

# ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

## Strategic Readiness of Office of Atoms for Peace

สันสนีย์ บริรักษ์

Sansanee Borirak

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
Master of Public Administration Program, North Bangkok University

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ โดยใช้แบบสอบถามประเมินความพร้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามกรอบแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต (ค่าเฉลี่ย) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและรายมิติ ด้วยสถิติ t-test (one-sample t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยสถิติ F-test (one-way ANOVA) ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า (1) ในภาพรวมสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติมีความพร้อมเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูง (2) ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ มิติการแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีระดับความพร้อมสูงที่สุด ส่วนมิติการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ มีระดับความพร้อมต่ำกว่าทุกมิติ และ (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ความพร้อมเชิงกลยุทธ์, สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

### Abstract

This research paper aimed to study the strategic readiness of Office of Atoms for Peace. The target group was Office of Atoms for Peace personnel. The assessment used was the strategy-focused organization conception of Robert S. Kaplan and David P. Norton. The data was calculated for percentages, mean and standard deviations. The general and sub-dimension readiness was analyzed by using one-sample t-test. One-way ANOVA was used for pairing comparison analysis. The results were as follows. Firstly, Office of Atoms for Peace did generally have the strategic readiness on a high level; secondly, the strategic readiness of translation into the set strategy as plan/project to be practically carried out had the highest scores. Meanwhile, the personnel motivation to be in charge of the strategic tasks had the lowest scores. Finally, the results of the data analysis in comparing by sex, age, education

level and type of personal are not different statistically significant. Meanwhile, the duration of the work at Office of Atoms for Peace is a considerable difference was found on the level of 0.05 statistical significance.

**Keywords:** strategic readiness, Office of Atoms for Peace



## บทนำ

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ เป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่ประสบปัญหาการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงไม่ได้ให้ความสนใจและตระหนักเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มุ่งเน้นด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) การผลักดันนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานปรมาณูของประเทศ (2) การพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลความปลอดภัยจากพลังงานปรมาณู (3) เสริมสร้างการบริหารจัดการและการบริการที่ดีขององค์กร (4) การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ และการดำเนินการตามพันธกรณีระหว่างประเทศ และ (5) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านพลังงานปรมาณู ทำให้ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เมื่อบุคลากรในองค์กรไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว จึงเป็นผล ทำให้หน่วยงานภายในไม่นำยุทธศาสตร์ขององค์กรมาเป็นหลักในการวางแผนจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการ รวมถึงกรอบการทำงาน จึงก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ประจำปีงบประมาณ 2558 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ โดยหวังว่าจะนำผลการวิจัยที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงแผนการติดตามและประเมินผลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการมากขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ และได้นำมาเรียบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารแบบข้าราชการ (bureaucratic management) พื้นฐานจากผลงานของ Max Weber (1994, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 18) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน แนวคิดสามารถนำไปใช้กับการบริหารองค์กรได้ดีจากหลักการ 7 ประการ คือ หลักการมีกฎและข้อระเบียบบังคับหรือความชำนาญเฉพาะทางหลักการความไม่เป็นส่วนตัว ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบข้อบังคับเพื่อให้สอดคล้องต่อการกระทำตามอำเภอใจ หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทางหลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา หลักความเป็นอาชีพ มั่นคง หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยการมีระเบียบข้อบังคับรองรับ และหลักความเป็นเหตุผล นอกจากนี้ยังศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (administrative sciences) ของ อองรี ฟาโยล (Fayol, 1994) วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ประกอบด้วย ปัจจัย 5 ประการ คือ การวางแผนการจัดหน่วยงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ เจริญกลยุทธ์ ความหมายเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์และการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือ เพื่อให้งาน หรือผลของการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีผลกระทบในทางลบต่อเป้าหมายน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

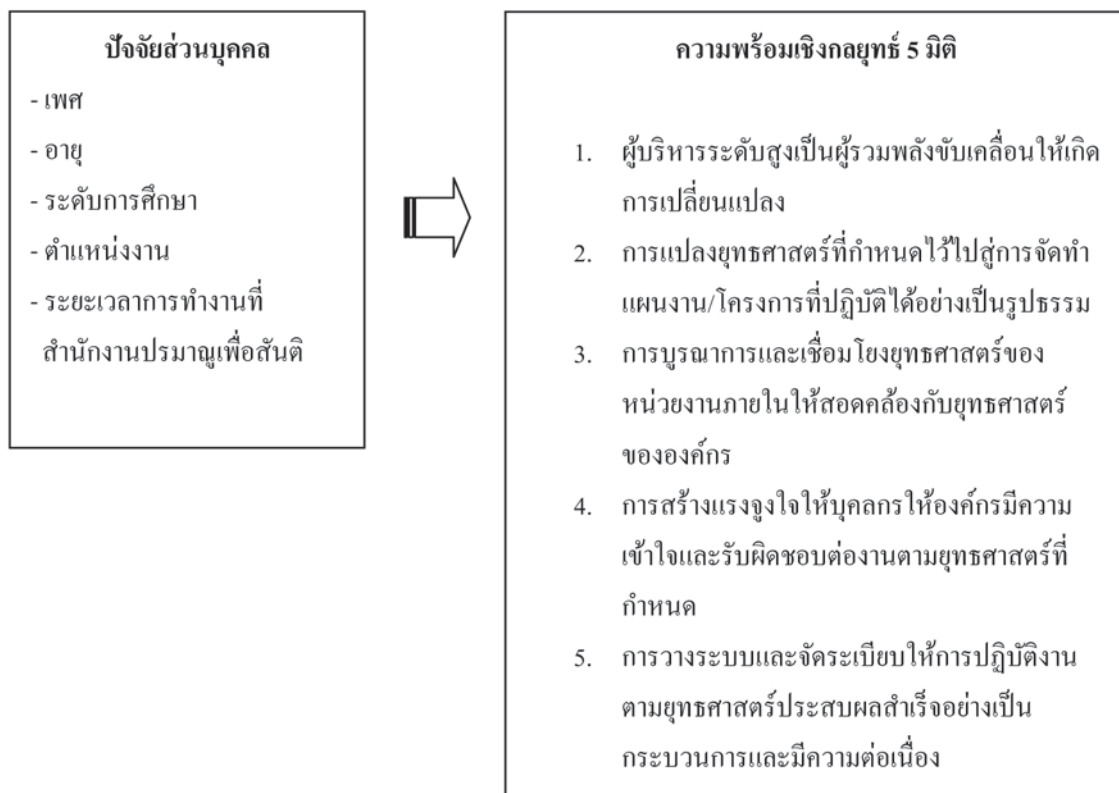
3. แนวคิดความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (Kaplan, Robert S., & Norton, David P., 1992) ที่เชื่อว่าองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ จะประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์มาใช้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีหลักดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (mobilize change through executive leadership) (2) แปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (translate strategy into operational terms) (3) ปรับแต่งเชื่อมโยงบูรณาการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานใน

ระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (align the organization to the strategy) (4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด (motivate to make strategy everyone's job) (5) วางระบบ และจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process)

4. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ด้านการบริหารงาน การศึกษา แรงจูงใจ การจัดการศึกษา รวมถึงการประเมินประสิทธิผล การบริหารงาน การเตรียมความพร้อม การศึกษาศักยภาพ และการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย และประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton มาสร้างเป็นกรอบการศึกษา ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยการรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (primary data) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีบทความและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ จำนวน 320 คน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ จำนวน 178 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Yamane) ค่าความคลาดเคลื่อน 5% โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในการเก็บข้อมูล

สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N แทน จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
(ในการวิจัยนี้กำหนดให้ = 0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{320}{1 + 320 (0.05)^2} \\ &= 177.77 \approx 178 \text{ คน} \end{aligned}$$

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สร้างแบบสอบถามขึ้นมา โดยทำการศึกษาจากความมุ่งหมายของการวิจัย (objectives) และกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) รวมทั้งจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยอื่น นำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามจะมีทั้งส่วนที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด แบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาการทำงานที่สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ และความเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบงานเชิงกลยุทธ์ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาวะความพร้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ศึกษาตัวแปรอิสระที่มีต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์ 5 มิติ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ การบูรณาการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ และการวางระบบให้ยุทธศาสตร์เป็นงานประจำ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกให้แก่กลุ่มตัวอย่าง และตามเก็บแบบสอบถามในภายหลัง
2. ระยะเวลาที่เก็บข้อมูลการศึกษาระหว่างเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 2 เดือน
3. ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้จำนวน 178 ฉบับ จากที่ส่งไปจำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.89 นำแบบสอบถามที่ได้มาบันทึกข้อมูล ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (description statistics analysis) ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean -  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics analysis) ได้แก่

2.1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test (independent sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ เพื่อทดสอบสมมติฐานและลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F test หรือ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความแตกต่างของปัจจัยจากค่า p-value จากการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เทียบกับระดับนัยสำคัญ ดังนี้

ค่า p-value ที่ได้ มากกว่า .05 คือ แตกต่างกัน (H1 Reject able)

ค่า p-value ที่ได้ น้อยกว่า .05 คือ ไม่แตกต่างกัน (H0 Acceptable)

กรณีพบว่าความแปรปรวนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparison) โดยใช้สูตรของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-

Significant Difference--LSD) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05

## ผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ มีระยะเวลาการทำงานที่สำนักงานประมาณเพื่อสันติ 11–15 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบงาน เชิงกลยุทธ์ด้านการรายงานผล เช่น ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน โครงการ เป็นต้น

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมของสำนักงานประมาณเพื่อสันติ พบว่าสำนักงานประมาณเพื่อสันติ มีความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 มิติ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มิติ การแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน/โครงการที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มิติการปรับแต่งเชื่อมโยงบูรณาการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และมิติผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ระดับปานกลาง 2 มิติ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มิติการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง มิติการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

3. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน ประมาณเพื่อสันติ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรของสำนักงานประมาณเพื่อสันติที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมเชิง กลยุทธ์ในภาพรวม และรายมิติไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรของสำนักงานประมาณเพื่อสันติ ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบงาน เชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดทำ/ทบทวนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงบประมาณ/ชี้แจงงบประมาณ



รายจ่ายประจำปีงบประมาณ การรายงานผลและการเข้าร่วมประชุมเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ไม่พบความแตกต่างในกรณีพิเศษอายุระดับการศึกษาและประเภทของบุคลากรที่ต่างกัน ส่วนระยะเวลาการทำงานที่สำนักงานปรมาณเพื่อสันติมีผลต่อความคิดเห็นต่อระดับความพร้อมเชิงกลยุทธ์พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่ามิติการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดและมิติการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการ และมีความต่อเนื่อง มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่สำนักงานปรมาณเพื่อสันติที่ก่อให้เกิดเป็นประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล ทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งอาจส่งผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการศึกษาที่พบจึงเป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## การอภิปรายผล

ซึ่งผู้วิจัยมีข้อค้นพบและประเด็นที่น่าสนใจ จึงได้สรุปอภิปรายผล ดังนี้

1. มิติผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ มีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เข้าใจชัดเจนและทั่วถึง ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ และมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานใหม่ที่ชัดเจน ตามลำดับ สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งหากผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานใหม่ที่ชัดเจน ย่อมจะสามารถขับเคลื่อนให้บุคลากรระดับปฏิบัติยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความ

ร่วมมือในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางสุนรรัตน์ อัครกุล (2557) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

2. มิติการแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน/โครงการที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดาพร บุญสูง (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมเชิงกลยุทธ์มิติที่ 2 คือ การแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีคะแนนสูงสุด ซึ่งหมายถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการดำเนินการแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นแผนงาน/โครงการอย่างเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับสำนักงานปรมาณเพื่อสันติที่มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และแผนที่กลยุทธ์ และมีการกำหนดบทบาทและภารกิจขององค์กรที่ชัดเจน

3. มิติการปรับแต่งเชื่อมโยงบูรณาการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดบทบาทขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดาพร บุญสูง (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการกำหนดบทบาทขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

4. มิติการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา

รายชื่อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรตระหนักในยุทธศาสตร์และต้องปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณณา ระย้างาม (2553) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 7 ด้านตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สุดาพร บุญสูง(2551)ที่ได้ศึกษาเรื่องการประเมินความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์มีคะแนนต่ำกว่าทุกมิติ จึงมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกและมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

5. มิติการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวางระบบ และจัดระเบียบการรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระยุทธ ชุ่นแสง(2554)ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความพร้อมในการรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าหิน อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าหินแม้จะมีการกำหนดส่วนราชการขึ้นมาดูแลการศึกษาแต่บุคลากรยังมีจำนวนน้อยและขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา จึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการศึกษารูปแบบการบริหารและการจัดการ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความร่วมมือกับ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและโดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติบุคลากรมีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีเพียงมิติการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และมิติการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรคิดเห็นโดยรวมว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ในองค์กรว่า ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักในยุทธศาสตร์ พัฒนาการเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานตามยุทธศาสตร์จากผู้บริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการ และการเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะ และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานตามยุทธศาสตร์กับระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทนรายบุคคล ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ส่วนมิติการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง พบว่าองค์กรควรมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารนโยบายและบริหารด้านแผนยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมถึงควรมีการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาโครงการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเสนอเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายและการบริหารด้านยุทธศาสตร์ ควรพิจารณาดำเนินการ (1) จัดทำ

Strategic Initiative คือ ทำการคัดเลือก หรือ จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จำ (Initiative) ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย (2) ถ่ายทอดแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นลำดับขั้นจากผู้บริหารลงสู่การปฏิบัติระดับปฏิบัติการ (3) เชื่อมโยงแผนงานโครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์กับระบบการจัดงบประมาณ โดยกำหนดงบประมาณที่เหมาะสมให้งานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (4) เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับระบบการพิจารณาตอบแทน

ที่ควรได้รับตามผลงานและสมรรถนะเพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อบุคลากร (5) มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยในระยะแรกอาจจะเป็นการรายงานตามสายงานการบังคับบัญชา และเมื่อบุคลากรทั้งองค์กรเรียนรู้และเข้าใจระบบการรายงานผลแล้ว จึงนำระบบสารสนเทศต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงการจัดทำห้องปฏิบัติการ (war room) เพื่อใช้ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานในระยะต่อไป



## References

- Assatarakul, S. (2014). *A Strategic leadership model according to the mission of secondary school administrators toward the ASEAN economics community*. Doctor of Education Thesis. Eastern Asia University. (in Thai)
- Boonsung, S. (2008). *An evaluation of strategic readiness of Chiang Mai university*. An Independent Study for Master's Degree in Public Administration, Chiang Mai University. (in Thai)
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman Gilber.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School.
- Rayangam, W. (2010). *The work performance motivation of government officials at the office of atoms for peace*. Master of Education Thesis, Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Sunsang, T. (2011). *Evaluation of readiness for transfer of basic education and to find ways to prepare for the transfer of basic education of Tambon Tahin administrative organization, Sathingpra district, Songkhla province*. An Independent Study of Master's Degree in Public Administration, Khon Kaen University. (in Thai)
- Yamane, T. (1973). *Statistics an introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

