

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 โดยผู้วิจัยได้วางแผนคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวข้องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำแผนแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม 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) โดยการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (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

เมื่อศึกษาโดยจำแนกความคิดเห็นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้ว 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 ปัจจัยด้านการจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง 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 จังหวัดนครปฐมได้แก่ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (ตัวแปรตาม)พบว่า การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ($\text{sig.} = .001$) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ($\text{sig.} = .000$) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$)

สำหรับการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ ($\text{sig.} = .078$) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ($\text{sig.} = .961$) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน ($\text{sig.} = .213$) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$)

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

สำหรับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ ($\text{sig.} = .701$) 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 จังหวัดนครปฐม มีความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับใดและปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ มีนักวิชาการให้ไว้จำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาแยกออกเป็นปัจจัย 5 ด้านที่ผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยนำหลักการองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย พบว่ามีหลักการการทำงานอยู่ 5 ประการที่องค์การเหล่านี้มีเหมือนกัน มีส่วนประกอบของหลักการขององค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ คือ (1) การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (2) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (3) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (4) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (5) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้รับจากผลการวิจัยดังที่กล่าว มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เป็นการวิเคราะห์หาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อการพัฒนาองค์การให้พร้อมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปผลความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ว่า การที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงภายในองค์การ เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์การ 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 ซึ่งบริษัทแมคคินซี (McKinsey 1977) ได้ชี้ให้เห็นว่า เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีการปฏิบัติและใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วาง ดังนั้นฝ่ายบริหารจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจและการควบคุมมากกว่าที่จะลงไปปฏิบัติงานเอง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรย่อมจะเกี่ยวพันกับผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจะกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจนั้น โดยที่ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 187) ได้ให้เหตุผลที่สนับสนุนเรื่องของผู้ผู้นำในการกำกับ ชักจูง และสั่งการงานต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างดี ซึ่งปัญหาการคัดเลือกคน การพัฒนาคน การจูงใจ การสร้างความเข้าใจโดยอาศัยระบบการสื่อสาร และการควบคุมวัดผลการปฏิบัติงานของคน ตลอดจนการสร้างประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำของตนและเทคนิคที่จะนำมาประยุกต์ใช้บริหารกับสภาพจริงในองค์กร ล้วนแต่เป็นภาคของการปฏิบัติงานจริงของการบริหารงาน และสอดคล้องกับการให้

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

จากงานวิจัยที่พบและจากการเรื่องของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่อธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างยิ่ง ซึ่งในการความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการกำกับดูแล และระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ดีขึ้น

2.2.2 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 5 ด้าน โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (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 พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นได้มาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของ

ตนเองให้มีประสิทธิภาพและพนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ สอดคล้องกับพศุเดชะรินทร์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์การจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีควมรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถเข้าไปแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey 1977) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนต่อการดำเนินการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากงานวิจัยที่พบและจากการเรื่องของการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่อธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอีกประการที่สำคัญ ซึ่งในการความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อมีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกลยุทธ์ มีการจัดการเรียนรู้ภายในองค์การการรับการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง มีการใช้การจัดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ระบบ SAP ใช้วิเคราะห์ระบบงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างดี

2.2.3 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ เป็นตัวแปรลำดับที่สามเป็นปัจจัยตัวแปรลำดับแรกที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 3 ด้าน บริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey 1977) ได้ให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ (Strategy) ในการวางแผนการปฏิบัติขององค์การและกลวิธีการดำเนินการธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด ซึ่งเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเองก็ใช้ความคิดและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อการปรับแก้กลยุทธ์ในรายละเอียดอยู่เสมอ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวความคิดของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2537: 132) ได้กล่าวถึงปัญหาและสาเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จอาจจำแนกเป็นวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ มีการสนับสนุนในทิศทางของกล้า ทองขาว (2544: 54) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคใน

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

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

2.2.4 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งหมด 2 ด้าน แนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ว่าไม่จะเป็นการสร้างความคิดค้นด้วยทางกลยุทธ์ 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 จั๊ยโต (2548: 104) ได้กล่าวไว้ว่าการประสานพลัง (Synergy) เพื่อสู่ความสำเร็จต่อไปโดยใช้ทีมงานข้ามหน่วยงานเพื่อลูกค้า (Cross-Functional Team) ของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์ มีการสนับสนุนในทิศทางของกล้า ทองขาว (2544: 54) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติว่าเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผน ปัญหาการสนับสนุนและความผูกพัน มีเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก เจตคติที่มีต่อแผนที่นำไปปฏิบัติของกลุ่มผู้มีอำนาจ กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ในระดับชาติและท้องถิ่น ประการที่สอง การประชาสัมพันธ์แผนเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างการรับรู้และสนใจผ่านสื่อมวลชนสื่อพื้นบ้าน ประการที่สาม ความเห็นสาธารณะ ความเห็นของประชาชนทั่วไป ประการสุดท้าย บุคคลสำคัญหรือชนชั้นนำที่คอยสนับสนุนและผลักดันกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

การสร้าง ความผูกพันแก่พนักงาน 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. นอร์ตตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์นั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคดังกล่าวได้ โดยผู้บริหารแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบดั้งเดิมด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสาระและลำดับความสำคัญที่สอดคล้องและยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยที่เต็มไปด้วยความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์กร ได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ หน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่างเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ผ่านทางแนวคิดร่วมและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยของตน อาจกล่าวได้ว่า การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการดำเนินการการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Strategy Business Unit) ซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินตามกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 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 คัดลั่นใจในการดำเนินงานมากขึ้น มีการจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจให้มีการแข่งขัน มีการจัดโครงสร้างโดยลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลง เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน

3.1.3 ควรมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน เช่น มีการประเมินผลจากผลงานที่ดำเนินการสำเร็จ มีการสร้างความผูกพันแก่พนักงาน เช่นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดควิสัยทัศน์ ภารกิจ และการดำเนินกลยุทธ์

3.1.4 ควรมีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่พนักงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ

3.1.5 ควรให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการดำเนินงานและสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบาย เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม เนื่องจากสถานะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการขององค์กรต่อไป

3.2.2 ควรเพิ่มการวิจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ เช่นการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป

3.2.3 ควรมีการวิจัยในหน่วยงานอื่นๆ เช่นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชน เพื่อเปรียบเทียบหาแนวทางการแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันต่อไป