

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการเมือง เศรษฐกิจและสังคม (เสนห์ จุ้ยโต 2548 : 162) ทำให้องค์การมีความหลากหลายและสลับซับซ้อน เพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อการปกครอง การภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน ส่งผลให้มีการปรับตัวเพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้ ต้องมีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม เครื่องมือด้านการจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยรับมือกับปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร นั่นคือการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เข้ามาใช้ อนึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารขององค์การภาครัฐในการบริหารงาน ช่วยในการนำหน่วยงานภาครัฐไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงปรารถนา นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนและภาคสังคมอื่นๆ ให้มีมากขึ้นด้วย (ชลธิศ ชีระวุฒิ 2548 : 189)

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

กลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เอื้อต่อการ ประสานงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดภาระรับผิดชอบ การ วางระบบกำกับดูแลควบคุม การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ การ มอบการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ต้องมีความอดทนเอาใจใส่ต่อรายละเอียดและมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์

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

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความสามารถในการ แข่งขันประกอบธุรกิจพลังงาน และธุรกิจบริการ

ภารกิจ (Mission)

จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และ ประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึง

พอใจทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพตลาด และพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้องค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนาระบบการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้

- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ กฟผ. ปี 2548-2557 ในดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาความเป็นอยู่พื้นฐานของประชาชน และการพัฒนาโครงสร้างระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรม ด้วยบทบาทข้างต้น กฟผ. จึงต้องมีการลงทุนในการพัฒนาระบบและเครือข่ายในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผลตอบแทนที่กลับคืนมาอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ส่งผลให้ประสบกับปัญหาสภาพคล่องในการดำเนินงานด้วยและสภาวะการแข่งขันจากผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าในพื้นที่พิเศษที่สามารถให้บริการโดยตรงแก่กลุ่มลูกค้าของ กฟผ. ซึ่งแนวโน้มของการสูญเสียลูกค้าในกลุ่มกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ายังคงมีอยู่ต่อไปในอนาคต อันเป็นผลจากนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่กระบวนการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าทั้งระบบยังขาดความชัดเจนเท่าที่ควร จากสภาพปัญหาตลอดเวลาการดำเนินการจนถึงปัจจุบันจึงได้มีการปรับแผนครั้งที่ 1 วันที่ 22 พค. 2549 เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในมีแผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตต่อไปได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจังจนเกิดความก้าวหน้าให้เห็นได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกได้เปลี่ยนแปลงหลายประการจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี 2550-2557 (ปรับแผนครั้งที่2) ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคตโดยปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Drivers)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการนำแผน

กลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างประสบความสำเร็จ เพื่อการพัฒน่องค์การให้เข้มแข็ง 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

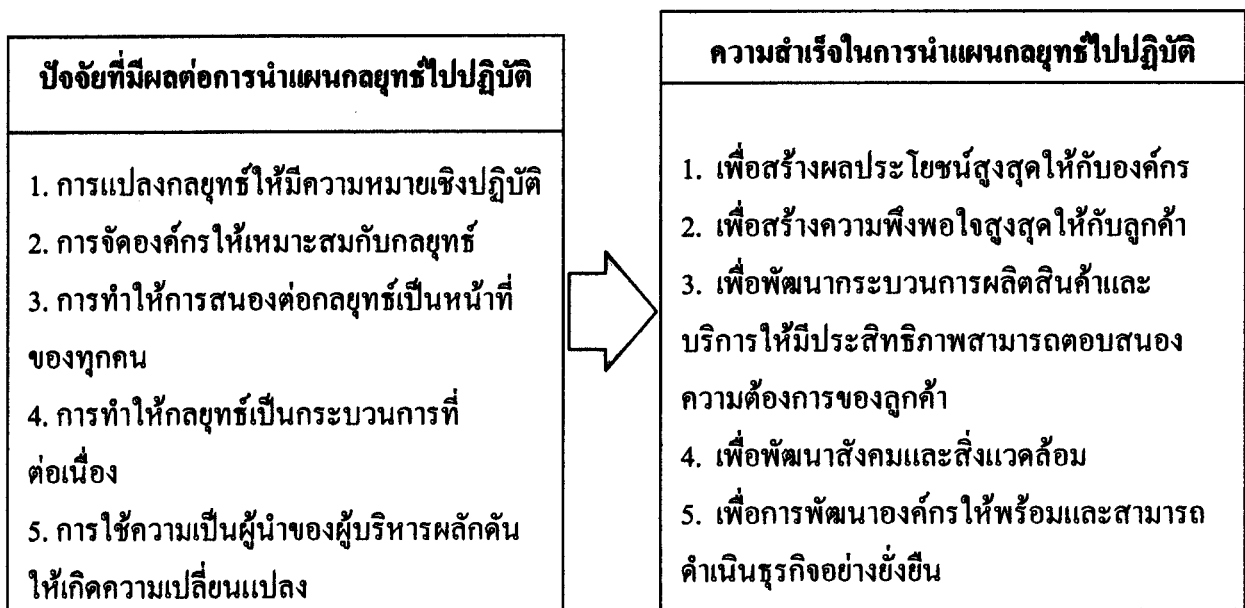
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

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 สู่ระดับผู้อำนวยการกอง ระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัด และสู่พนักงานเป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง
- 4) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้และสอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจและวิสัยทัศน์
- 5) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- 6) การกำหนด แผนงาน/โครงการสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี
- 7) แผนงาน/โครงการ กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการชัดเจน
- 8) มีการร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

6.1.2 การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ (*Align the Organization to the Strategy*) หมายถึง การจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

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

การไฟฟ้าจังหวัดในวงเงินงบประมาณที่มากขึ้น และเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงาน แก่ผู้บริหารระดับล่างเช่นหัวหน้าแผนก ตลอดจนพนักงานสนับสนุนในการดำเนินงานมากขึ้น

4) การออกแบบองค์การมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่การออกแบบองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานรวดเร็ว สะดวกและเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

5) การออกแบบองค์การสู่องค์กรสมัยใหม่ ได้แก่การออกแบบองค์การให้มีความทันสมัยเช่นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์กรคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน

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

1) การสร้างความผูกพันแก่พนักงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI)

2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ระหว่างเขตกับฝ่าย ฝ่ายกับกองหรือฝ่ายกับการไฟฟ้าจังหวัด และการไฟฟ้าจังหวัดกับระดับบุคคล

3) การพิจารณาคำตอบแทนจูงใจพนักงาน การพิจารณาความดีความชอบจากผลงาน การจัดสรรเงินโบนัสที่ทำงานสำเร็จตามตัวชี้วัด เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

6.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) หมายถึง การเชื่อมโยงงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการเรียนรู้ภายในองค์กร 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 ให้การช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองได้ ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อโย
- 7) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการใช้หลักประชาสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทีศิลป์ในการพูด สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน
- 8) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพื่อผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบ หรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุต้งานให้เกิดความก้าวหน้า

6.2 ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึงการบรรลุผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.1 เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ

6.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

6.2.3 เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6.2.4 เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

6.2.5 เพื่อการพัฒนางานองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีความสำเร็จบรรลุผลเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

6.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภูมิภาคได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น ส่วนภูมิภาค 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

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษารังนี้

7.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์การให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

7.2 หน่วยงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางพัฒนาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.3 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป

7.4 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา หรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป