

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศึกษากรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับการสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด 75 จังหวัด และกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็นสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 รวมเป็น 77 แห่ง จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 2,556 คน และได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างสัดส่วน และใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของ ยามานะ (Yamane, 1973) ด้วยค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 95 % โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 ตัวอย่าง

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) และได้ค่าความเชื่อมั่น = .9306

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือเพื่อสอบถามข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนภูมิภาค โดยส่งทางไปรษณีย์ และแนบไปรษณีย์ให้ส่งกลับ จำนวน 346 ฉบับ และติดตามการตอบรับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่จัดส่ง

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## 1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 203 คน (คิดเป็นร้อยละ 58.67) และเป็นเพศหญิง จำนวน 143 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.33)

2) ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน (คิดเป็นร้อยละ 68.79) รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 77 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.25) จบการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.39) และกลุ่มตัวอย่างไม่มีผู้จบปริญญาเอก

3) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ จำนวน 222 คน (คิดเป็นร้อยละ 64.16) รองลงมาดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 58 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.76) รองลงมาดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 36 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.41) ตำแหน่งสหกรณ์จังหวัด จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.20) ตำแหน่งเจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.47)

4) ระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 7 จำนวน 163 คน (คิดเป็นร้อยละ 47.11) รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 6 จำนวน 58 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.76) ระดับ 8 จำนวน 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.14) ต่ำกว่าระดับ 5 จำนวน 47 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.58) และน้อยที่สุดระดับ 5 จำนวน 36 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.41)

5) ประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 157 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.38) ระหว่าง 10-20 ปี จำนวน 84 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.28) ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 62 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.92) และ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.42)

### 1.3.2 ระดับความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถบรรลุ เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.270 เมื่อ พิจารณารายข้อแล้วพบว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้

1) สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร นำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะในด้านการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน มีการจัดทำข้อบังคับและ ระเบียบครบถ้วน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40

2) สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็งสามารถให้บริการแก่สมาชิก อย่างทั่วถึง มีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30

3) สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มีความสำเร็จระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26

4.) สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก มีความสำเร็จระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25

5) สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ มีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.13

เมื่อศึกษาโดยจำแนกความคิดเห็นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วพบว่า สหกรณ์จังหวัดมีความเห็นว่า การนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติมีความสำเร็จในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ 1) สมาชิกสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรได้รับประโยชน์จากองค์กร 2) สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีการนำหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนนักวิชาการสหกรณ์และตำแหน่งอื่น ๆ มีความเห็นว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำเร็จระดับปานกลางทุกด้าน

### 1.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ที่เป็นตัวแปรอิสระ มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ปัจจัยด้านการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.37 ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน และปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.31 และลำดับสุดท้ายปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.15

เมื่อศึกษาโดยจำแนกความคิดเห็นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วพบว่า สหกรณ์จังหวัดมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน และปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับมาก ส่วนนักวิชาการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ มีความเห็นว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับปานกลาง

### 1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้

1) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P < .05$ )

2) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P < .05$ )

3) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .001) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .031) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .001) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P < .05$ )

4) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P < .05$ )

5) ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .002) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ( $P < .05$ )

6) ปัจจัยการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์และการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน

### 1.3.5 ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1) ปัญหาอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ร้อยละ 21.80) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 20.94) การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน (ร้อยละ 11.54) ผู้บริหารไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (ร้อยละ 9.40) การออกแบบโครงสร้างองค์กรไม่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

ประหยัด คุ่มค่า (ร้อยละ 9.40) ขาดการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร (ร้อยละ 6.41) ขาดการทบทวนแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 5.98) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ 5.56) ขาดการบูรณาการการทำงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (ร้อยละ 4.70 ) และผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา(ร้อยละ 4.27)

2) ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขจากกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ควรสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน (ทำงานเป็นทีม) (ร้อยละ 38.82) ควรพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนไปปฏิบัติแก่บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ร้อยละ 19.71) ควรชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ชักจูง ทำความเข้าใจกับบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ทั่วถึง(ร้อยละ 5.59) ควรกำหนดให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ร้อยละ 5.59) ควรกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน (ร้อยละ 5.29) ควรสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน (ร้อยละ 5.00 ) ควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 4.71) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (ร้อยละ 4.71) และ แผนงาน/โครงการ ภายใต้อแผนกลยุทธ์ควรมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง (ร้อยละ 4.41)

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายได้ดังนี้

**2.1 การนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ หรือ Strategy focus Organization** ของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton มาใช้ในการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศึกษากรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง และพัฒนา เพื่อให้การนำแผน กลยุทธ์ไปปฏิบัติ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับตัวแปรที่ทำการศึกษามี 2 ชุด

ชุดแรก คือ ชุดตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน คือ (1) สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ (2) สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก (3) สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ (4) สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (5) สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

**ชุดที่สอง** คือ ตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ (1) การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (2) การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (3) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (4) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (5) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

เมื่อนำกรอบแนวคิดนี้ไปทดสอบกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติผลปรากฏว่า มีความเหมาะสมในการใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ในครั้งนี เพราะสามารถอธิบายเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ในกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และมองเห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับผลสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวกับตัวแปรตาม พบว่า** มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ตัวแปร โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่

**2.2.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ** เป็นตัวแปรตัวที่ 1 ที่มี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความชัดเจนเข้าใจง่าย และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ สู่ระดับบุคคลอย่างทั่วถึงตลอดจนมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ ไว้ชัดเจน มีงบประมาณเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 67) ว่าแผนกลยุทธ์ คือ แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ ว่าองค์การจะทำอะไร ทำไร และอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทิศทาง (Direction) การดำเนินงานหรือความ คาดหวังตั้งใจ (Intention) ขององค์การในอนาคต โดยระบุภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะยาว ตัวชี้วัดผลงาน และแนวกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับนักทฤษฎี และคณะ โดยการศึกษาวิจัยของ อนันต์ พิภพอ่อน (2547: 12) พอสรุปได้ว่า การที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและ เป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมายขององค์การ ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับข้อคิดของ เพรสตัน ฮ.เลอเบรอดัน อังโน อนันต์ เกตุวงศ์ (2539: 219-223) ซึ่งเห็นว่าในขั้นตอนของการนำแผน ไปปฏิบัติจะต้อง (1) มีการทำข้อตกลงผูกมัดบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำงานและรับผิดชอบ อาจมี การทำสัญญา หรือออกคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๆ ของการปฏิบัติงาน (2) มีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบในรายละเอียดต่าง ๆ (3) มีการแปลงความหมายของแผนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนระหว่าง ฝ่ายบริหารและ ฝ่ายปฏิบัติ (4) การชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน เพื่อให้

ได้ตามแผน (5) การรวบรวมข้อมูล และตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผนข้อมูลเหล่านี้จะใช้ในการควบคุมงาน การปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ผลการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ สู่วิธีปฏิบัติ (กล้า ทองขาว 2544: 64-74) พบว่า ความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน จะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (1) สามารถกำหนดภารกิจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายและทำให้มีการมอบหมายงานแก่ หน่วยงาน องค์กร และบุคคลในเครือข่ายที่เข้าร่วมรับผิดชอบ มีความสะดวกและชัดเจน (2) เสริมสมรรถนะขององค์กรที่นำแผนไปสู่การปฏิบัติให้มีการเตรียมบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมรับแผน (3) การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบนำแผนสู่การปฏิบัติเป็นไปได้ราบรื่นเห็นเป้าหมายตรงกัน (4) ลดความกดดัน ความวิตกกังวลในการดำเนินกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (5) ส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเป็นไปด้วยบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ขจัดความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมกันกระทำให้บรรลุ (6) ลดภาวะความกดดันในตัวผู้นำองค์กร ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จ หากมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนชัดเจน ไม่มีภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้นำย่อมมีอิสระที่จะแสวงหาความร่วมมือและประสานการดำเนินกิจกรรมร่วมตัดสินใจกับกลุ่มอย่างอิสระ สามารถเพิ่มพลังขับเคลื่อนแผนงานให้สำเร็จได้อย่างแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกมินทร์ สิงคะนอง (2536) ซึ่งได้วิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครในด้านการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติตามแผนบางประการได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ขาดการประสานงาน ที่ดี และมีข้อเสนอแนะให้จัดลำดับความสำคัญการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพของงาน การสร้างการประสานงานที่ดีต้องมีการดำเนินการตั้งแต่ระดับสูง จนถึงระดับปฏิบัติ

**2.2.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง** เป็นตัวแปรที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน ซึ่งอาจเกิดจากในช่วงระยะเวลา (2546-2547) ที่เตรียมจะเปลี่ยนผ่านไปสู่การปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ใหม่ ๆ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนใช้คอมพิวเตอร์ได้ สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีอุปกรณ์ด้าน IT พร้อมกับให้บริการระบบสำหรับใช้ปฏิบัติและจัดทำฐานข้อมูล การพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในหลักสูตร MINI MBA เพื่อสร้างแนวคิดองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์

เพื่อเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการ การผลักดันของผู้บริหารดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเตอร์ (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2548: 163) อธิบายว่า ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต โดย ดนัย เทียนพูน (อ้างใน ธิดา จิตรประสงค์ 2543: 16) ที่ได้เสนอลักษณะผู้นำในองค์การสมัยใหม่ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งได้รับการอบรมและเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถชักจูงให้บุคคลร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีคุณธรรม และกล้าตัดสินใจ ซึ่ง สุชาดา รังสีนันท์ (2548: 112) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก และไม่ใช่สิ่งที่ได้มาจากตำแหน่ง ภาวะผู้นำ จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ และจากการศึกษาวิจัยของ ภานีนุช ผุสดีโสภณ (2543: 27) ได้สรุปลักษณะผู้นำโดยเฉพาะผู้นำไทยที่ดี พบว่า การมีลักษณะกล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหา มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ มนุษยธรรม มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้จักใช้คนแบบเป็นพระเดชพระคุณ พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน นอกจากนี้ยังมีวิสัยทัศน์ มีการวางเป้าหมายและดำเนินการไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งมีการชวนขยายเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สตอกคิลล์ (อ้างใน ภานีนุช ผุสดีโสภณ 2543: 22) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติกร หรือพฤติกรรมของคนอื่น อีกทั้งนักทฤษฎีภาวะผู้นำเชื่อว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากผู้บริหารที่เป็นผู้นำโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งที่ทุกคนยังเห็นไม่ชัด รู้จังหวะและโอกาสที่เหมาะสม ที่สำคัญเป็นที่เชื่อถือไว้ใจได้ และสามารถชักจูงโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พุทธิส พรวงค์เลิศ (2541) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบริการของสถานีนามัย ในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการพัฒนาบริการของสถานีนามัยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ และการติดต่อสื่อสารภายใน

ทั้งนี้การนำแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดัน กระตุ้น ชี้นำให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน เป็นตัวแปรอันดับที่ 3 ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพียง 1 ด้าน (สหกรณ์กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนใช้ในการดำเนินงาน) ซึ่งการทำให้ทุกคนทำงานสนองต่อกลยุทธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ดำเนินการในลักษณะการสร้างความรู้ ความผูกพัน ผูกมัด และจูงใจ ให้ข้าราชการทุกคนได้ เข้ามามีส่วนร่วมการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ดังนี้ โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดหน้าที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบตาม ตัวชี้วัดของแผนงานและโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพรัชต์ เตชะรินทร์ (2527: 6-7) ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่ กำหนดไว้ประกอบด้วย (1) ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้า ปัญหา สาเหตุของปัญหา (2) ร่วมคิดหา และสร้างรูปแบบและวิธีการเพื่อพัฒนาและลดปัญหา หรือ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร (3) ร่วมวางแผนนโยบาย หรือแผนงาน หรือโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อจัด และแก้ไข และสนองความต้องการขององค์กร (4) ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็น ประโยชน์ (5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย (7) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล ในส่วนของการผูกมัดบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยนั้น ปีเตอร์และบลัด (Peter and Blau ,1962) (อ้างใน พรทิพย์ รักบุรี 2546 : 10-15) ได้กล่าวไว้ว่า (1) การที่บุคคลใน องค์กรจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานของตนนั้นเกิดจากความสามารถหรือทักษะของเขาเอง และแรงจูงใจที่จะใช้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งบุคคลจะมีเหตุ จูงใจการทำงานเมื่อผลงานของเขาเป็นตัวกำหนดรางวัล หรือการลงโทษ (2) การสร้างแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจเป็นส่วนหน้าของการสร้าง ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (3) ถึงแม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากแต่ถ้ามีต่ำกว่าในการ ทำงาน เช่น ขาดความรู้ ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสระในการทำงาน ก็จะทำให้กิจการ ที่จะกระทำนั้นขาดตอน นอกจากนั้น แรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงานตามความเห็นของ พวงเพชร วัชรอยู่ (ม.ป.ป.: 46-47 อ้างใน พรทิพย์ รักบุรี 2546: 32) กระบวนการแรงจูงใจ ที่หน่วยงานอาจนำมาใช้เพื่อบุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเต็มใจที่จะทำงาน ประกอบด้วย (1) ระเบียบวินัยที่หน่วยงานกำหนดขึ้น (2) การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ ซึ่งเป็นการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนภูมิใจ ว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของพนักงาน (3) การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็น รายบุคคล (4) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ (5) การเปิดโอกาสให้บุคคล

ได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อได้ร่วมงานกับคนที่ชอบแล้วจะทำกับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดี ทั้งนี้จะเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิน เกษากุปต์ (2548: 234) กล่าวไว้ว่า นักวิชาการและนักบริหารมืออาชีพยอมรับว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเจริญเติบโตขององค์การอยู่ที่บุคลากรขององค์การ เพราะคนเหล่านี้คือผู้คิดและปฏิบัติว่าองค์การควรทำอย่างไร และควรทำอย่างไรจึงจะดีที่สุด องค์การใดที่สามารถดึงดูคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความสามารถสูง ย่อมทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2547: 219) ที่กล่าวว่า พนักงานในอนาคตจะมีความรับผิดชอบ และมีความสามารถมากขึ้น มีส่วนรับผิดชอบความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีวาย (Theory Y) ของดักลาส และแมกเกรเกอร์ นอกจากนั้น สุพิน เกษากุปต์ (2548: 236-237) ยังได้กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารแบบใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ แนวคิดเรื่องทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับสมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากรทุกคน รวมทั้งองค์การยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว ซึ่งจะดึงบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์การได้

ทั้งนี้ หากกรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถสร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ และผูกมัดให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การได้มาก ก็จะช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำเร็จในระดับมากยิ่งขึ้น

ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมี 2 ตัว คือ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ และการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จากการค้นพบมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายดังนี้

**2.2.4 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์** เป็นตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากเมื่อมีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกรมส่งเสริมสหกรณ์มิได้มีการเชื่อมโยง ปรับแต่ง บูรณาการหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามความเห็นของ ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2546 : 2-7) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องทำเพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือ หากองค์การมีกลยุทธ์ที่โครงสร้างเดิมขององค์การ ไม่สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การ ปรับระบบงาน อัตรากำลังคน ทรัพยากรบุคคล และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนั้น Alfred Chandler (อ้างใน สุพานี สฤษฏ์วานิช) ได้ค้นพบว่าโครงสร้างนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับกลยุทธ์องค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ขององค์กร ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย เพราะโครงสร้างที่ดีจะเป็นเครื่องมือรองรับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยให้เกิดการประสานงานและสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ซึ่งเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงทำให้ปัจจัยด้านการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์จึงไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม

**2.2.5 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง** เป็นตัวแปรอิสระที่ไม่มี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทุกด้าน อาจเป็นเพราะเมื่อมีการ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว กรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญและดำเนินการต่อเนื่อง ไม่มีการประชุมเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ ไม่ได้เชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ อีกทั้ง ไม่มีหน่วยงานที่ดูแลงานด้านกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ซึ่งได้ประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 พบว่า โรงเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาดำ มีสาเหตุมาจาก ไม่มีการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการ สอน และไม่มีการนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนของ โรงเรียน และตามความเห็นของ จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 176-178) กล่าวว่า ผู้ที่นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรทำความเข้าใจกลยุทธ์ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่ได้มีส่วน ร่วมในการตอนกำหนดกลยุทธ์ การศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อ กำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ตามความเห็นของ Kaplan และ Norton แล้ว เห็นว่าการประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารใน ระดับต่าง ๆ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์องค์กร ผู้คนจะเกิดความกระตือรือร้น ที่จะพูดถึงกลยุทธ์ ระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะต้องได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการของทีมผู้บริหาร นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรต้องเข้าถึงผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งหาก กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดให้มีการดำเนินการดังกล่าวแล้วก็จะช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำเร็จมากขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการทุกคน มีความเข้าใจทิศทางและ กลยุทธ์องค์กร และนำไปกำหนดแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

3.1.2 ควรวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ระบบงาน ข้าราชการควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และวิชาการสมัยใหม่ อย่างต่อเนื่อง สนับสนุน เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ควรใช้ภาวะผู้นำผลักดัน กระตุ้น และเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ควรให้ความสำคัญตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผล การดำเนินการโดยตลอด

3.1.4 ควรปรับโครงสร้างของหน่วยงาน ให้สอดคล้องเชื่อมโยงและเอื้ออำนวย ให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

3.1.5 ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป ควรให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานไม่ได้

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 นำกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ไปทดสอบอีกว่ากรอบแนวคิดนี้สามารถอธิบายปรากฏการณ์การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้หรือไม่ และอธิบายได้มากน้อยเพียงใด

3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.2.3 ควรเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการแก้ไข ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวให้กว้างขวางยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป