) ความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการและพนักงาน (3) ความคิดริเริ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (4) การมีความมั่นคงทางการเงิน (5) การจัดกิจกรรมสาธารณะประโยชน์และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกกรรมการและพนักงาน (6) การที่ไม่มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ (7) การมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและบุคคลทั่วไป (8) การที่มีเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ดูแลและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่สากลของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันและสภาพการณ์ซับซ้อน และศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล รวมทั้งศึกษาการนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการ รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารการจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันของบุคลากร ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในรูปแบบองค์การเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็นได้ชัดถึง จุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การสู่สากล คือ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคน ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์รีไฟน์นิง จำกัด เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งทำให้บริษัท อัลลายแอนซ์รีไฟน์นิง จำกัด อยู่รอดในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันสูง จากการศึกษาจะเห็นความสำคัญของบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การบริหารแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ จากการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน พบว่า จุดแข็งซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและความผูกพัน(commitment) ของบุคลากรสูงก่อให้เกิดความสามัคคีสมานฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยมีวัฒนธรรมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เลื่อมใสในระบบอาวุโสและมีการยอมรับความสามารถ อีกทั้งด้านการจัดสรรหาทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเปิดเผย และตัวองค์กรเองมีที่ตั้งที่ใกล้ชิดกับพื้นที่ก็สามารถทำให้ได้เปรียบกว่ากลุ่มธุรกิจอื่น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ และมีการเอาใจใส่ติดตามอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหา รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้อง ส่วนในด้านบุคลากรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่รับการปรับเปลี่ยนตามทิศทางขององค์การอยู่เสมอ

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

จากภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้
ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ซึ่งได้นำหลักการของ Robert S. Koplán และ David P. Norton ในเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization) และจากทฤษฎี หลักการของนักวิชาการประกอบด้วยดังนี้

ตัวแปรที่ 1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านกลยุทธ์ที่การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) กล้า ทองขาว ปัญหาเกี่ยวกับสถานะของแผนก เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จขึ้นเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตัวแปรที่ 1.2 การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านโครงสร้าง
- 2) สมยศ นาวิการ ด้านโครงสร้างขององค์กร
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาโครงสร้างขององค์กร
- 4) สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติโครงสร้างขององค์กรขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารแผน

ตัวแปรที่ 1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) สมยศ นาวิการ ด้านของรางวัลขององค์กร จะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาาระบบผลตอบแทนต่างๆ
- 4) สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติโครงสร้างขององค์กรขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผน

ตัวแปรที่ 1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านบุคลากรและคุณค่าร่วม
- 2) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาทรัพยากรมนุษย์
- 4) ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติทำให้ดีที่สุดในที่สุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและการต่อต้านของผู้ปฏิบัติ

ตัวแปรที่ 1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

- 1) The Mckinsey 7-S frame work รูปแบบการบริหาร (Style)
- 2) สมยศ นาวิการ ต้องมีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและผู้บริหารขององค์กร
- 3) ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำ
- 4) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาการขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร
- 5) สมคิด จาคุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติเรื่องบทบาทของผู้นำองค์กร
- 6) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจและความสัมพันธ์

ตัวแปรด้านความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายการแปลงสภาพองค์กร การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการประเมินผลของกระทรวงการคลัง ทำให้ กฟภ.ต้องทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ควบคู่ไป ซึ่งยึดกรอบเวลาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มาเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นแผนที่มีการทบทวนและปรับแผนไปตามสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2548-2557 เป็นฉบับแรก เริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เป็นต้นมา

วัตถุประสงค์ ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมุ่งศึกษาเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 4 หัวข้อ ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หัวข้อนี้ แบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานการไฟฟ้าจำนวน 15 ส่วนการไฟฟ้า รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,650 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยการสุ่มอย่างง่าย ถูกกำหนดโดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) ของยามานะ (Yamane, 1973) ด้วยค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95%

สูตร

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่า จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน ดังแสดงผลในตารางที่ 3.1

1.2.2 ใช้วิธีการสุ่มอย่างเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม อัตราส่วนที่ทำการคัดเลือกคือ 1 ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ต่อ 5.12 คนของประชากร และกำหนดการสุ่มแบบเจาะจงในส่วนของแต่ละสำนักงานการไฟฟ้าจากจำนวนกลุ่มทั้งสิ้น 15 ส่วนการไฟฟ้า เนื่องจากมีสัดส่วนผู้บริหารเป็นจำนวนร้อยละ 22 ของประชากรทั้งหมดจึงกำหนดให้เป็นผู้บริหารเป็นจำนวนร้อยละ 22 จากกลุ่มตัวอย่างรวมของแต่ละส่วนการไฟฟ้า โดยกำหนดผู้บริหารจากผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกตามสัดส่วน และกำหนดเลือกพนักงานตามสัดส่วนโดยการเลือกจับฉลากจากการเซ็นชื่อปฏิบัติงาน ให้ได้ครบตามจำนวน ดังแสดงรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างที่แยกตามสัดส่วนสำนักงานการไฟฟ้า

สำนักงานการไฟฟ้า	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	พนักงาน	รวม
1. สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3	236	10	36	46
2. การไฟฟ้าจังหวัดนครปฐม	121	5	19	24
3. การไฟฟ้าจังหวัดสมุทรสาคร	174	7	27	34
4. การไฟฟ้าจังหวัดสุพรรณบุรี	175	7	27	34
5. การไฟฟ้าจังหวัดกาญจนบุรี	188	8	29	37
6. การไฟฟ้าอำเภอสามพราน	115	5	17	22
7. การไฟฟ้าอำเภอบ้านโป่ง	144	5	23	28
8. การไฟฟ้าอ้อมน้อย	81	4	12	16
9. การไฟฟ้าอำเภอกระทุ่มแบน	63	3	9	12
10. การไฟฟ้าอำเภอนครชัยศรี	75	4	11	15
11. การไฟฟ้าอำเภออู่ทอง	77	4	11	15
12. การไฟฟ้าอำเภอกำแพงแสน	48	2	7	9
13. การไฟฟ้าอำเภอเดิมบางนางบวช	70	3	11	14
14. การไฟฟ้าอำเภอบ่อพลอย	45	2	7	9
15. การไฟฟ้าอำเภอบางเลน	38	2	5	7
รวมทั้งสิ้น	1650	71	251	322

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหัวข้อนี้แบ่งเป็นหัวข้อย่อย 3 หัวข้อ ได้แก่ แบบสอบถาม การทดสอบแบบสอบถาม และการประมวลผล ดังนี้

2.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำแผนแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ใช้แบบสอบถามตามแผนมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนน ทั้งหมดเนื้อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ

ค่าเฉลี่ยร้อยละ 1.00-1.50	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 1.51-2.50	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 2.51-3.50	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.51-4.50	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.51-5.00	หมายความว่า	มากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2 การทดสอบแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม โดยผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ยกร่างแบบสอบถาม ศึกษาหนังสือ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย

2.2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดย

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาจำนวน 3 ท่าน

- (1) ผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการเครือข่าย (ภาค 3) นายมานพ ถนอมภักดี
- (2) ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ นายเรจวิทย์ เวชศาสตร์
- (3) รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

พิจารณาตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

2.2.3 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ดำเนินการโดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้จากสูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach 1951 : 297-334) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป และจากการวิเคราะห์ทดสอบกับกลุ่ม

ตัวอย่างได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ 0.9588 จึงถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

2.2.4 การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง หลังจากดำเนินการทดสอบแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ได้นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานวิจัยต่อไป

2.3 การประมวลผล

ทำการประมวลผลแบบสอบถาม โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาคำเนินได้การตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประสานงานในการขออนุญาตราชการ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อผู้อำนวยการเขตการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานในสังกัด ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งเองและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนตามวันที่แจ้งเพื่อขอรับเอกสารคืนเมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อย

3.3 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ลงทะเบียนข้อมูลแล้วมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสถิติทางสังคมศาสตร์ วิเคราะห์เพื่อศึกษาความนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าทางสถิติ และความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐาน

4.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐมได้แก่ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม) โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ที่สำคัญพร้อมตารางการแสดงผล โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัย

2.1 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

2.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ได้แก่ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

ตอนที่ 4 ข้อเสนอที่ได้จากการค้นพบ

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

4.1 ปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระดับอายุงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 322)	ร้อยละ %
1. เพศ		
ชาย	213	66.1
หญิง	109	33.9
รวม	322	100
2. ระดับการศึกษา		
มัธยมตอนต้น	6	1.9
ปวช.หรือเทียบเท่า	59	18.3
ปวส.หรือเทียบเท่า	100	31.1
ปริญญาตรี	137	42.5
ปริญญาโท	19	5.9
ระดับอื่นๆ	1	0.3
รวม	322	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 322)	ร้อยละ %
3. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	54	16.8
ระดับ 4-6	197	61.2
ระดับ 7-9	68	21.1
ระดับ 10-12	3	0.9
รวม	322	100
4. ระดับอายุงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	48	14.9
10 - 20 ปี	120	37.3
21 - 30 ปี	144	35.4
มากกว่า 30 ปี	40	12.4
รวม	322	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 322 คน ในการศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 66.1 ส่วนเพศหญิงจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9

ระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาเป็นผู้จบการศึกษาในระดับปวส.หรือเทียบเท่า จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 ผู้จบการศึกษาในระดับปวช.หรือเทียบเท่าจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาโทจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมตอนต้น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และน้อยที่สุดคือผู้จบการศึกษาในระดับอื่นๆ (ประถมศึกษาปีที่ 6) เพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 4 - 6 จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 รองลงมามีตำแหน่งอยู่ในระดับ 7 - 9 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 1 - 3 จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.8 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 10 - 12 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ระดับอายุงาน ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมามีอายุการทำงาน 10 – 20 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 และมีอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.9 และน้อยที่สุดคือมีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

2.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาสอบถามความคิดเห็นในด้านต่างๆ เกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งจากการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
1	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร	322	3.29	0.746	ปานกลาง	1
2	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า	322	3.25	0.742	ปานกลาง	2
3	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	322	3.15	0.760	ปานกลาง	3
4	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	322	3.02	0.783	ปานกลาง	5
5	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	322	3.10	0.781	ปานกลาง	4
รวมทั้งสิ้น		322	3.16	0.660	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปผลระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.29

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25

3. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15

4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02

5. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.10

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัย	ระดับผู้บริหาร			ระดับผู้ปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปรผล	\bar{X}	S.D.	แปรผล
1) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร	3.45	0.771	ปานกลาง	3.25	0.734	ปานกลาง
2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า	3.46	0.714	ปานกลาง	3.19	0.740	ปานกลาง
3) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.23	0.760	ปานกลาง	3.13	0.761	ปานกลาง
4) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.14	0.787	ปานกลาง	2.99	0.787	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัย	ระดับผู้บริหาร			ระดับผู้ปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปรผล	\bar{X}	S.D.	แปรผล
5) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	3.23	0.831	ปานกลาง	3.07	0.764	ปานกลาง
รวมทั้งสิ้น	3.30	0.643	ปานกลาง	3.12	0.660	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 และในระดับผู้ปฏิบัติความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.12 ซึ่งพิจารณารายด้านเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และภาพรวมมีความคิดเห็นของระดับผู้บริหารกับระดับผู้ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน

2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมินั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ ปัจจัยด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน ปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ปัจจัยด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ปัจจัย

ด้านการทำให้การสนองต่อ กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98 ปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.05 ปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ						
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย	322	3.61	0.798	มาก	2
2	มีการกำหนดภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมด	322	3.62	0.784	มาก	1
3	วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด มีความชัดเจนสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกัน	322	3.46	0.789	ปานกลาง	5
4	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขตผ่านช่องทางต่างๆ ทุกระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการกอง ระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด และพนักงานเป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง	322	3.31	0.764	ปานกลาง	9
5	มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจ วิสัยทัศน์ สามารถดำเนินการได้	322	3.45	0.777	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
6	มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ. สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของเขต	322	3.53	0.757	มาก	3
7	มีการจัดทำ แผนงาน/โครงการ ของแผนก ต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ.	322	3.47	0.794	ปานกลาง	4
8	มีการกำหนด กรอบระยะเวลาในการ ดำเนินการแผนงาน/โครงการ ไว้อย่าง ชัดเจน	322	3.46	0.801	ปานกลาง	6
9	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการต่างๆ ไว้อย่าง ชัดเจน	322	3.42	0.854	ปานกลาง	8
10	พนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วม ในการ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของ แผนงาน/โครงการ	322	3.04	0.901	ปานกลาง	10
รวมทั้งสิ้น		322	3.44	0.634	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลปัจจัยเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีการกำหนดภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ. สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของเขต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53
4. มีการจัดทำ แผนงาน/โครงการ ของแผนกต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ. อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41
5. วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด มีความชัดเจนสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46
6. มีการกำหนด กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46
7. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจ วิสัยทัศน์ สามารถดำเนินการได้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45
8. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42
9. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขตผ่านช่องทางต่างๆ ทุกระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการกอง ระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด และพนักงานเป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31
10. พนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วม ในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.04

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
ปัจจัยด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์						
1	มีการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจให้มีการแข่งขัน เช่นการดำเนินงานแบบมีการแข่งขันดำเนินการทางธุรกิจระหว่างเขตกอง หรือ กฟฟ. ด้วยกัน	322	3.13	0.839	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
2	มีการจัดโครงสร้างโดยลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลงเช่นการจัดโครงสร้างที่มีการลดสายการบังคับเหนือการบริหารงานเพียงผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองหรือผู้จัดการ การไฟฟ้าจังหวัด ทำให้สะดวกและเหมาะสม	322	3.13	0.871	ปานกลาง	6
4	มีการเพิ่มอำนาจในพนักงานได้มีส่วนร่วม สนับสนุน ตัดสินใจการดำเนินงานมากขึ้น	321	3.11	0.822	ปานกลาง	7
5	มีการออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้า เช่น การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานรวดเร็ว สะดวกและเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ	322	3.44	0.784	ปานกลาง	1
6	มีการออกแบบองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ เช่นการให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความรอบรู้ทั่วทั้งองค์การ	322	3.30	0.859	ปานกลาง	2
7	มีการออกแบบองค์การสู่องค์การคุณภาพ เช่นมีการออกแบบการดำเนินงานรองรับกิจกรรมคุณภาพ	322	3.25	0.837	ปานกลาง	3
รวมทั้งสิ้น		321	3.23	0.683	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลปัจจัยเกี่ยวกับการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ ที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีการออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้า เช่นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานรวดเร็ว สะดวกและเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44

2. มีการออกแบบองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ เช่นการให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความรอบรู้ทั่วทั้งองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30
3. มีการออกแบบองค์การสู่องค์การคุณภาพ เช่นมีการออกแบบการดำเนินงานรองรับกิจกรรมคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23
4. มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร เช่นกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มากขึ้นทำให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เช่นการปรับเพิ่มวงเงินอนุมัติทำแผนงาน /โครงการต่างๆ การตัดสินใจในการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับล่างเช่นหัวหน้าแผนก ตลอดจนของอำนาจผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23
5. มีการจัดโครงสร้างโดยลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลงเช่นการจัดโครงสร้างที่มีการลดสายการบังคับเหลือการบริหารงานเพียงผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือผู้จัดการ การไฟฟ้าจังหวัด ทำให้สะดวกและเหมาะสมกับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.13
6. มีการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจให้มีการแข่งขัน เช่นการดำเนินงานแบบมีการแข่งขันดำเนินการทางธุรกิจระหว่างเขต กอง หรือ กฟฟ. ด้วยกัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.13
7. มีการเพิ่มอำนาจในพนักงานได้มีส่วนร่วมสนับสนุน ตัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.11

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน						
1	มีการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน เช่น การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการดำเนินกลยุทธ์	322	3.00	0.866	ปานกลาง	4
2	การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่นการร่วมจัดทำแผนประจำปี	322	3.07	0.894	ปานกลาง	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
3	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI) เช่นการรับผิดชอบงานตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามตัวชี้วัด	322	3.07	0.892	ปานกลาง	2
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงในการทำงาน เช่น ข้อตกลงการทำงานระหว่างเขตกับฝ่าย ฝ่ายกับกองหรือฝ่ายกับการไฟฟ้าจังหวัด และการไฟฟ้าจังหวัดกับระดับบุคคล	322	3.05	0.856	ปานกลาง	3
5	มีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมีการประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จ	322	2.91	0.883	ปานกลาง	5
6	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาการจัดสรรเงิน โบนัสตามข้อตกลง ที่ทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	322	2.82	0.896	ปานกลาง	6
รวมทั้งสิ้น			2.98	0.707	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลปัจจัยเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคนที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่นการร่วมจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำแผนงาน /โครงการต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.07
2. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI) เช่นการรับผิดชอบงานตามแผนงาน /โครงการที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.07

3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงในการทำงาน เช่น ข้อตกลงการทำงาน ระหว่างเขตกับฝ่าย ฝ่ายกับกองหรือฝ่ายกับการไฟฟ้าจังหวัด และการไฟฟ้าจังหวัดกับระดับบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.05

4. มีการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และการดำเนินกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.00

5. มีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมีการประเมินผลจาก ผลงานที่ดำเนินการสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.91

6. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาการจัดสรรเงินโบนัสตาม ข้อตกลงที่ทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.82

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการทำให้กลยุทธ์เป็น กระบวนการต่อเนื่อง

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
ปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง						
1	มีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ เช่นการอนุมัติงบประมาณของ แผนงาน / โครงการ ต้องมีการพิจารณาถึง ความสอดคล้องกับกลยุทธ์	322	3.16	0.728	ปานกลาง	5
2	มีการจัดทำงบประมาณที่คำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่าย ความประหยัด และความคุ้มค่า ในการลงทุน	322	3.20	0.712	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
3	มีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในปัจจุบัน เช่นการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ เกิดความเปลี่ยนแปลงก็สามารถมีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับเหตุการณ์	322	3.18	0.732	ปานกลาง	4
4	มีการใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยโดยนำระบบ SAP มาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงาน ติดตามการดำเนินงานของแผน / โครงการ ต่างๆ ในสถานะที่ถูกต้อง รวดเร็วเป็นปัจจุบัน	322	3.24	0.828	ปานกลาง	1
5	มีส่วนร่วมการดำเนินการใช้งานและเข้าใจในระบบงานการจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (SAP) ในส่วนของพนักงาน เช่นการลงข้อมูลในการดำเนินงานปัจจุบัน หรือเป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ	322	3.20	0.831	ปานกลาง	3
6	มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เช่นการฝึกอบรมเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการ Balanced Scorecard เป็นต้น	322	2.84	0.892	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
7	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) เช่นการศึกษาดูงานระหว่างจังหวัด เขต กอง ที่ประสบความสำเร็จ การดำเนินการดีเยี่ยมในด้านต่างๆ หรือ ผู้เป็นเลิศจากองค์กรภายนอก	321	2.57	0.920	ปานกลาง	7
รวมทั้งสิ้น		321	3.05	0.629	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 สามารถสรุปผลปัจจัยเกี่ยวกับการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.05 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีการใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยโดยนำระบบ SAP มาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงาน ติดตามการดำเนินงานของแผน / โครงการ ต่างๆ ในสถานะที่ถูกต้องรวดเร็วเป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24

2. มีการจัดทำงบประมาณที่คำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่าย ความประหยัด และความคุ้มค่าในการลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20

3. มีส่วนร่วมการดำเนินการใช้งานและเข้าใจในระบบงานการจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (SAP) ในส่วนของพนักงาน เช่นการลงข้อมูลในการดำเนินงานปัจจุบัน หรือเป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20

4. มีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในปัจจุบัน เช่นการดำเนินการตามแผนงาน / โครงการ เกิดความเปลี่ยนแปลงก็สามารถมีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.18

5. มีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่นการอนุมัติงบประมาณของแผนงาน / โครงการ ต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.16

6. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เช่นการฝึกอบรมเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการ Balanced Scorecard เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.84

7. มีการศึกษาคูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) เช่นการศึกษาคูงานระหว่างจังหวัด เขต กอง ที่ประสบผลการดำเนินการดีเยี่ยมในด้านต่างๆ หรือผู้เป็นเลิศจากองค์การภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
ปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง						
1	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และได้ใช้โอกาสต่างๆในการกระจาย ถ่ายทอด วัสดุทัศนอย่างเหมาะสมและชัดเจนทั่วทั้งองค์การ	322	3.06	0.822	ปานกลาง	6
2	ผู้บริหารใช้หลักการกระจายอำนาจ เช่น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การกระจายงานให้ทั่วถึงและเป็นธรรม	322	3.01	0.799	ปานกลาง	8
3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบาย เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย	322	2.90	0.789	ปานกลาง	10
	ผู้บริหารเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ดี เช่นทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการยอมรับศรัทธา การเชื่อมความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับองค์การภายนอก	322	4	0.789	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เช่นมี ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	322	3.13	0.851	ปานกลาง	1
6	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูล สถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เช่น ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี สมัยใหม่ตลอดจนเครื่องมือที่ทันสมัย	322	3.11	0.766	ปานกลาง	2
7	ผู้บริหารมีการช่วยเหลือและ แก้ไขปัญหา ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่นการช่วยเหลือ อย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือ ด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้	322	3.07	0.823	ปานกลาง	5
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นมีการ ใช้หลักประชาสัมพันธ์ มีการพูดจาที่ น่าเชื่อถือ มีการใช้ภาษาสื่อสารกับลูกค้า หรือลูกน้อง ได้อย่างเหมาะสม	322	3.11	0.784	ปานกลาง	3
9	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เช่นการผลักดัน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถให้ งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	322	3.05	0.821	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	N	\bar{X}	S.D.	แปรผล	อันดับ
10	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า	322	2.92	0.837	ปานกลาง	9
รวมทั้งสิ้น		322	3.04	0.659	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปผลปัจจัยเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เช่นมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.13
2. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เช่นความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดจนเครื่องมือที่ทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.11
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นมีการใช้หลักประชาสัมพันธ์ มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีการใช้ภาษาสื่อสารกับลูกค้าหรือลูกน้อง ได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.11
4. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ดี เช่นทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับ ศรัทธา การเชื่อมความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับองค์กรภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08
5. ผู้บริหารมีการช่วยเหลือและ แก้ไขปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่นการช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.07

6. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และได้ใช้โอกาสต่างๆ ในการกระจาย ถ่ายทอด วิทยาลัยกันอย่างเหมาะสมและชัดเจนทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06

7. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เช่นการผลักดัน ส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.05

8. ผู้บริหารใช้หลักการกระจายอำนาจ เช่นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การกระจายงานให้ทั่วถึงและเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.01

9. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิด ความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.92

10. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบาย เพื่อ พัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.90

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (ตัวแปร ตาม)

H_0 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิง ปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้ กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยน แปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้าง ผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมาย เชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำ ให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยน แปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้าง ผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.44	.630	1.765	.078
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.23	.683	.049	.961
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	2.99	.706	1.248	.213
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.05	.629	3.204	.001
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.04	.660	5.692	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .001) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .078) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .961) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .213) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.44	.630	2.852	.005
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.23	.683	.385	.701
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	2.99	.706	2.060	.040
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.05	.629	1.986	.048
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.04	.660	5.305	.000

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .005) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .040) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .048) และ การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .701) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ตัวแปรตาม)

H_0 ปังจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ตัวแปรตาม)

H_1 ปังจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปังจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.44	.630	2.272	.024
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.23	.683	-.804	.422
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	2.99	.706	1.693	.091
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.05	.629	2.727	.007
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.04	.660	7.338	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .024) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .007) และ การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ผลึกคั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .422) และการทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .091) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลึกคั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลึกคั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.44	.630	.124	.901
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.23	.683	-.750	.454
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	2.99	.706	2.818	.005
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.05	.629	3.593	.000
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.04	.660	6.291	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .005) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .901) และการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .454) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.44	.630	3.306	.001
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.23	.683	-2.114	.055
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	2.99	.706	1.509	.132
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.05	.629	3.341	.001
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.04	.660	6.821	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .001) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .001) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 (P < .05) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .035) และการทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .132) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 (P > .05) จึงยืนยัน H_0

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1 ปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดปัญหาและอุปสรรคได้แก่ ด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ ด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ ด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ข้อ	ปัจจัย	ค่าความถี่	ร้อยละ
1	การพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมี การประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จอย่างจริงจัง มากขึ้น	20	19.23
2	ในการดำเนินการบุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความ เข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ทั่วถึงในเรื่องของ กลยุทธ์และการดำเนินงานตามระบบ SAP	18	17.30
3	ผู้บริหารขาดความเป็นธรรมและจริยธรรมทั้งด้านการ ประเมินผล	17	16.35
4	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ เสนอแนะ	15	14.43

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	ค่าความถี่	ร้อยละ
5	ขาดการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เช่นการฝึกอบรมเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการ Balanced Scorecard อย่างต่อเนื่อง	14	13.46
6	ผู้บริหารที่มีความสามารถ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	10	9.62
7	การจัดทำ แผนกลยุทธ์ควรกำหนดให้ชัดเจน ปรับให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ซับซ้อนและสามารถปฏิบัติได้จริง	4	3.85
8	การจัดทำ แผนกลยุทธ์ของเขต แผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ. และแผนงาน/โครงการ ของแผนกต่างๆ มีการแทรกด้วยงานเร่งด่วน งานนอกแผนอยู่เป็นประจำ	3	2.88
9	การเพิ่มอำนาจในพนักงาน ได้มีส่วนร่วมสนับสนุนตัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น	1	0.96
10	การรับทราบและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ของบุคคลากรน้อย	1	0.96
11	ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างจริงจัง ขาดการทำงานอย่างเป็นทีม	1	0.96
รวมทั้งสิ้น		104	100

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

การพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมีการประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จอย่างจริงจังมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 19.23 รองลงมาได้แก่ ในการดำเนินการบุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ทั่วถึงในเรื่องของกลยุทธ์และการดำเนินงานตามระบบ SAP โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 17.30 และผู้บริหารขาดความเป็นธรรมและจริยธรรมทั้งด้านการประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 16.35 ตามลำดับ และข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุดเท่ากัน 3 ข้อ คือ 1.การเพิ่มอำนาจในพนักงานได้มีส่วนร่วมสนับสนุน ตัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น 2.การรับทราบและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ของบุคลากรน้อย 3.ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างจริงจัง ขาดการทำงานอย่างเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 0.96

4.2 ข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

เป็นข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม จากความคิดเห็นของพนักงาน โดยแบบสอบถามปลายเปิด โดยสามารถแสดงรายละเอียดข้อเสนอแนะการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ข้อ	ปัจจัย	ค่าความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการดำเนินงานและสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	11	28.95
2	มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ มีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม เพียงพอกับสภาวะปัจจุบัน	8	21.05

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	ค่าความถี่	ร้อยละ
3	มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้สมัยใหม่ให้แก่ พนักงานอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น	6	15.79
4	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ในส่วนต่างๆ มากยิ่งขึ้น มีการบรรจุพนักงานให้มากขึ้นรองรับการทำงาน	5	13.16
5	มีการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ ในส่วนต่างๆ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง	4	10.53
6	ผู้บริหารและพนักงานต้องสร้างความเข้าใจ ร่วมมือ สนับสนุนการดำเนินในแนวทางเดียวกันที่ชัดเจน	3	7.89
7	มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ในการดำเนินงานที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	1	2.63
รวมทั้งสิ้น		38	100

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้แบบข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการดำเนินงานและสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 28.95 รองลงมาได้แก่ มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ มีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม เพียงพอกับสภาวะปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 21.05 และมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 15.79 ตามลำดับ และข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ในการดำเนินงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 2.63

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรายละเอียดในเรื่องดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานการไฟฟ้าจำนวน 15 ส่วน การไฟฟ้า รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,650 คน และได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยการสุ่มอย่างง่าย ถูกกำหนดโดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของยามานะ (Yamane, 1973) ด้วยค่าความ

เชื่อมั่นเท่ากับ 95% โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่าจะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้วางแนวคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำแผนแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา จำนวน 3 ท่านพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้องเนื้อหา และถ้อยคำของแบบสอบถามเมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น และการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) โดยการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) และได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.9588

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อผู้อำนวยการเขตการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานในสังกัด ในการตอบแบบสอบถาม ดำเนินการส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัย ดำเนินการจัดส่งเองและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนตามวันที่แจ้งเพื่อขอรับเอกสารคืนเมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อย ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบจำนวน 322 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.1 ส่วนเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 33.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาเป็นผู้จบการศึกษาในระดับปวส.หรือเทียบเท่า จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 ผู้จบการศึกษาในระดับปวช.หรือเทียบเท่าจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาโทจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และน้อยที่สุดคือผู้จบการศึกษาในระดับอื่นๆ (ประถมศึกษาปีที่ 6) เพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 4 - 6 จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 รองลงมามีตำแหน่งอยู่ในระดับ 7 - 9 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 1 - 3 จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.8 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 10 - 12 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 21 - 30 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมามีอายุการทำงาน 10 - 20 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 และมีอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.9 และน้อยที่สุดคือมีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ในการศึกษาสอบถามความคิดเห็นในด้านต่างๆ เกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม สามารถสรุปผลระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.29
- 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25
- 3) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15
- 4) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02
- 5) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.10

เมื่อศึกษาโดยจำแนกความคิดเห็นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว พบว่าระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ในระดับผู้บริหารความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 และในระดับผู้ปฏิบัติความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.12 ซึ่งพิจารณารายด้านเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และภาพรวมมีความคิดเห็นของระดับผู้บริหารกับระดับผู้ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน

1.3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ที่เป็นตัวแปรอิสระ มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ปัจจัยด้านการจัดองค์กรเหมาะสมกับกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98 ปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.05 ปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04

1.3.4 การทดสอบสมมติฐาน

1) การวิเคราะห์ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ได้แก่ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ (ตัวแปรตาม)พบว่า การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .001) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .078) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .961) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .213) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (ตัวแปรตาม) พบว่าการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .005) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .040) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .048) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .701) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$)

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ตัวแปรตาม) พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .024) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .007) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .422) และการทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .091) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (ตัวแปรตาม) พบว่า การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .005) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .901) และการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .454) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$)

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม) พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .001) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .001) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .035) และการทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .132) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไป

ปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐมมีความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับใดและปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ มีนักวิชาการให้ไว้จำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาแยกออกเป็นปัจจัย 5 ด้านที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยนำหลักการองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย พบว่ามีหลักการทำงานอยู่ 5 ประการที่องค์การเหล่านี้มีเหมือนกัน มีส่วนประกอบของหลักการขององค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ คือ (1) การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (2) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (3) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (4) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (5) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้รับจากผลการวิจัยดังกล่าว มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เป็นการวิเคราะห์หาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐมในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปผลความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเควิด ที นอร์ดัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ว่า การที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้ องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงภายในองค์กร เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วและได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ช่วยทำให้หน่วยงานมุ่งมั่น และเชื่อมโยงทีม

ผู้บริหาร หน่วยธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรด้านการเงินเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างจุดเน้น และความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสอดคล้องกันในการดำเนินกลยุทธ์ที่ต้องการ

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม สำหรับการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จ สามารถอธิบายความผันแปรของระดับความสำเร็จที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรดังกล่าว สามารถนำมาอธิบายตัวแปรตามได้ เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ได้จากมากไปน้อยเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

2.2.1 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยตัวแปรลำดับแรกที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งบริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey 1977) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีการปฏิบัติและใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วาง ดังนั้นฝ่ายบริหารจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจและการควบคุมมากกว่าที่จะลงไปปฏิบัติงานเอง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับสมยศ นาวีการ (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรย่อมจะเกี่ยวพันกับผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจะกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจนั้น โดยที่ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 187) ได้ให้เหตุผลที่สนับสนุนเรื่องของผู้นำในการกำกับ ชักจูง และสั่งการงานต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างดี ซึ่งปัญหาการคัดเลือกคน การพัฒนาคน การจูงใจ การสร้างความเข้าใจโดยอาศัยระบบการสื่อสาร และการควบคุมวัดผลการปฏิบัติงานของคน ตลอดจนการสร้างประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำของตนและเทคนิคที่จะนำมาประยุกต์ใช้บริหารกับสภาพจริงในองค์กร ล้วนแต่เป็นภาคของการปฏิบัติงานจริงของการบริหารงาน และสอดคล้องกับการให้

เหตุผลของเสนห์ จูย์โต (2548: 104) ว่าการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้อองค์ประกอบจากภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องมีผู้บริหารมีอำนาจ(Power) สร้างการยอมรับในทีมงาน และมีความสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 341) กล่าวถึงองค์ประกอบ การบริหารที่สำคัญของแผนการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์คือการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ และจากงานวิจัยของพนอพันธ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่สากลของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ศึกษาการนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ เช่นกัน

จากงานวิจัยที่พบและจากการเรื่องของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่อธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างยิ่ง ซึ่งในการความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการกำกับดูแล และระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ดีขึ้น

2.2.2 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 5 ด้าน โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ดัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวเกี่ยวกับเป็นการทำให้งานทางด้านกลยุทธ์มีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการผ่านกระบวนการประชุมทบทวนทางกลยุทธ์ หรือ BSC การเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ หรือการตั้งหน่วยงานที่ดูแลทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะ (Strategic Management Office) สำหรับหน่วยงานส่วนใหญ่แล้ว กระบวนการบริหารจัดการต่างเกี่ยวพันอยู่แต่เฉพาะการวางแผนงบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการประชุมประจำเดือนมอบให้กับการเทียบผลการดำเนินงานในอดีต รวมทั้งการกำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดความแปรปรวนลง ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับสมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ (2545: 18) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผล ประเด็นแห่งการระดมและจัดสรรทรัพยากรไปในวิถีทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่นเดียวกับลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2545: 6) ที่ได้กล่าวไว้ในผลสำรวจการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ 500 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี พ.ศ.2536 พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้มาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของ

ตนเองให้มีประสิทธิภาพและพนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ สอดคล้องกับพศุ เดชะรินทร์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์การจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีควมรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถเข้าไปแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey 1977) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนต่อด้านการทำให้กลยุทธ์เป็น กระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากงานวิจัยที่พบและจากการเรื่องของการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่อธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอีกประการที่สำคัญ ซึ่งในการความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อมีการจัดทำงบประมาณ ให้สอดคล้องกลยุทธ์ มีการจัดการเรียนรู้ภายในองค์การการรับการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง มีการใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ระบบ SAP ใช้วิเคราะห์ระบบงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างดี

2.2.3 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ เป็นตัวแปรลำดับที่สามเป็น ปัจจัยตัวแปรลำดับแรกที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับ ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 3 ด้าน บริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey 1977) ได้ ให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ (Strategy) ในการวางแผนการปฏิบัติขององค์การและกลวิธีการดำเนิน ธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพัน กับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด ซึ่งเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนแนวคิดของ โร เบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ดัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเองก็ใช้ความคิดและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อการ ปรับแก้กลยุทธ์ในรายละเอียดอยู่เสมอ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวความคิดของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2537: 132) ได้กล่าวถึงปัญหา และเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบความสำเร็จอาจจำแนกเป็นวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของ หน่วยงานต่างๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้ง เชิงกลยุทธ์ มีการสนับสนุนในทิศทางของกล้า ทองขาว (2544: 54) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคใน

การนำแผนไปปฏิบัติว่าเกิดจากปัญหาสถานะของแผนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแผนที่นำไปปฏิบัติหากมีความต้องการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มีขอบเขตกว้าง ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับต่ำ โอกาสที่แผนนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำไปปฏิบัติเป็นไปได้ยาก แผนที่นำไปปฏิบัติมีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์คลุมเครือไม่ชัดเจน แผนที่นำไปปฏิบัติกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 341) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือการกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์ และมีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อนันต์ พิภพอ่อน (2547: 12) การที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของปีพามา สอนอาจ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา 2547 ประสบความสำเร็จได้ความคิคริเริ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการตามกลยุทธ์เช่นกัน

การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการสนับสนุนต่อการแปลงกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์การ มีการกำหนดแผนโครงการชัดเจนสอดคล้องและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ให้ตัวแบบและแนวทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดและจัดการวัตถุประสงค์และมาตรการต่างๆ ได้ และการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของหน่วยงานที่สามารถดำเนินการได้ แผนที่กลยุทธ์ยังเติมเต็มช่องว่างของความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ หากกลยุทธ์ใดขาดองค์ประกอบอันใดอันหนึ่ง กลยุทธ์นั้นก็มีความบกพร่อง

2.2.4 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 2 ด้าน แนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ดัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ว่าไม่ว่าจะเป็นการสร้างความตื่นตัวทางกลยุทธ์ การสื่อสาร การผูกผลตอบแทน และแรงจูงใจเข้ากับกลยุทธ์ โดยภายใต้ข้อนี้เป็นการมองว่าถ้าต้องการให้กลยุทธ์เกิดขึ้นแล้ว จะต้องจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ และมีความสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546: 383) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าต้องให้ความสำคัญต่อระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Rewards) เช่นเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การย่อมจะ

เกี่ยวข้องกับรางวัลขององค์กร จะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร รางวัลควรจะอยู่บนรากฐานการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจขององค์กร รางวัลขององค์กรควรจะให้กับการบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการที่กำหนด โดยกลยุทธ์ขององค์กรและการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน เสมท์ จูย์โต (2548: 104) ได้กล่าวไว้ว่าการประสานพลัง (Synergy) เพื่อผู้ความสำเร็จต่อไปโดยใช้ทีมงานข้ามหน่วยงานเพื่อลูกค้า (Cross-Functional Team) ของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์ มีการสนับสนุนในทิศทางของกล้า ทองขาว (2544: 54) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติว่าเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผน ปัญหาการสนับสนุนและความผูกพัน มีเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก เจตคติที่มีต่อแผนที่น่าไปปฏิบัติของกลุ่มผู้มีอำนาจ กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ในระดับชาติและท้องถิ่น ประการที่สอง การประชาสัมพันธ์แผนเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างการรับรู้และจูงใจผ่านสื่อมวลชนสื่อพื้นบ้าน ประการที่สาม ความเห็นสาธารณะ ความเห็นของประชาชนทั่วไป ประการสุดท้าย บุคคลสำคัญหรือชนชั้นนำที่คอยสนับสนุนและผลักดันกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

การสร้างความผูกพันแก่พนักงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI) ต่างมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ดีขึ้น

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร คือ การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน มากเท่าใด จะผลักดันให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ประสบความสำเร็จมากขึ้น และสำหรับปัจจัยด้านการจัดองค์กรเหมาะสมกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) ที่ไม่มีอิทธิพลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ

เดวิด พี นอตตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์นั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคดังกล่าวได้ โดยผู้บริหารแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบดั้งเดิมด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสาระและลำดับความสำคัญที่สอดคล้องและยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยที่เต็มไปด้วยความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์กรได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ หน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่างเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ผ่านทางแนวคิดร่วมและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยของตน อาจกล่าวได้ว่า การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการดำเนินการการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Strategy Business Unit) ซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินตามกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการจัดโครงสร้างลดสายการบังคับบัญชาการและออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้าและออกแบบองค์การสู่องค์กรสมัยใหม่เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน จึงเป็นส่วนที่ทำให้การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม สามารถสรุปผลความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม และควรมีการปรับปรุงในปัจจัยส่วนอื่น ๆ ที่จะสามารถสนับสนุนให้มีระดับความสำเร็จที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม มีดังนี้

3.1.1 ควรให้พนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วม ในการกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.1.2 ควรมีการเพิ่มอำนาจในพนักงานได้มีส่วนร่วมสนับสนุน คัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น มีการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจให้มีการแข่งขัน มีการจัดโครงสร้างโดยลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลง เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน

3.1.3 ควรมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมีการประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จ มีการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดควิสัยทัศน์ ภารกิจ และการดำเนินกลยุทธ์

3.1.4 ควรมีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ

3.1.5 ควรให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการดำเนินงานและสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบาย เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เนื่องจากสถานะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการขององค์กรต่อไป

3.2.2 ควรเพิ่มการวิจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินตามกลยุทธ์ เช่นการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินการดำเนินตามกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป

3.2.3 ควรมีการวิจัยในหน่วยงานอื่นๆ เช่นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชน เพื่อเปรียบเทียบหาแนวทางการแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันต่อไป

บรรณานุกรม

- กรอบเกื้อ อ้าไพรัตน์ (2548) “เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง Balance Scorecard สำหรับผู้บริหาร วันที่ 28 ตุลาคม 2548” กรุงเทพมหานคร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- กระทรวงศึกษาธิการ (2549) “เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา” กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ หน้า 40-58
- กล้า ทองขาว (2544) “รายงานการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ สู่วิธีความสำเร็จในการปฏิบัติ” กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม “โครงสร้างหน่วยงาน” ค้นคืนวันที่ 14 มิถุนายน 2006 จาก http://www.pea.co.th/peac3/about_c3
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม “จำนวนพนักงานจำแนกตามเพศและสังกัด” ค้นคืนวันที่ 14 มิถุนายน 2006 จาก <http://www.pea.co.th/peac3/rpt310>
- คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ (2547) *แผนการดำเนินงานปี 2549* กรุงเทพมหานคร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- ชลธิศ ชีระฐิติ (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 9 หน้า 186-227 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ชินรัตน์ สมสืบ (2548) “การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ” ใน *ประมวลสาระชุดวิธานนโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 5 หน้า 229 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ และหทัยชนก เดชะรัตนวิโรจน์ (2546) *องค์การยอดกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สยามศิลป์พริ้นท์แอนด์แพ็ค
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547) “รายงานการประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4-5 พฤศจิกายน 2547” กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2538) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ประเจิด สุขแก้ว (2549) *แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2548-2557* กรุงเทพมหานคร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) “กลยุทธ์การพัฒนารองคํการสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรู๊ป จำกัด” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- พสุ เฉษะรินทร์ ยุทธนา แซ่เตียวและคณะ (2548) *แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- พสุ เฉษะรินทร์ (2548) *Balanced Scorecard จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2546) *รู้จักในการปฏิบัติ (Implementing balanced scorecard)* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2544) *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เฉษะรินทร์ (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพียรซ์, จอห์น เอ (2000) *การจัดการเชิงกลยุทธ์ แปลจาก Strategic Management* โดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวัน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ท็อป
- มัลลิกา ดันสอน (2543) *กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์ทีทลัทธิกาล ศรีวระมย์ (2545) “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดโครงสร้างองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาจัดการเชิงกลยุทธ์* หน้าที่ 9 หน้า 5-40 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2537) *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะ การกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ* สถาบันเพิ่มผลผลิต อินโนกราฟฟิกส์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- _____ (2538) *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เอส.ซี.เซอร์กิตเพรส
- สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546) “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์ รีไฟน์นิง จำกัด เพื่อการพัฒนารองคํการสู่สากล” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) *ยุทธวิธีการแข่งขัน* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด(มหาชน)

- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร
สายธุรกิจโรงพิมพ์
- สมยศ นาวิการ (2538) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์คอกหญ้า
- สลิตตา สายลิขิต (2547) “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่
แปลงสภาพจากธุรกิจวิสาหกิจกับการรับรู้และทัศนคติผู้บริโภค” ปริญญาศึกษานิเทศ
ศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- สุพานี สถยภู่วานิช (2546) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ด
ยูเคชั่นจำกัด(มหาชน)
- เสน่ห์ ชัยโต (2548) *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
_____. (2547) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
_____. (2545) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุด
วิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 7 หน้า 65 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) “การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การ
ปฏิบัติ” ในคู่มือปฏิบัติการเวอร์ชัน 1.0 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ หน้า 6-11
- Dess, Gregoyry. and Miller, Alex. (1993) *Strategic Management* New York: Mc Graw-Hill.
- Robert, S. Kaplan. And Darrell, K. Rigby. (2003) *Management Tools 2003 An Executive's
Guide*. Boston: Bain & Company.
- Robert, S. Kaplan. and David, P. Norton. (1996) *The Balanced Scorecard* Boston: President and
Fellows of Harvard Business School Publishing
- _____. (2000) *Strategy Maps*. Boston: President and Fellows of Harvard Business School
Publishing.
- _____. (2000) *The Strategy-Focused Organization* Boston: President and Fellows of
Harvard Business School Publishing.
- _____. (2003) *Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*
Boston: President and Fellows of Harvard Business School Publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย เพื่อการรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนภาคนิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 ด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน

ส่วนที่ 4 ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ส่วนที่ 5 ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ของ กฟภ. ไปปฏิบัติ

การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามนี้ถือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ข้อมูลคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและนำผลที่ได้มาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริงในความคิดของท่านให้ครบทุกส่วนและทุกข้อ คำตอบของท่านมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อไป

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์

แบบสอบถาม

เรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 คำชี้แจง ในส่วนแรกนี้เป็นการสอบถามข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดเติม (✓) ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

- 1) เพศ 1.1 ชาย 1.2 หญิง
- 2) การศึกษา 2.1 มัธยมศึกษาตอนต้น 2.2 ปวช.หรือเทียบเท่า
 2.3 ปวส.หรือเทียบเท่า 2.4ปริญญาตรี
 2.5ปริญญาโท 2.6 อื่นๆ
- 3) ระดับ ผู้ปฏิบัติงาน 3.1 ระดับ 1-3 3.2 ระดับ 4-6
 ผู้บริหาร 3.3 ระดับ 7-9 3.4 ระดับ 10-12
- 4) อายุการทำงาน 4.1 ต่ำกว่า 10 ปี 4.2 10 – 20 ปี
 4.3 21 – 30 ปี 4.4 มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โปรดเติมเครื่องหมาย (✓) ที่ตรงกับความเห็นของท่านที่สุดเพียงคำตอบเดียว และขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ แต่ละข้อมีระดับให้เลือก 5 คำตอบ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ส่วนที่ 1 ด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ					
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย					
2. มีการกำหนดภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมด					
3. วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด มีความชัดเจนสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกัน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขตผ่านช่องทางต่างๆ สู่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการกอง ระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด และพนักงานเป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง					
5. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องสัมพันธ์กับการกิจ วิสัยทัศน์ สามารถดำเนินการได้					
6. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ. สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของเขต					
7. มีการจัดทำ แผนงาน/โครงการ ของแผนกต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของ กฟฟ.					
8. มีการกำหนด กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจน					
9. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน					
10. พนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วม ในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ					
ส่วนที่ 2 ด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์					
11. มีการจัด โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ ให้มีการแข่งขัน เช่นการดำเนินงานแบบมีการแข่งขันดำเนินการทางธุรกิจระหว่างเขต กอง หรือ กฟฟ. ด้วยกัน					
12. มีการจัด โครงสร้างโดยลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลงเช่นการจัด โครงสร้างที่มีการลดสายการบังคับเหลือการบริหารงานเพียงผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองหรือผู้จัดการ การไฟฟ้าจังหวัด ทำให้สะดวกและเหมาะสมกับองค์การ					
13. มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร เช่นกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มากขึ้นทำให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้า ได้รวดเร็วขึ้น เช่นการปรับเพิ่มวงเงินอนุมัติทำแผนงาน /โครงการต่างๆ ของอำนาจผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มากขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. มีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับล่าง เช่นหัวหน้าแผนก ตลอดจนพนักงานได้มีส่วนร่วมสนับสนุน ตัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น					
15. มีการออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้า เช่นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานรวดเร็ว สะดวกและเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ					
16. มีการออกแบบองค์การส่งเสริมการเรียนรู้ เช่นการให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความรอบรู้ทั่วทั้งองค์การ					
17. มีการออกแบบองค์การส่งเสริมคุณภาพ เช่นมีการออกแบบการดำเนินงานรองรับกิจกรรมคุณภาพ					
ส่วนที่ 3 ด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน					
18. มีการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการดำเนินกลยุทธ์					
19. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่นการร่วมจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำแผนงาน / โครงการต่างๆ					
20. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI) เช่นการรับผิดชอบงานตามแผนงาน / โครงการที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามตัวชี้วัด					
21. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงในการทำงาน เช่น ข้อตกลงการทำงานระหว่างเขตกับฝ่าย ฝ่ายกับกองหรือฝ่ายกับการไฟฟ้าจังหวัด และการไฟฟ้าจังหวัดกับระดับบุคคล					
22. มีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่นมีการประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จ					
23. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาการจัดสรรเงินโบนัสตามข้อตกลง ที่ทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
ส่วนที่ 4 ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง					
24. มีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกลยุทธ์ เช่นการอนุมัติงบประมาณของแผนงาน / โครงการ ต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. มีการจัดทำงบประมาณที่คำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่าย ความประหยัด และความคุ้มค่าในการลงทุน					
26. มีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในปัจจุบัน เช่นการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ เกิดความเปลี่ยนแปลงก็สามารถมีการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับเหตุการณ์					
27. มีการใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยโดยนำระบบ SAP มาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงาน ติดตามการดำเนินงานของแผน / โครงการ ต่างๆ ในสถานะที่ถูกต้อง รวดเร็วเป็นปัจจุบัน					
28. มีส่วนร่วมการดำเนินการใช้งานและเข้าใจในระบบงานการจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (SAP) ในส่วนของพนักงาน เช่นการลงข้อมูลในการดำเนินงานปัจจุบัน หรือเป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ					
29. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เช่น การฝึกอบรมเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการ Balanced Scorecard เป็นต้น					
30. มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) เช่นการศึกษาดูงานระหว่างจังหวัด เขต กอง ที่ประสบผลการดำเนินการดีเยี่ยมในด้านต่างๆ หรือผู้เป็นเลิศจากองค์กรภายนอก					
<p>ส่วนที่ 5 ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง</p> <p>ผู้บริหารหมายถึง ผู้อำนวยการ ไฟฟ้าเขต ผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการการ ไฟฟ้า ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก (ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป)</p>					
31. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และได้ใช้โอกาสต่างๆในการกระจาย ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างเหมาะสมและชัดเจนทั่วทั้งองค์กร					
32. ผู้บริหารใช้หลักการกระจายอำนาจ เช่นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การกระจายงานให้ทั่วถึงและเป็นธรรม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย					
34. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ดี เช่นทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับ ศรัทธา การเชื่อมความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับองค์กรภายนอก					
35. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เช่นมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
36. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เช่นความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดจนเครื่องมือที่ทันสมัย หรือการใช้งานระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (SAP) ในการติดตามผลการดำเนินงาน					
37. ผู้บริหารมีการช่วยเหลือและ แก้ไขปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่นการช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้					
38. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นมีการใช้หลักประชาสัมพันธ์ มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีการใช้ภาษาสื่อสารกับลูกค้าหรือลูกน้อง ได้อย่างเหมาะสม					
39. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เช่นการผลักดัน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
40. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า					

ตอนที่ 3 คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนโปรดเติมเครื่องหมาย (✓) ที่ตรงกับความเห็นของท่านที่สุดเพียงคำตอบเดียว และขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ แต่ละข้อมีระดับให้เลือก 5 คำตอบ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
42. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
43. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
44. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
45. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โปรดเติมเครื่องหมาย (✓) ที่ตรงกับความเห็นของท่านที่สุดเพียงคำตอบเดียว และขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ แต่ละข้อมีระดับให้เลือก 5 คำตอบ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
42. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
43. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
44. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
45. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีความสำเร็จเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ขอความกรุณาโปรดแสดงความคิดเห็นเสนอแนะของท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามกลยุทธ์

1. ท่านคิดว่ายังมีปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในเรื่องใดบ้างในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4
- 1.5
- 1.6

2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- 2.1
- 2.2
- 2.3
- 2.4
- 2.5
- 2.6

3. ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

- 3.1
- 3.2
- 3.3
- 3.4
- 3.5
- 3.6

ขอขอบพระคุณในคำตอบอย่างยิ่ง
นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบุลย์

ภาคผนวก ข

จดหมายขอความร่วมมือ



ที่ ศธ 0522.17/ ๖๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยว่าการปฏิบัติการเครือข่าย (ภาค3) พชก.3(ป.3)
(คุณ มานพ อนุสมกิตติ)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพฑูย์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำกลยุทธ์สู่การ
ปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : ศึกษากรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม” ตาม
โครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมี
ความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/ ว 49

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
(คุณ เรืองวิทย์ เวชศาสตร์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสุรชาติ อมรวงศ์ใหญ่ย์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำกลยุทธ์สู่การ
ปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : ศึกษากรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม” ตาม
โครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น
มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ๑ จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ๑ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/ ว.๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสุรชาติ อมรวงศ์ใหญ่ นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำกลยุทธ์สู่การ
ปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : ศึกษากรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม” ตาม
โครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น
มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา 4 จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา 4 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/41561

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๕ กันยายน 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการไฟฟ้าเขต

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพบุณย์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : ศึกษากรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษานี้แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า

มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งรงค์ ประเสริฐศิริ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	147.2333	528.5299	22.9898	45

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	143.4333	514.6678	.3250	.9592
A2	143.4000	515.4897	.3092	.9592
A3	143.8667	509.1540	.5817	.9579
A4	144.1000	503.7483	.6556	.9576
A5	143.7667	496.1851	.7869	.9568
A6	143.5667	502.5989	.7460	.9572
A7	143.6667	508.9885	.5788	.9579
A8	143.5667	502.3920	.6719	.9575
A9	143.4667	495.5678	.7706	.9569
A10	144.2000	500.5793	.6262	.9577
A11	144.1667	500.6954	.5699	.9580
A12	144.1000	504.3000	.6079	.9578
A13	143.8667	502.5333	.5798	.9579
A14	143.9000	502.9207	.6261	.9577
A15	143.5667	509.9782	.5618	.9580
A16	143.8667	500.5333	.6832	.9574
A17	143.7667	505.0816	.6185	.9577
A18	144.3333	497.0575	.7441	.9570
A19	144.2667	491.7885	.7297	.9571
A20	144.0000	488.3448	.7983	.9566
A21	144.1333	489.9816	.7960	.9567
A22	143.9000	499.0586	.7263	.9572
A23	144.4000	510.9379	.3886	.9589
A24	144.1667	505.1782	.6444	.9576
A25	144.1333	508.5333	.5674	.9580
A26	143.9000	511.9552	.5396	.9581
A27	143.8333	518.2816	.2111	.9599
A28	144.1000	514.9207	.2753	.9597
A29	144.6333	511.0678	.3774	.9590
A30	145.0667	511.2368	.3662	.9591
A31	144.2000	505.9586	.4989	.9584
A32	144.2333	502.9437	.6684	.9575
A33	144.3333	506.9885	.5779	.9579
A34	143.8333	502.7644	.6880	.9574
A35	143.5667	506.3920	.5953	.9578

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A36	143.8667	518.1885	.3250	.9589
A37	143.9000	502.3000	.6139	.9577
A38	143.8333	508.7644	.5519	.9580
A39	143.8333	502.5575	.6938	.9574
A40	144.0000	501.3103	.6890	.9574
A41	143.7000	511.1828	.5479	.9581
A42	143.8333	513.3851	.5809	.9581
A43	143.9667	513.9644	.4881	.9583
A44	144.0333	514.6540	.4877	.9584
A45	144.0000	514.6897	.5242	.9583

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 45

Alpha = .9588

จากการวิเคราะห์ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ 0.9588

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุรชาติ อมรวงศ์ไพมูลย์
วัน เดือน ปีเกิด	24 มีนาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร
ประวัติการศึกษา	ค.บ. (ช่างอุตสาหกรรมไฟฟ้า) สถาบันราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสมุทรสาคร
ตำแหน่ง	พนักงานช่างระดับ 4