

การวิเคราะห์ SWOT เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา สปป.ลาว

SWOT Analysis for Strategic Planning of Department of Standardization and Metrology, Lao PDR

เข็มเพชร ศรีสมพาน (Khemphet Sysomphanh)* ดร.อภิศักดิ์ ชีระวิสิษฐ์ (Dr. Apisak Dhiravisit)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมและ นำผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยาไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ ของกรมฯ สปป.ลาว กลุ่มเป้าหมายถูกเลือกอย่างเจาะจง ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหารและระดับวิชาการจำนวน 32 คน ผู้วิจัยใช้แนวทางการอภิปรายกลุ่มในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 2) การมีส่วนร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น และ 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้คะแนน ผลการวิเคราะห์ สถานการณ์ของกรมฯ พบว่า อยู่ในสถานการณ์ที่มี เรียกว่า “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ดังนั้นกรมฯ ควรมีการ วางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนเพื่อหลบเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก

ABSTRACT

This participatory action research aimed to study the process of participation and to guide the strengths, weaknesses, opportunities and threats results to specify the strategic planning of the Department of Standardization and Metrology, Lao PDR. The sample group of 32 government officers from management level and operational level was selected by the purposive sampling technique. Focus group discussion was used in data collecting for this participatory action research. The results find that the processes of the SWOT analysis consists of 3 steps: 1) perceiving of information, 2) participation in discussion and giving opinion, and 3) participation in decision making and mark giving. The analysis result of department situation was “Back Drawer Issues”; therefore, the department should have strategic planning for solving weaknesses and plan to escape threats from external factors.

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค การวางแผนกลยุทธ์

Key Words: Participation, SWOT Analysis, Strategies planning

*นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

การพัฒนาประเทศภายใต้นโยบาย
จินตนาการใหม่ (New Economic Mechanism: NEM)
ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.
ลาว) โดยเน้นความสำคัญของระบบราคาที่เป็นไปตาม
กลไกตลาด และการบริหารในเชิงธุรกิจ ทำให้
หน่วยงานราชการทุกภาคส่วนต้องดำเนินการปรับปรุง
แผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว
กรมมาตรฐานและมาตรวิทยา กระทรวงวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยี ก็เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ได้มีการ
พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับทิศ
ทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลัก ได้แก่
การตรวจสอบ ควบคุม และรับรองสินค้าและ
ผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานแห่งชาติ และบริการให้
คำปรึกษาแก่ผู้ที่ดำเนินธุรกิจและผู้ที่มีปัญหาเกี่ยวกับ
สินค้าและผลิตภัณฑ์ (กระทรวงวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยี, 2011)

การบริหารงานของกรมมาตรฐานและมาตร
วิทยาที่ผ่านมา ได้ยึดแผนข้อตกลงว่าด้วยการจัดตั้งและ
การเคลื่อนไหวของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา 2011
ที่ได้จากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2011) ซึ่งแผน
ข้อตกลงดังกล่าวยังขาดรายละเอียดที่ชัดเจนในการ
ดำเนินงาน กล่าวคือ ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนตัวชี้วัดการดำเนินงาน จึงทำ
การดำเนินงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ
ทำงานไม่ประสานกันให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน
(Buanpeng, 2013) ดังนั้นกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงได้สร้างและ
พัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบใหม่เพื่อใช้ในการ
ดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การสร้างแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพได้นั้น
กระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือ การวิเคราะห์
สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร หรือที่รู้จักกันทั่วไป
ว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats :
SWOT)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการมีส่วนร่วม
ร่วมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การ
วางแผนกลยุทธ์ในธุรกิจขนาดเล็ก (นันทยา และ
ณรงค์, 2543) และการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์กร
การศึกษา (Zohrabi & Manteghi, 2011) เป็นต้น
นอกจากนี้ยังถูกหน่วยงานของรัฐนำไปใช้ในการ
พัฒนาองค์กร เช่น กระทรวงพาณิชย์ สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น (พสุ,
2549) ผู้วิจัยเชื่อว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดย
จัดให้พนักงานในกรมมาตรฐานและมาตรวิทยาได้มี
ส่วนร่วมในการวิเคราะห์ น่าจะช่วยให้ผลการวิเคราะห์
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีความถูกต้อง
น่าเชื่อถือและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง นอกจากนี้
ผลการวิเคราะห์ยังนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแผน
ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรมให้มีประสิทธิภาพ
สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยีและนโยบายของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในการ
วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของ
กรมมาตรฐานและมาตรวิทยา
2. เพื่อนำผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส และ อุปสรรค ของกรมมาตรฐานไปสู่การ
กำหนดแผนกลยุทธ์ของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา

วิธีวิทยาการวิจัย

แบบแผนการวิจัย วิธีวิทยาการวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
(Participatory Action Research: PAR) เพื่อใช้เป็น
วิธีการในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค ของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา

หน่วยในการวิเคราะห์ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หน่วยระดับองค์การ ได้แก่ กรรมาธิการและมาตรฐาน วิทยา

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายถูกเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ พนักงานทุกระดับที่มีส่วนร่วมในการบริหารและปฏิบัติงานในกรรมาธิการและมาตรฐาน วิทยา จำนวน 32 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับบริหาร 10 คน และ พนักงานระดับวิชาการจำนวน 22 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวทางการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion Guideline) ได้แก่ ร่างรายการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยในประเด็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ผู้วิจัยได้สร้างจากแนวคิด 4 M ได้แก่ ด้านกำลังคน (Man) การเงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และ การบริหารจัดการ (Management) ในส่วนของการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ได้สร้างเครื่องมือจากแนวคิด PEST ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และ เทคโนโลยี (Technology)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยได้ดำเนินการจัดประชุมที่กรรมาธิการและมาตรฐาน วิทยา ในวันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556 โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) การเตรียมการประชุม ผู้วิจัยได้มีการเตรียมการ 5 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การเตรียมสื่ออุปกรณ์ และสถานที่ 2) การเตรียมผู้เข้าร่วมประชุม 3) การเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม 4) การเตรียมเนื้อหาในการประชุม และ 5) การเตรียมความพร้อมของผู้วิจัย

- 2) การจัดประชุม ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการกับพนักงาน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานบริหาร และ กลุ่มพนักงานวิชาการ โดยใช้แนวทางการอภิปรายกลุ่มช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยในช่วงแรกผู้วิจัยได้นำเสนอด้วยรูปแบบไฟล์ดิจิทัล (Power Point Presentation) ภายใต้วหัวข้อ “ความเป็น 1 ของ

องค์กร” ร่วมกับ วิดีโอ ประกอบการนำเสนอซึ่งใช้เวลาในช่วงนี้ประมาณ 30 นาที โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและตระหนักถึงบทบาทของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรรมาฯ ต่อมาผู้วิจัยใช้ใช้แนวทางการอภิปรายกลุ่ม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Projector) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เห็นรายการของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ผู้วิจัยนำเสนอ ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม โดยเริ่มถามไปที่ละรายการที่ละประเด็น โดยเริ่มจากประเด็นรายการจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็นจนครบทุกรายการในแต่ละประเด็น

- 3) สรุปผลการประชุม ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กระทำหลังจากที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปรายตามแนวทางการอภิปรายกลุ่มครบทุกประเด็น โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาให้คะแนน โดยได้แบ่งประเด็นการให้คะแนนออกเป็น 2 ประเด็นหลักๆ เช่น ประเด็นจุดแข็ง ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 1) รายการจุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact) และ 2) รายการจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative Important) เป็นต้น โดยให้คะแนนในแต่ละประเด็นเต็ม 5 คะแนน รวม 2 ประเด็นเป็น 10 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในขณะที่กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ข้อมูล (เบญจ และกาญจนา, 2552) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ร่วมกับการให้ผู้เข้าร่วมประชุมตัดสินเลือกรายการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อย่างละ 5 รายการ และให้นำน้ำหนักคะแนน พร้อมกับการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละรายการจากรายการที่ได้คะแนนมากที่สุดไปยังรายการที่มีคะแนนน้อยที่สุด และรวมคะแนน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และได้ลงคะแนนบนแผนภูมิ

รูปภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ปัจจุบันของ
กรมมาตรฐานฯ

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์
SWOT ของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยา แบ่ง
ออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 1) กระบวนการมีส่วนร่วมใน
การวิเคราะห์ SWOT 2) ผลการวิเคราะห์ SWOT และ
3) การนำผลการวิเคราะห์ไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์
ของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยา ซึ่งในแต่ละส่วนมี
ดังนี้

1) กระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT

กระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์
SWOT ของพนักงานกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยาใน
ครั้งนี้สามารถแบ่งการมีส่วนร่วมออกได้ 3 ขั้นตอนคือ

1.1) การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ใน
ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบไฟล์ Power Point
Presentation ภายใต้วีธี “ความเป็น 1 ขององค์กร”
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับรู้
ข้อมูลข่าวสารและตระหนักถึงบทบาทของการมีส่วน
ร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมาย
มาตรฐานและมาตรฐานวิทยา หลังจากการนำเสนอจบสิ้น
ลง ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดง
ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับรู้จากการทำ
กิจกรรมครั้งนี้

1.2) การมีส่วนร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวย
การประชุม (Moderator) โดยใช้แนวทางการอภิปรายกลุ่ม
(Group Discussion Guide) ที่ประยุกต์ใช้แนวคิด 4 M
และแนวคิด PEST ช่วยในกระบวนการประชุม ผู้วิจัย
ได้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปรายและแสดง
ความคิดเห็นกับรายการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรคที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยในระหว่างที่ดำเนินการ
อภิปราย ผู้วิจัยก็ได้บันทึกประเด็นสำคัญที่ได้จากการ

อภิปรายลงบนกระดานชาร์ต โดยในระหว่างที่ทำการ
บันทึกนั้น ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ตรวจสอบ
ความถูกต้อง และความเข้าใจของรายการต่าง ๆ อีก
ครั้งหนึ่งและถ้าพบว่า มีรายการใดที่มีความเข้าใจ
หรือคาบเกี่ยวกับรายการอื่น ผู้วิจัยก็จะให้ผู้เข้าร่วม
ประชุมร่วมกันสรุปว่าจะใช้รายการใด หรือแก้ไขให้
มีความถูกต้องต่อไป อย่างไรก็ตามถ้ารายการใดไม่มีผู้ใด
คัดค้านหรือต้องการอภิปรายในประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติม
ผู้วิจัยก็ได้ถามในรายการอื่นๆ ต่อไป จนครบทุก
รายการและประเด็นในแนวทางการอภิปรายกลุ่ม

1.3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้

คะแนน (Rating Scores) โดยผู้วิจัยนำกระดานชาร์ตที่
บันทึกผลการอภิปรายจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและ
อุปสรรคนำมาแสดงให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกัน
พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม
ประชุมพิจารณาให้คะแนนในแต่ละรายการ 5 ระดับ
คือ สูงมาก (5 คะแนน) สูง (4 คะแนน) กลาง (3
คะแนน) ต่ำ (2 คะแนน) และ ต่ำมาก (1คะแนน) โดย
มีประเด็นที่ให้ในแต่ละรายการ 2 ประเด็น เช่น
ประเด็นจุดแข็ง ได้แก่ 1) รายการจุดแข็งที่มีศักยภาพ
ส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact) และ 2)
รายการจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ
(Relative Important) รวมเป็น 10 คะแนน หลังจาก
ที่ได้แก้ไขและให้คะแนนครบทุกรายการในทุกประเด็น
แล้ว ผู้วิจัยก็ได้กล่าวคำขอบคุณ และปิดการประชุม

2) ผลการวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยได้นำสรุปผล
การประชุมจากกระบวนการมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์
โดยการรวมคะแนนในแต่ละรายการ และ จัดลำดับ
ความสำคัญของรายการในแต่ละประเด็น และ ใช้
SWOT Matrics ช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งได้มีการแบ่ง
ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 2)
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งในแต่ละส่วนมีผล
การศึกษาดังนี้

2.1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในกรมมาตรฐานและ
มหาวิทยาลัย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านจุดแข็ง และด้านจุดอ่อน
ดังนี้

2.1.1) จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์ความ

สามารถและศักยภาพที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์ของกรมมาตรฐานและมหาวิทยาลัย
พบว่า มีจุดแข็งทั้งหมด 5 รายการ โดยเมื่อเรียงลำดับ
จุดแข็งจากรายการที่มีคะแนนจุดแข็งสูงที่สุดไปหา
รายการที่มีคะแนนจุดแข็งต่ำที่สุด พบว่า ลำดับที่ 1 มี
คะแนนรวม 10 คะแนน ได้แก่ โครงสร้างบุคลากร
สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้มีความเหมาะสมกับ
ตำแหน่งงาน ลำดับที่ 2 มีคะแนนรวม 9 คะแนน มี 2
รายการ ได้แก่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
จากกระทรวงฯ และมีกฎหมายอนุญาตให้เอกชน
สามารถดำเนินการเกี่ยวกับงานมาตรฐานและซัง ตวง
วัดแทนได้ ลำดับที่ 3 มีคะแนนรวม 7 คะแนน มี 2
รายการ ได้แก่ มีกฎหมายอนุญาตให้เอกชนสามารถ
ดำเนินการเกี่ยวกับงานมาตรฐานและซัง ตวง วัดแทน
ได้ และมีข้อกำหนด ระเบียบการรองรับการ
ดำเนินงานของทุกแผนกอย่างชัดเจนมีจำนวน
เจ้าหน้าที่เพียงพอในการดำเนินงาน (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 รายการ คะแนน และลำดับที่ของจุดแข็งของ
กรมมาตรฐานและมหาวิทยาลัย

รายการจุดแข็ง (Strengths)	คะแนน	ลำดับที่
มีการกำหนดบทบาท หน้าที่อย่าง ชัดเจนจากกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	9	2
โครงสร้างบุคลากรสามารถ ปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้มีความเหมาะสม กับตำแหน่งงาน	10	1
มีกฎหมายอนุญาตให้เอกชนสามารถ ดำเนินการเกี่ยวกับงานมาตรฐานและ ซัง ตวง วัดแทนได้	7	3
มีข้อกำหนด ระเบียบการรองรับการ ดำเนินงานของทุกแผนกอย่างชัดเจนมี จำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอในการ ดำเนินงาน	7	3

มีกฎหมายอนุญาตให้เอกชนสามารถ ดำเนินการเกี่ยวกับงานมาตรฐานและ ซัง ตวงวัดแทนได้	9	2
รวม	42	

2.2.2) จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์

ด้านลบหรือสิ่งที่ด้อยความสามารถภายในกรม
มาตรฐานและมหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถนำไปใช้
ประโยชน์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ดำเนินงาน พบว่า มีจุดอ่อนทั้งหมด 5 รายการ โดยเมื่อ
เรียงลำดับจุดอ่อนจากรายการที่มีคะแนนจุดอ่อนสูง
ที่สุดไปหารายการที่มีคะแนนจุดอ่อนต่ำที่สุด พบว่า
ลำดับที่ 1 มีคะแนนรวม 10 คะแนน มีจำนวน 2
รายการ ได้แก่ ขาดงบประมาณในการส่งเสริม
บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน และ
ขาดระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตาม การบังคับ
ใช้กฎหมาย ลำดับที่ 2 มีคะแนนรวม 9 คะแนน ได้แก่
ที่ตั้งของกรมฯ และกระทรวงไม่ได้อยู่ในบริเวณ
เดียวกันทำให้การติดต่อประสานงานล่าช้า ลำดับที่ 3 มี
คะแนนรวม 8 คะแนน ได้แก่ พนักงานขาดความรู้
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และลำดับสุดท้าย ได้แก่
ระบบห้องทดลองยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ISO
17025 (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 รายการ คะแนน และลำดับที่ของจุดอ่อน
ของกรมมาตรฐานและมหาวิทยาลัย

รายการจุดอ่อน (Weaknesses)	คะแนน	ลำดับที่
พนักงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน	8	3
ที่ตั้งของกรมฯ และกระทรวงไม่ได้ อยู่ในบริเวณเดียวกันทำให้การติดต่อ ประสานงานล่าช้า	9	2
ระบบห้องทดลองยังไม่เป็นไปตาม มาตรฐาน ISO 17025	7	4
ขาดงบประมาณในการส่งเสริม บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้าน	10	1
ขาดระบบที่มีประสิทธิภาพในการ ติดตาม การบังคับใช้กฎหมาย	10	1
รวม	44	

2.2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชา โดยวิเคราะห์จาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านโอกาส และด้านอุปสรรค โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์ 4 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังนี้

2.2.1) โอกาส เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือเป็นประโยชน์ให้การทำงานของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชาบรรลุเป้าหมาย พบว่า มีโอกาสทั้งหมด 3 รายการ โดยเมื่อเรียงลำดับโอกาสจากรายการที่มีคะแนนโอกาสสูงที่สุดไปหารายการที่มีคะแนนโอกาสต่ำที่สุด พบว่า ลำดับที่ 1 มีคะแนนรวม 10 คะแนนมี 2 รายการ ได้แก่ มินโยบายพัฒนาความร่วมมือทางการค้าและการบริการกับต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมฯ ต้องขยายบทบาทหน้าที่ และ มินโยบายพัฒนาความร่วมมือทางการค้าและการบริการกับต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมฯ ต้องขยายบทบาทหน้าที่ ลำดับที่ 2 มี 9 คะแนน ได้แก่ ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และการฝึกอบรม (ดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 รายการ คะแนน และ ลำดับที่ของโอกาสของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชา

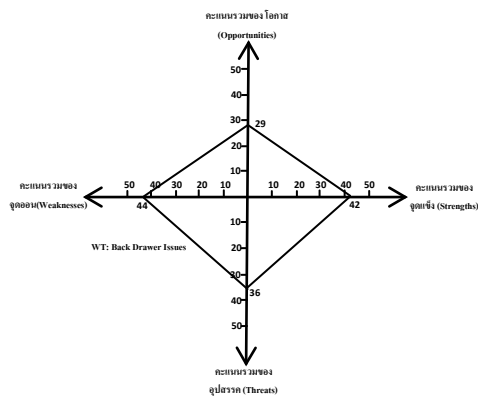
รายการโอกาส (Opportunities)	คะแนน	ลำดับที่
ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และการฝึกอบรม	9	2
มินโยบายพัฒนาความร่วมมือทางการค้าและการบริการกับต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมฯ ต้องขยายบทบาทหน้าที่	10	1
รัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานมาตรฐานและช่าง วัด เพื่อนำไปสู่การมีอุตสาหกรรมที่ทันสมัย	10	1
รวม	29	

2.2.2) อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชาไม่บรรลุเป้าหมาย พบว่ามีอุปสรรคทั้งหมด 4 รายการ โดยเมื่อเรียงลำดับอุปสรรคจากรายการที่มีคะแนนอุปสรรคสูงที่สุดไปหารายการที่มีคะแนนอุปสรรคต่ำที่สุด พบว่า ลำดับที่ 1 มีคะแนนรวม 10 คะแนน ได้แก่ การไหลของผลิตภัณฑ์และสินค้าในระบบตลาดแบบเสรี ทำให้เกิดปัญหามาตรฐานผลิตภัณฑ์และสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ลำดับที่ 2 มีคะแนนรวม 9 คะแนนมี 2 รายการ ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการมีมากเกินไปจนขอบเขตที่กรมฯ สามารถให้บริการได้ทุกเรื่อง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์-สินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของกรมฯ ไม่ทันกับการพัฒนา ลำดับที่ 3 มีคะแนนรวม 8 คะแนน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือในปัจจุบันมีความทันสมัย ทำให้กรมฯ มีความยากลำบากในการตรวจสอบและออกใบรับรอง (ดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 รายการ คะแนน และลำดับที่ของอุปสรรคของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชา

รายการอุปสรรค (Threats)	คะแนน	ลำดับที่
อุปกรณ์ เครื่องมือในปัจจุบันมีความทันสมัย ทำให้กรมฯ มีความยากลำบากในการตรวจสอบและออกใบรับรอง	8	3
การไหลของผลิตภัณฑ์และสินค้าในระบบตลาดแบบเสรี ทำให้เกิดปัญหามาตรฐานผลิตภัณฑ์และสินค้าเพิ่มสูงขึ้น	10	1
ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการมีมากเกินไปจนขอบเขตที่กรมฯ สามารถให้บริการได้ทุกเรื่อง	9	2
การพัฒนาผลิตภัณฑ์-สินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของกรมฯ ไม่ทันกับการพัฒนา	9	2
รวม	36	

3) การนำผลการวิเคราะห์ไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ พบว่า สถานการณ์การบริหารจัดการของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยายุอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “ภายนอกจุดและภายในด้อย” หรือ “อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back Drawer Issues)” กล่าวคือ ปัจจัยภายในกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยาที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยามีสิ่งที่ด้อยความสามารถไม่ให้อำนาจเป้าหมายด้วยเช่นกัน (ดังแผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 แสดงสถานการณ์ปัจจุบันของกรมฯ

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของกรมฯ มาตรฐานและมาตรฐานวิทยาข้างต้น กรมฯ ควรมีการดำเนินกลยุทธ์ที่ต้องให้ความสำคัญกับ จุดอ่อน (Weaknesses) และ อุปสรรค (Threats) หรือ เรียกว่า “กลยุทธ์แบบ WT Strategies” กล่าวคือ การดำเนินกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกทางเลือกที่ดีที่สุด คือ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

กลยุทธ์ WT Strategies เป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถแก้ไขจุดด้อยภายในกรมฯ ที่เป็นอยู่ในขณะนี้ และ ทางกรมฯ เพื่อสร้างเป้าหมายในเชิงรุก กล่าวคือ

การส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้มากขึ้นโดยมีโครงการส่งเสริมทางด้านวิชาการโดยได้มีการฝึกอบรมในแต่ละเดือน ทั้งภายในและต่างประเทศ ขณะเดียวกันเราก็ติดตามข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการนำเข้ามาของผลิตภัณฑ์สินค้า เพื่อเตรียมการรับมือ และ สร้างพนักงานที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และ เร่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าว เพราะว่า การที่พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญ และ ก็ให้เกิดความเป็นเจ้าของแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานต่อไปของกรมฯ

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

การจัดกระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT ของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สปป.ลาว โดยให้พนักงานระดับบริหาร และวิชาการ จำนวน 32 คน เข้าร่วมในกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 2) การมีส่วนร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น และ 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้คะแนน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนช่วยให้การวิเคราะห์ SWOT มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกระบวนการมีส่วนร่วมที่จัดขึ้น ได้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการอภิปรายร่างรายการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผู้วิจัย ตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไข เปลี่ยนแปลงร่างดังกล่าวให้มีความถูกต้อง นอกจากนี้ การที่ผู้วิจัยได้จัดให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสารก็อาจมีส่วนช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการประชุม จึงส่งผลให้การวิเคราะห์ SWOT มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งก็สอดคล้องกับประโยชน์ของกระบวนการมีส่วนร่วมที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ คือ การมีส่วนร่วมช่วยให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น (สมยศ, 2545)

ผลการวิจัยข้างต้น ให้ผลการศึกษาไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกับ Seker & Ozgurler (2012) ที่พบว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้การวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำงานของบริษัทมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ ยังทำให้เกิดเป็นจุดแข็งในวิธีการบริหารจัดการเมือง Dar es Salaam ในประเทศแทนซาเนีย (Halla, 2007) ผลการวิเคราะห์ SWOT ยังช่วยให้ทราบว่าการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้วางแผนและผู้พัฒนาระบบจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผนระบบให้การสนับสนุน (Vonk, Geertman & Schot, 2007) นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT ยังได้พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการวินิจฉัยปัญหาในองค์กรรวมถึงการแสดงภาพของทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต (Terrados, Almonacid & Hontoria, 2005) ยิ่งไปกว่านั้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Hafizah & Zaraini, 2012)

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยาสรูปได้ว่าอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “ภายนอกจุดและภายในด้อย” กล่าวคือ มีคะแนนรวมจุดแข็งน้อยกว่าคะแนนรวมจุดอ่อน คือ 42 คะแนน เปรียบเทียบกับ 44 คะแนน โดยประเด็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญ คือ ประเด็นบุคลากร ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากปัจจุบันห้องปฏิบัติการ (Laboratory) ช่าง ดวง วัด มีหลายห้อง ซึ่งในแต่ละห้องก็มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่ต้องการพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการใช้ ตลอดจนการดูแลรักษา แต่ปัจจุบันกรมฯ ยังขาดผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดังกล่าว จึงทำให้ประเด็นด้านบุคลากรกลายเป็นจุดอ่อนของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา จุดอ่อนดังกล่าวก็มีความคล้ายคลึงกับจุดอ่อนของกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ที่พบว่า แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะมีความรู้พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แต่มีส่วนน้อยที่

มีความรู้เฉพาะทาง (กระทรวงพาณิชย์, 2554) สำหรับประเด็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการดำเนินงานของกรมฯ ผู้เข้าร่วมประชุมให้ความสำคัญกับปัญหาการเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์และสินค้าในระบบตลาดแบบเสรีที่ทำให้ยากแก่การตรวจสอบคุณภาพ และ กำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และ สินค้าได้ทัน ทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากนโยบายของ สปป.ลาว มุ่งเน้นที่การพัฒนาการค้า การลงทุน โดยได้เข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) และมีการเตรียมการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงทำให้เกิดการไหลเข้าของผลิตภัณฑ์และสินค้าในประเทศที่เพิ่มมากขึ้นจึงกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในการรับรอง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์และสินค้าของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยา

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นสถานการณ์ปัจจุบันของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยามีลักษณะที่เรียกว่า “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ของกรมมาตรฐานและมาตรวิทยาคควรให้ความสำคัญกับประเด็นกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน โดยเฉพาะประเด็นด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มโอกาสหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอกที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้กรมมาตรฐานและมาตรวิทยาเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากศูนย์วิจัยพหุลักษณะสังคมกลุ่มน้ำโขง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. 2554. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมการค้าต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2011. เอกสารรวมข้อคิดเห็นและข้อตกลงว่าด้วยการจัดตั้งและการดำเนินงานของกระทรวง ห้องการกรมสถาบัน กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. กรมมาตรฐานและมาตรวิทยา. เวียงจันทน์: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- ถวิล มาตรการ. 2545. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม. <http://www.vcharkarn.com>.
- เบญญา ขอดดำเนิน-แอ็ดดิกัน และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. 2552. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พสุ เดชะรินทร์. 2551. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.
- สมยศ นาวิการ. 2545. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- Aini Y, Hafizah H, Zaraini Y, et al. 2012. Factors Affecting Cooperatives' Performance In Relation To Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (65)100-105
- Halla F. 2007. A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania. *Habitat International*. (31)130-142.
- Luecke, R. & Collis, D.J. 2005. กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. แปลโดย จักรดิงศกัทธิ. ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Seker S, Ozgur M. 2012. Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT AHP Method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (58)1544-1554.
- Terrados, J., Almonacid, G., & Hontoria, L. 2005. Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development. Research Group IDEA, Polytechnics School. University of Jaén, Spain.
- Vonk, G., Geertman, S., & Schot, P. 2007. A SWOT anlysis of planning support systems. *Environment and Planning*. (39) 1699-1714.
- Zohrabi, A., an Manteghi N. 2011. A Proposed model for strategic planning in educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (28)205-210.