ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคน ของศาลปกครองไปปฏิบัติ

ปริญญานิพนธ์

ของ

ฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
กุมภาพันธ์ 2550

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคน ของศาลปกครองไปปฏิบัติ

ปริญญานิพนธ์

ของ

ฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
กุมภาพันธ์ 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคน ของศาลปกครองไปปฏิบัติ

บทคัดย่อ

ของ

ฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
กุมภาพันธ์ 2550

ฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง.(2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ.* ปริญญานิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.สุชาติ ผิวงาม, อาจารย์ชีวินทร์ ฉายาชวลิต

การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการใช้นโยบายด้านบุคลากรของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ทั้งสิ้น 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร ความก้าวหน้าในอาชีพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว หรือทดสอบค่าเอฟ วิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ในการประมวลผล

ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมาก

2. ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมากที่สุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ รองลงมาคือประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล และปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติได้

TITLE FACTORS SUPPORTING THE SUCCESS OF IMPLEMENTATING THE MANPOWER POLICY IN THE ADMINISTRATIVE CORT

AN ABSTRACT

BY

RUTHAIKAN NAKSENG

Presented In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Master of Public Administration degree In Public Policy

at Srinakharinwirot University

February 2007

Ruthaikan Nakseng. (2006). *Title Factors Supporting the Success of Implementating the Manpower Policy in the Administrative Court*. Master thesis, M.P.A (Public Policy). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University. Advisor Committee: Dr.Suchart Piwngam. Mr.Chewin Chayachowalit.

The objectives of this study were to study the success of implementing manpower policy in administrative court and to study factors that influenced on the implementing manpower policy in administrative court. The result of this study would be more efficiently as a guideline in the implementation of human resource policy of department of administrative court (central part).

The sample group was 250 officers who were randomly selected from government officers in supporting field in department of administrative court (central part). The researcher utilized questionnaires in the area of personal factor, clearness in manpower policy, the appropriate of administrative structure and selecting process, efficiency in communication and directing, quality and quantity of manpower, and career path as a research tool. The data was analyzed by percentage, means, standard deviation, one-way ANOVA or F-test, and multiple regression analysis, which were conducted by computer package program, SPSS.

The results were found that :1) the tendency of success in implementing manpower policy in administrative court was in the most successful level; 2) the government officers in supporting field of administrative court (central part) obtained different personal factors and opinions in implementing manpower policy in administrative court; and 3) factors that influenced on success of implementing manpower policy in administrative court were mostly significant on a career progression, and next significant on efficiency in communication and directing and quality and quality of personal, which this three factors were able to predict the success of implementing manpower policy in administrative court.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุชาติ ผิวงาม อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ชีวินทร์ ฉายาชวลิต อาจารย์จักราทิตย์ ธนาคม และผู้ช่วยศาสตราจารย์วัชรชัย วิริยะสุทธิวงศ์ ที่ได้ให้กำลังใจ และข้อคิดในการทำปริญญานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ในการสอบปริญญานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(ประสานมิตร) ทุกท่านที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ ในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้การช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณ คุณกัญญาณัฐ สุขแก้ว ที่กรุณาช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

และท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัว ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ความช่วยเหลือผู้จัดทำด้วยความรัก ความเอื้ออาทรมาโดยตลอด

นางสาวฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
สมมติฐานในการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	8
แนวคิดเกี่ยวกับกำลังคน	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	48
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4 ผลการวิจัย	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 81

สรุปผลการการวิเคราะห์ข้อมูล 81

อภิปรายผล 84

ข้อเสนอแนะ 88

บรรณานุกรม 89

ภาคผนวก 94

ประวัติย่อผู้วิจัย 104

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางแสดงจำนวนข้าราชกร ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว พนักงานศาลปกครองศาลปกครอง (กลางปี พ.ศ. 2548)	3
2	ตารางแสดงจำนวนข้าราชการสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) และข้าราชการสำนักงานศาลปกครองภูมิภาคไม่รวมตุลาการ (ปี พ.ศ. 2549)	3
3	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	54
4	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	54
5	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	55
6	จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ด้านปัจจัยความชัดเจนของนโยบาย	56
7	จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา	57
8	จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล	58
9	จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร	59
10	จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	60
11	การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติด้านความชัดเจนของนโยบาย	61
12	การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา	62
13	การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล	64
14	การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติด้านปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร	65

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง หน้า

15 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติด้านความก้าวหน้าในอาชีพ 66

16 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน 67

17 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ 68

18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระดับการศึกษา 69

19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 69

20 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน 70

21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน 70

22 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน 71

23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 72

24 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน 73

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง หน้า

25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 74

26 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน 75

27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 75

28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 76

29 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน 77

30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 78

31 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน 79

32 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน 79

33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ 80

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน	15
3	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น	19
4	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของกล้า ทองขาว	26
5	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของเอ็ดเวิร์ด	29
6	ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร	30

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ความพยายามในการจัดตั้งศาลปกครองในประเทศไทยได้เกิดขึ้นและดำเนินต่อเนื่องมาเป็นเวลานานมาก สามารถนับย้อนหลังถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเนื่องจากได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติเคาน์ซิลออฟสเตทคือที่ปรึกษาราชการแผ่นดิน เพื่อจัดตั้งคณะที่ปรึกษาราชการแผ่นดินขึ้น ซึ่งคณะที่ปรึกษาดังกล่าวมีหน้าที่หลักอยู่ 2 ด้าน คือ เป็นที่ปรึกษาในการบริหารราชการแผ่นดินและในการร่างกฎหมายกับเป็นผู้พิจารณาเรื่องที่ราษฎรได้รับความเดือนร้อน สถาบัน **"ที่ปรึกษาราชการแผ่นดิน"** นี้เป็นรูปแบบขององค์กรศาลปกครองที่ใช้กันอยู่ในบางประเทศ และถือเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรศาลปกครองของไทยในเวลาต่อมา อย่างไรก็ดี คณะที่ปรึกษาดังกล่าวได้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและร่างกฎหมายเป็นหลัก โดยทำหน้าที่พิจารณาข้อร้องเรียนของราษฎรเกี่ยวกับงานราชการแผ่นดิน เป็นส่วนน้อย คณะที่ปรึกษาราชการแผ่นดินได้สร้างผลงานสำคัญ ๆ เอาไว้หลายเรื่อง เช่นเรื่องการเลิกทาส เป็นต้น

ต่อมา ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีการตรากฎหมายอีกฉบับหนึ่งจัดตั้ง **"คณะกรรมการกฤษฎีกา"** ขึ้น โดยให้มีหน้าที่หลัก 2 ด้านเช่นกัน คือ การให้คำปรึกษาและร่างกฎหมาย กับการพิจารณาวินิจฉัยคดีปกครองแต่หน้าที่ในประการหนึ่งนี้ก็ไม่ได้มีการดำเนินการเพราะต้องรอให้มีกฎหมายเฉพาะมากำหนดรายละเอียดเสียก่อน

จวบจนกระทั่งปี พ.ศ. 2522 จึงได้มีการปรับปรุงคณะกรรมการกฤษฎีกาอีกครั้งหนึ่ง โดยการตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 เพื่อให้หน้าที่ทั้ง 2 ด้านของคณะกรรมการกฤษฎีกาดำเนินไปได้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพิจารณาวินิจฉัยข้อพิพาททางปกครองเพื่อแก้ไขความเดือนร้อนของประชาชนจากการปฏิบัติหน้าที่ของทางราชการ โดยได้ใช้ระบบ "ร้องทุกข์" ที่ให้ประชาชนมีสิทธิเสนอเรื่องความเดือนร้อนของตนให้ **"คณะกรรมการวิจัยร้องทุกข์"** เป็นผู้พิจารณาวินิจฉัย จากนั้นจึงเสนอคำวินิจฉัยนั้นให้นายกรัฐมนตรีพิจารณาดำเนินการต่อไป อันเป็นการเตรียมการเพื่อนำไปสู่การเป็นศาลปกครองที่สมบูรณ์ในอนาคต

ศาลปกครองเป็นองค์กรตุลาการจัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งบัญญัติให้เป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งในการตรวจสอบการใช้อำนาจทางราชการ เพื่อคุ้มครองสิทธิของประชาชน และเพื่อสร้างบรรทัดฐานที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ ด้วยการทำหน้าที่พิจารณาคดีปกครอง ซึ่งเป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชน กรณีหนึ่ง และข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันอีกกรณีหนึ่ง อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ศาลปกครองแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้น (ศาลปกครองกลางและศาลปกครองในภูมิภาคจำนวนรวม 17 แห่ง) โดยมีประธานศาลปกครองสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในงานของศาลปกครองและมีคณะกรรมการตุลาการศาลปกครอง (ก.ศป.) เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคลของตุลาการศาลปกครอง

พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สำนักงานศาลปกครองเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีฐานะเป็นนิติบุคคล

ศาลปกครองมีสำนักงานศาลปกครองเป็นหน่วยธุรการ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศาลปกครองขึ้นตรงต่อประธานศาลปกครองสูงสุดในการบริหารงานสำนักงานศาลปกครอง กฎหมายได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง (ก.ขป.) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ออกระเบียบหรือประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน และการดำเนินการอื่น ๆ ทำให้การบริหารงานภายในของสำนักงานศาลปกครองมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์

หน้าที่สำคัญของสำนักงานศาลปกครอง คือ

1. รับผิดชอบในงานธุรการของศาลปกครอง
2. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีปกครองโดยตรง ตามคำสั่งของศาลปกครอง
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับให้เป็นไปตามคำบังคับของศาลปกครอง
4. สนับสนุนการปฏิบัติงานของศาลปกครอง หรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์เหตุแห่งการฟ้องคดี
5. จัดพิมพ์และเผยแพร่คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลปกครอง
6. จัดให้มีการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ของตุลาการศาลปกครอง และข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง

ข้าราชการในสำนักงานศาลปกครอง เรียกว่า “ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง” แยกต่างหากจาก “ตุลาการศาลปกครอง” โดยมี “คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง” เป็นองค์กรด้านการบริหารงานบุคคลในสำนักงานศาลปกครอง คล้ายกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองแยกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. พนักงานคดีปกครองหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก คือมีหน้าที่ช่วยเหลือตุลาการเจ้าของสำนวนในการดำเนินคดีปกครองตามที่ตุลาการเจ้าของสำนวนมอบหมาย และนอกเหนือจากช่วยเหลือตุลาการเจ้าของสำนวนแล้วพนักงานคดีปกครองอาจได้รับมอบหมายจากเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นในสำนักงานศาลปกครองได้
2. ข้าราชการอื่นหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุน หมายถึงข้าราชการฝ่ายศาลปกครองในตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่พนักงานคดีปกครอง เช่น เลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง รองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง และเจ้าหน้าที่ศาลปกครองด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ตาราง 1 ตารางแสดงจำนวนข้าราชกร ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว พนักงานศาลปกครอง ศาลปกครอง (กลางปี พ.ศ. 2548)

ที่	ประเภท	กรอบ	คนจริง	ว่าง
1	ข้าราชการ	1,931	1,331	600
2	ลูกจ้างประจำ	44	26	18
3	ลูกจ้างชั่วคราว	-	114	-
4	พนักงานศาลปกครอง	603	379	224
	รวม	2,578	1,850	842

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศาลปกครอง, หนังสือ ที่ ศป 0023.1/1921 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2548

ตาราง 2 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) และข้าราชการสำนักงานศาลปกครองภูมิภาคไม่รวมตุลาการ (ปี พ.ศ. 2549)

ที่	ประเภท	จำนวน		จำนวน ข้าราชการ ทั้ง 2 สายงาน
		ข้าราชการ สายงานหลัก	ข้าราชการสาย งานสนับสนุน	
1	สำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)	261	481	742
2	สำนักงานศาลปกครองกลางและ สำนักงานศาลปกครองภูมิภาค 7 แห่ง	468	323	791
	รวม	729	804	1,533

ที่มา : กลุ่มบริหารเงินค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล สำนักบริหารการเงินและต้นทุน สำนักงานศาลปกครอง (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2549)

ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่มีการจัดตั้งศาลปกครอง ในวันที่ 9 มีนาคม 2543 เป็นต้นมา ศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ได้มีการพัฒนาบุคลากรของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองในหลาย ๆ ด้าน ดังเช่นในช่วงระยะที่ 2 หรือศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองให้ชื่อว่า "ระยะการตกแต่งบ้าน" (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 – 2546) ถือได้ว่าเป็นช่วงของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพขึ้น ผลการดำเนินการงานประกอบไปด้วย

- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบสรรหา หลังจากใช้แผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระยะหนึ่ง ก็ได้มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมขึ้น สำหรับระยะการสรรหาบุคลากรผู้บริหารระดับสูงยังคงมีบทบาทในการกำกับดูแลและมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้น แต่ได้ปรับแผนสรรหาให้รัดกุมขึ้น เพื่อให้ใช้เวลาและทรัพยากรในการสรรหาให้น้อยลง นอกจากนี้ยังได้มีการเปิดรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการ ในสายงานและระดับตำแหน่งที่เหมาะสมเข้ามาร่วมพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ผลดีในระดับหนึ่งด้วย

- การจัดระบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านบุคลากร สำนักงานศาลปกครองได้มีการปรับรื้อและจัดระบบข้อมูลบุคคลระบบการจัดเก็บเอกสาร ปรับปรุงทบทวนระบบ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานให้กระชับ รัดกุม สะดวกต่อการกำกับ ตรวจสอบ ปรับปรุงระบบการสื่อสารและการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติ มาตรฐานการทำงาน และคู่มือปฏิบัติงาน

- การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในระยะที่ 2 ได้เน้นที่การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทั่วทั้งองค์กร มีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข้มข้นในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งการอบรมสัมมนาในเชิงของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้งบประมาณและเงินทุนช่วยเหลือจากต่างประเทศรวมกันไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีทุนการศึกษาแก่ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง โดยการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนช่วยเหลือในอัตราไม่เกินกว่าร้อยละ 8 ของวงเงินงบประมาณประจำปีแต่ละปี

- การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ สำนักงานศาลปกครองได้คำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ทั้งข้าราชการฝ่ายศาลปกครองทุกสายงาน รวมไปถึงลูกจ้างและพนักงานศาลปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานศาลปกครองสามารถเข้ารับการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการฝ่ายศาลปกครองได้ ในส่วนของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นก็สามารถสอบเปลี่ยนสายงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานพนักงานคดีปกครองได้เช่นกัน ซึ่งนอกจากจะมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนแล้ว ยังจัดให้มีระบบการเลื่อนระดับที่เร็วกว่าข้าราชการพลเรือนทั่วไป ทั้งนี้ ในการเลื่อนระดับตำแหน่งแต่ละระดับได้กำหนดให้มีระบบการประเมินผลงานทางวิชาการที่เข้มข้น รวมทั้งมีการสรรหาผู้ประสงค์จะเลื่อนระดับไปดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในระบบเปิด (Open System) เพื่อให้มีการแข่งขันและเพื่อเป็นเครื่องมือในการคัดกรองบุคลากรให้เติบโตในสายงานอย่างมีคุณภาพไปพร้อมกัน

จากข้อมูลดังกล่าว เป็นนโยบายที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ เพื่อจะได้ใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงนโยบายด้านกำลังคนและการพัฒนาบุคลากรของศาลปกครองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อ

1. เพื่อศึกษาผลของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการใช้นโยบายด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงผลของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ
3. สามารถช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานด้านนโยบายกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจจะศึกษางานด้านนโยบายกำลังคน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางในการดำเนินการด้านโยบายกำลังคนของศาลปกครองที่เกี่ยวข้องกับช่วงระยะการตกแต่งบ้าน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 – 2546) ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น พบว่าศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองมีบุคลากรจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตการวิจัยให้เหมาะสมในการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเฉพาะข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ มีดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ

- ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1)
- ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)

- ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)
- ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4)
- ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ(Y)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศาลปกครอง หมายถึง ศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง)

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)

นโยบายกำลังคน หมายถึง นโยบายการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงปีพ.ศ. 2545 – 2546

กำลังคน หมายถึง ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง)

ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในการแสดงออกด้วยการพูดหรือการเขียนที่มีลักษณะเป็นการลงมติหรือตีความ ซึ่งอาจเป็นลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

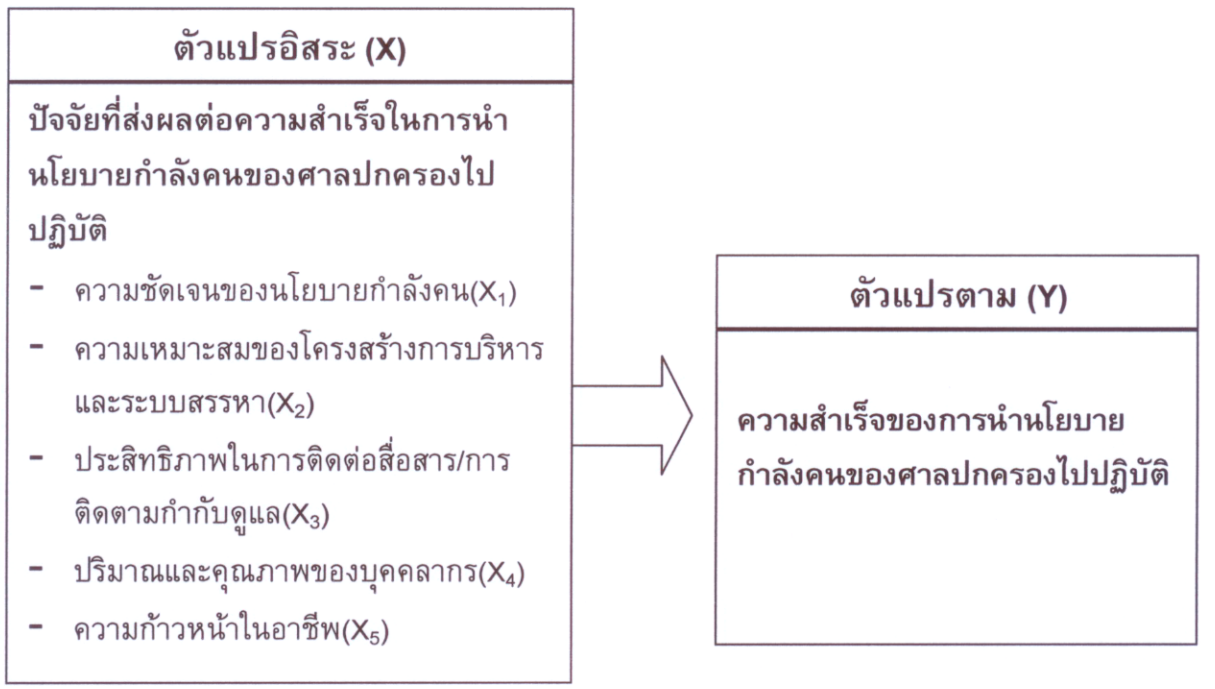
ความชัดเจนของนโยบาย หมายถึง ความชัดเจนด้านการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ คำว่า "การนำนโยบายไปปฏิบัติ" (Policy Implementation) หมายถึงกระบวนการทางการบริหารหรือการจัดหาวิธีในการดำเนินการในทางปฏิบัติที่จะทำให้นโยบายใดๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผู้ประเมินความสำเร็จ โดยเป็นการวัดความสำเร็จเชิงความคิดเห็น ว่ามีความรู้สึกหรือคิดเห็นต่อนโยบายอย่างไร เมื่อได้ลงมือปฏิบัติแล้วผลรับที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังของศาลปกครองหรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรในแต่ละปัจจัยตามกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

2. ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับกำลังคน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. ความหมายและตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เพรสแมน และวิลดาฟสกี้ (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2545 : 87-88 ; อ้างอิงจาก Pressman and Wildavsky. 1979) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การผลิตผลลัพธ์ออกมา การทำให้สำเร็จ ซึ่งเป็นความหมายที่ทั้งสองนำมาจากปทานุกรมของเวปสเตอร์ และโรเจ็ท (Webster and Roget) ทั้งสองได้ขยายความต่อไปด้วยว่า "Implementation" โดยตัวเองนั้นไม่มีความหมายที่สมบูรณ์ คำถามที่ต้องตอบคือ นำอะไรไปปฏิบัติ คำตอบก็คือ นโยบาย นั้นคือต้องมีนโยบายเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เงื่อนไขแรกเริ่มและผลที่มุ่งหวัง การนำนโยบายไปปฏิบัติในที่นี้คือ การทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ การสร้างงานให้ชนกลุ่มชนที่ด้อยโอกาสในสังคมภายหลังจากที่รัฐบาลกลางได้ให้เงินช่วยเหลือเรียบร้อยแล้ว (ซึ่งเป็นเงื่อนไขแรกเริ่มที่กำหนดไว้) การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่การสร้างเงื่อนไขแรกเริ่มขึ้นมา แต่เป็นการดำเนินงานภายหลังที่มีเงื่อนไขแรกเริ่มเกิดขึ้นแล้ว

ซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน (Sabatier and Mazmanian. 1980 : 538-560) ได้เสนอกรอบแนวคิดที่เรียกว่า A Conceptual Framework of The Implementation Process ไว้ใน ค.ศ. 1980 ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติคือ การรับภาระผลการตัดสินที่เป็นนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งตามปกติผลการตัดสินใจจะประกาศเป็นกฎหมาย และเห็นว่ากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน เริ่มจากการประกาศใช้กฎหมายหรือนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ขั้นที่สองคือการลงมือปฏิบัติให้กฎหมายหรือนโยบาย แผนงานโครงการ มีผลบังคับใช้ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนต่อมาคือ การยินยอมปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มเป้าหมายและต่อมาคือ ขั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงต่อกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งใจปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมาย สุดท้าย คือ ขั้นการทบทวนและการปรับปรุงกฎหมาย นโยบาย แผนงาน หรือโครงการ

ในทรรศนะของนักวิชาการทั้งสอง กิจกรรมสำคัญของงานวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การแสวงหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายหรือนโยบาย ซึ่งจำแนกกว้าง ๆ ได้ 3 ชุด คือ (1) ข้อความสาระของนโยบาย (Policy Statement) สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้มากน้อยเพียงใด (2) สาระของกฎหมายสามารถกำหนดโครงสร้างของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้อย่างไร และ (3) ผลกระทบจากเครือข่ายของตัวแปรทางการเมือง สามารถรักษาความสมดุลของการให้การสนับสนุนวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างไร องค์ประกอบหลักทั้ง 3 ประการ จะส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ความสามารถในการแก้ปัญหาได้ของสาระนโยบาย ปัญหานโยบาย (Policy Problem) จะมีระดับความยากง่ายในการวิเคราะห์และแก้ไขแตกต่างกัน ปัญหานโยบายบางลักษณะอาจง่ายต่อการแก้ไข ในขณะที่ปัญหานโยบายบางลักษณะอาจมีความสลับซับซ้อนมากและยุ่งยากในการแก้ไขในทรรศนะของ ซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน ประเด็นปัญหาทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติขององค์กรที่รับผิดชอบ ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของนโยบายบรรลุผล มีอยู่หลายประการ และทุกประเด็นปัญหาจะแสดงฐานะเป็นตัวแปรอิสระย่อยที่สำคัญ และแยกตัวเป็นอิสระจากตัวแปรย่อยอื่น ๆ ตัวแปรย่อยเหล่านี้คือดัชนีชี้หรือตัวบ่งชี้ความสามารถในการแก้ปัญหานโยบายขององค์กร หรือสถาบันที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ

1.1 การมีทฤษฎีสนับสนุนและมีหลักวิชาการอ้างอิง หมายถึง นโยบายที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ดีต้องมีความรู้พื้นฐานทางทฤษฎีรองรับ คือมีทฤษฎีในการแก้ปัญหาที่จัดทำเป็นนโยบาย เพราะทฤษฎีจะช่วยให้เข้าใจระดับความรุนแรงของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กับระดับความรุนแรงของปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น ทฤษฎียังเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการแก้ไขปัญหาเช่น นโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาการไม่รู้หนังสือของประชาชน ผู้กำหนดนโยบายจะต้องเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และจิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ และเข้าใจทฤษฎีการบริหารงานภูมิภาคและแนวความคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนเพื่อที่จะเข้าไปแก้ปัญหาการไม่รู้หนังสือของประชาชนในทุกภูมิภาคและท้องถิ่นของประเทศ

1.2 ระดับความหลากหลายของพฤติกรรมที่ต้องการควบคุม หมายถึง หากนโยบายต้องการควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายหลายหลากพฤติกรรมมากเท่าใด ความยากลำบากที่จะกำหนดกรอบการควบคุมให้ชัดเจนก็จะมีมากตามไปด้วย ทำให้วัตถุประสงค์ของนโยบายมีโอกาสบรรลุผลน้อยลงตามลำดับ เช่น นโยบายการปฏิรูปการศึกษา หากผู้กำหนดนโยบายคาดหวังให้ฝ่ายที่รับผิดชอบงานปฏิรูปการศึกษาของชาติ ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหรือพฤติรกรมหลายหลากในขั้นนำนโยบายปฏิบัติมากเท่าใด จะส่งผลให้การกำกับตรวจสอบและการควบคุมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นเท่านั้น และโอกาสที่จะทำให้นโยบายนี้บรรลุผลสำเร็จก็จะเป็นไปได้ยากเช่นกัน

1.3 การระบุลักษณะและขนาดกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่นโยบายต้องการให้เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนพฤติกรรมตามนโยบายเมื่อเทียบกับประชากรกลุ่มอื่น ๆ กล่าวคือ ยิ่งกลุ่มเป้าหมายที่นิยามไว้ในนโยบายมีจำนวนน้อยเท่าใด ความเป็นไปได้ที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ และความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนด้านการเมืองจะมีมากเท่านั้น ตัวอย่างเช่น นโยบายการรักษาพยาบาลฟรีสำหรับประชาชนผู้ยากไร้ หากผู้เขียนนโยบายนิยามความหมาย "ผู้ยากไร้" ไว้กว้างมากเท่าใด โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนทางการเมืองก็จะยุ่งยากมากเท่านั้น และจะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จได้ยาก แต่ถ้าผู้กำหนดนโยบายนิยามผู้ยากไร้ให้เฉพาะเจาะจง และมีผู้อยู่ในข่ายผู้ยากไร้จำนวนไม่มาก โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนทางการเมืองจะมีมาก และนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จก็จะมีความเป็นไปได้มากเช่นกัน

1.4 ขนาดความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง หากนโยบายที่ประกาศใช้ มุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายมากเท่าใด โอกาสการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติจะประสบบัญหาหรือล้มเหลวจะมีมากเท่านั้น เช่น การนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูไปปฏิบัติ หากนโยบายต้องการให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนต่าง ๆ ไปจากที่เคยปฏิบัติอย่างมาก โอกาสที่นโยบายดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จจะเป็นได้ยาก

สรุป แต่ละปัญหานโยบาย จะมีระดับความยากง่ายต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้ปัญหาล่วงพ้นไปต่างกัน ลักษณะปัญหานโยบายที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติแล้วจะประสบผลสำเร็จสูง ในทรรศนะของซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน คือ นโยบายนั้นจะต้องเป็นนโยบายที่ (1) มีทฤษฎีสนับสนุนและอิงหลักวิชาการ (2) มีความหลากหลายของพฤติกรรมที่ต้องการกำกับควบคุมน้อย (3) กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลกระทบจากนโยบายมีการนิยามชัดเจนอยู่ในวงแคบ และ (4) นโยบายมีส่วนทำให้กลุ่มเป้าหมายต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามข้อกำหนดของนโยบายเพียงเล็กน้อย

2. ลักษณะโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติที่นโยบายกำหนด โครงสร้างของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่กำหนดโดยนโยบาย หมายถึง การระบุข้อความนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีศักยภาพและเหมาะสมกับลักษณะและประเภทนโยบาย มีกฎหมายรองรับ มีการจัดสรรทรัพยากรการเงินให้กับองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีการทำความเข้าใจกับข้าราชการผู้ปฏิบัติ และมีการกำหนดแนวทางการควบคุมและการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง กล่าวคือ

2.1 การมีทฤษฎีที่เที่ยงตรงรองรับ หมายถึง ทฤษฎีรองรับจะมี 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีเชิงเทคนิค และทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีทั้งสองลักษณ์ที่เลือกนำมาใช้จะต้องมีความเหมาะสมกับประเภทนโยบาย สาขานโยบาย และลักษณะเฉพาะของนโยบาย ตัวอย่างเช่น หากรัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปยังท้องถิ่น และสถานศึกษา นโยบายที่รัฐบาลจัดทำขึ้นต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจและการกระจายอำนาจการบริหารซึ่งเป็น

ทฤษฎีเชิงเทคนิค ในขณะเดียวกันองค์กรการบริหารการศึกษา ที่จะเป็นกลไกทำให้การกระจายอำนาจบรรลุผล จะมีรูปร่างหน้าตาหรือองค์ประกอบ มีรูปแบบ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร อย่างไร นโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องใช้แนวคิดทฤษฎีองค์การที่เหมาะสมมาเป็นรากฐานรองรับ ทั้งทฤษฎีเชิงเทคนิค และทฤษฎีองค์การที่เลือกใช้ควรมีความสอดคล้องกัน

2.2 ระดับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายมีความสำคัญต่อการจัดทำแนวทางการประเมินนโยบาย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย คือ เกราะป้องกันความสับสนและการบิดเบือนการปฏิบัติของข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

2.3 การสนับสนุนด้านงบประมาณและการเงินแก่องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงิน คือ ทรัพยากรสำคัญที่องค์กรจะนำไปใช้เป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในกระบวนการการบริหารแผนงาน เพื่อควบคุมและการกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย องค์กรจะสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเงินและงบประมาณเพียงพอและทันเวลา

2.4 การบูรณาการโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติภายในและระหว่างองค์กรลดหลั่นกันแต่ละละดับ การบูรณาการที่ลดหลั่นกัน (Hierarchical Integration) ภายในโครงสร้างองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะช่วยประสานการปฏิบัติให้สอดคล้องกันในแต่ละระดับ ช่วยประสานการรับรู้ ประสานความเข้าใจ การตกลงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติรวมทั้งแก้ปัญหาร่วมกัน จากประสบการณ์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความล้มเหลวที่ผ่านมา พบว่าสาเหตุของความล้มเหลวของนโยบายประการหนึ่ง คือ การขาดกลไกและวิธีการประสานงานกันตั้งแต่ในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และท้องถิ่นขององค์กรที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.5 การกำหนดแบบแผนการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายไว้ชัดเจน หมายถึง ในสาระของนโยบาย ควรมีการกำหนดแบบแผนหรือกฎเกณฑ์การตัดสินใจ (Decision Rules) ไว้ให้ชัดเจน เช่น ระบุอำนาจตัดสินใจอนุมัติการใช้จ่ายเงิน การวินิจฉัยปัญหา อำนาจการกำกับดูแลควบคุม การให้รางวัลหรือการลงโทษให้แก่คณะกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลใด อย่างไร ไว้ชัดเจน

2.6 การมอบหมายงานแก่หน่วยงานหรือข้าราชการที่รับผิดชอบตามความชำนาญ ความสำคัญของการมอบหมายงานให้หน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบ คือ การสร้างข้อผูกพันต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานได้นำข้อกำหนดและมาตรฐานของงานไปใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการมอบหมายความรับผิดชอบจะเป็นการผลักดันให้หน่วยงานและข้าราชการปฏิบัติตามอาณัติของนโยบาย หลักการโดยทั่วไปของการสร้างข้อผูกพันต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายก็คือ (1) หน่วยงานที่สมควรได้รับมอบหมายให้เป็น

ผู้รับผิดชอบนโยบายที่ริเริ่มขึ้นใหม่ คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหานโยบายนั้นมากที่สุดหรือการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อทำหน้าที่บริหารนโยบายนี้เป็นการเฉพาะและ (2) ผู้นำสูงสุดของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Top Implementing Officials) ควรได้รับเลือกมาจากผู้นำคนสำคัญที่ศรัทธาต่อนโยบายและสนับสนุนนโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้น อย่างจริงจัง

2.7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอก มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบและประเมินกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร และหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบาย

สรุป หากเนื้อหาสาระของนโยบายสามารถระบุโครงสร้างการนำไปปฏิบัติไว้ชัดเจนทั้ง 7 ประการ คือ (1) การมีทฤษฎีที่เที่ยงตรงรองรับนโยบาย (2) การระบุวัตถุประสงค์ของนโยบายมีความชัดเจน (3) มีการสนับสนุนด้านการเงินแก่องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติเพียงพอ (4) มีการบูรณาการโครงสร้างการบริหารลดหลั่นกันในแต่ละระดับ (5) การมีแบบแผนการตัดสินใจที่ชัดเจน (6) มีการมอบหมายงานและเลือกสรรผู้นำที่เหมาะสม และ (7) การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบนโยบาย โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จในขั้นการนำไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้สูง

3. ตัวแปรที่มิใช่เนื้อหาสาระของนโยบาย ตัวแปรอื่นที่มิใช่ตัวแปรที่มาจากเนื้อหาสาระของนโยบาย แต่ตัวแปรเหล่านี้มักมีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ต่อกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย และต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย ตัวแปรเหล่านี้ได้แก่

3.1 เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี สังคมเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) เงื่อนไขที่แตกต่างกันอย่างมากทางสังคมเศรษฐกิจของประชาชนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ปัญหานโยบายที่ประกาศใช้ เงื่อนไขที่แตกต่างกันทางสังคมเศรษฐกิจของประชาชน จะสร้างความยุ่งยากในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนนโยบาย (2) ความแตกต่างกันอย่างมากในสภาพสังคมเศรษฐกิจของท้องถิ่นจะเป็นเงื่อนไขที่ยุ่งยากมากในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพราะการรับรู้ความรุนแรงของปัญหาแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน (3) การปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของกฎหมายซึ่งเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติตามนโยบาย มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับสภาพเศรษฐกิจสังคมของกลุ่มเป้าหมาย เช่น กฎหมายอนุรักษ์ธรรมชาติและสภาพแวดล้อม กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและกฎหมายที่มีลักษณะคล้ายกัน การประกาศเพื่อบังคับใช้กฎหมายลักษณะนี้ จะมีผลกระทบต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจของประชาชนและ (4) นโยบายบางประเภทจะมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เชน นโยบายควบคุมภาวะมลพิษจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงมากในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.2 การสื่อสารมวลชนเพื่อพัฒนาความเข้าใจปัญหานโยบาย สื่อสารมวลชนมีความสำคัญต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างน้อย 2 ประการ คือ (1) สื่อสารมวลชนคือปัจจัยในการพัฒนาการรับรู้และความเข้าใจของสาธารณะ รวมทั้งความเข้าใจของผู้นำทางการเมือง (Political Elite) ทั้งระดับชาติและท้องถิ่น และ (2) สื่อวิทยุโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์จะมีอิทธิพลในการจูงใจให้สาธารณะชนเห็นคล้อยตามหรือต่อต้าน ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ สื่อสารมวลชนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ

3.3 การสนับสนุนสาธารณะ (Public Support) โดยทั่วไป สาธารณชนจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) ความเห็นสาธารณะ (Public Opinion) จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการนำไปสู่ประเด็นการอภิปรายทางการเมือง (2) ความเห็นสาธารณะจากท้องถิ่นจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกสภานิติบัญญัติ ในการให้ความสนับสนุนหรือคัดค้านกฎหมายที่ประกาศใช้ และ (3) การสำรวจความคิดเห็นคือ สิ่งที่ฝ่ายบริหารหรือผู้ปกครองประเทศมักนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อรับรองและผลักดันนโยบายที่กำลังประกาศใช้

3.4 เจตคติต่อนโยบายของกลุ่มผู้เลือกตั้ง ในประเทศสังคมประชาธิปไตย บทบาทของกลุ่มผู้เลือกตั้ง (ในสังคมประชาธิปไตยแบบไทย อาจจะหมายถึงกลุ่มนายทุนสนับสนุนพรรค หรือกลุ่มตัวคะแนนของพรรค) มีความสำคัญต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัตินโยบายสาธารณะบางประเภท เช่น นโยบายการคุ้มครองผู้บริโภค หรือนโยบายรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เมื่อรัฐบาลประกาศใช้และนำไปปฏิบัติ กลุ่มที่ได้ประโยชน์จากนโยบาย ได้แก่ ประชาชนส่วนใหญ่ แต่นโยบายนี้อาจมีบางกลุ่มคอยคัดค้าน เพราะทำให้กลุ่มเสียประโยชน์ หรืออาจเป็นเพราะการประกาศใช้นโยบายของรัฐบาลทำให้กลุ่มดังกล่าวต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมหรือเพิ่มคุณภาพของสินค้าเจตคติของกลุ่มเหล่านี้ต่อนโยบายที่ประกาศใช้ คือตัวแปรสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะกลุ่มผู้เลือกตั้งอาจจะพยายามเสนอให้มีการตัดหรือลดจำนวนงบประมาณประจำปีที่จัดสรรให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หรืออาจเข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบโยบายโดยตรง หรือโดยอ้อม เช่น อาจจ้างนักวิจัยทำการสำรวจเจตคติของประชาชนที่มีต่อนโยบายที่หน่วยงานของรัฐกำลังปฏิบัติอยู่ แล้วเสนอผลวิจัยให้เห็นผลกระทบทางด้านลบของนโยบาย

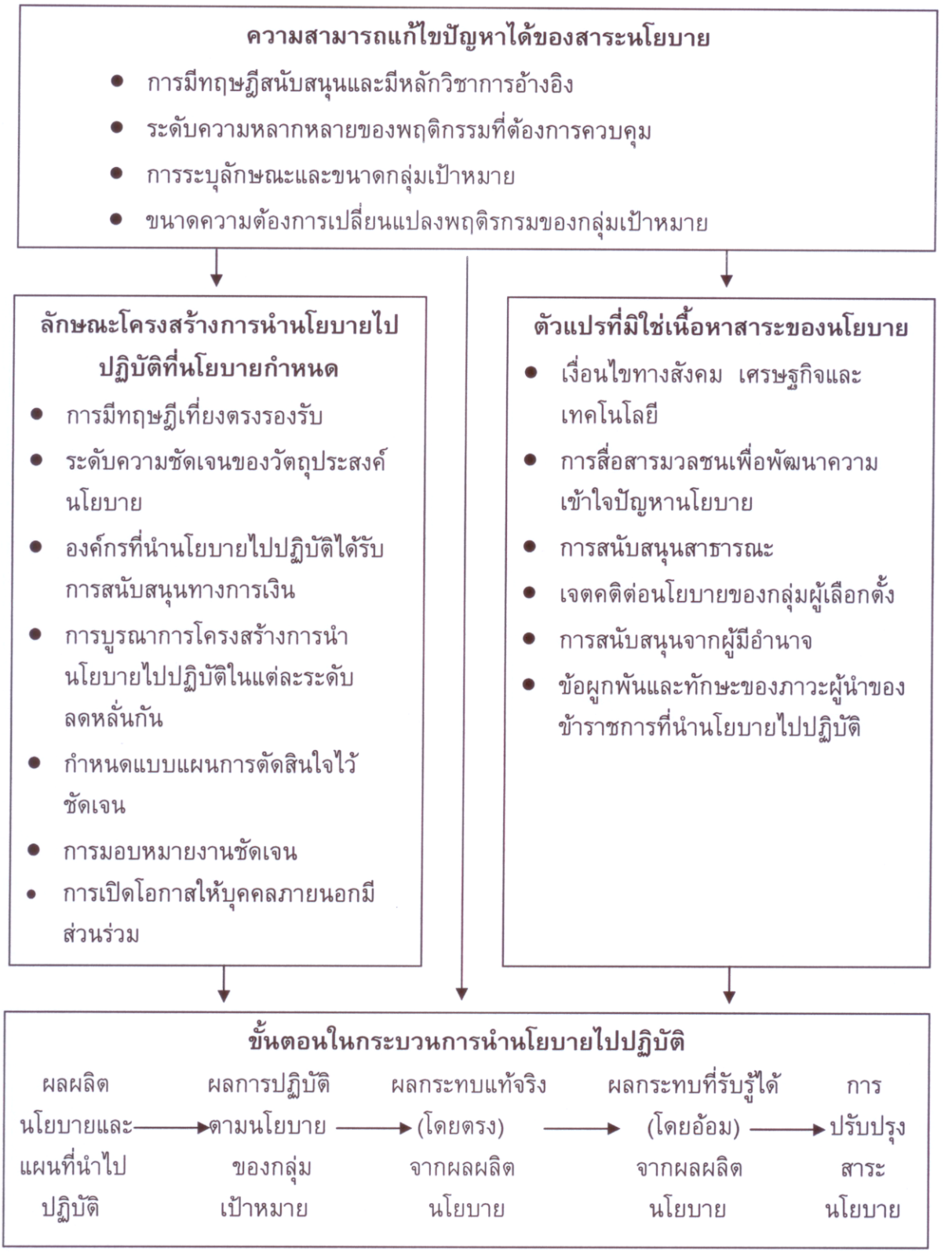
3.5 การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ การได้รับความสนับสนุนนโยบายอย่างต่อเนื่องจากผู้มีอำนาจ (Sovereigns) คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติได้รับการผลักดันไปสู่จุดประสงค์ เพราะผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีอำนาจจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณสนับสนุนโครงการ ปัญหาและความยุ่งยากในทางปฏิบัติสำหรับผู้รับผิดชอบนโยบายก็คือ ในกรณีการนำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานไปปฏิบัติมักมีผู้มีอำนาจหลายคน ผู้มีอำนาจแต่ละคนอาจมีความต้องการอะไรจากนโยบายที่กำลังปฏิบัติแตกต่างกัน ทางออกและการป้องกันความขัดแย้งในเรื่องนี้ ซาบาเตียร์

และแมสมาเนียน เสนอว่า สิ่งที่ผู้รับผิดชอบจากนโยบายไปปฏิบัติควรพิจารณา คือ ควรศึกษาว่าผู้มีอำนาจคนใดเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายสูงสุด และน่าจะมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณและการเงินแก่นโยบายที่นำไปปฏิบัติในระยะยาวที่สุด กล่าวคือ ใครคือผู้มีอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด และมีอำนาจจัดสรรและควบคุมการใช้จ่ายเงินมากที่สุด ก็ควรปฏิบัติตามแนวทางของผู้มีอำนาจคนนั้น

3.6 ข้อผูกพันและทักษะของภาวะผู้นำของข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อผูกพันและทักษะของภาวะผู้นำ คือ ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลผลิตของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะการให้ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ของนโยบาย และการเลือกแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดจากสำนึกของบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติว่าเขาชอบหรือไม่ชอบนโยบายนั้นอย่างไร การทำให้วัตถุประสงค์ของนโยบายบรรลุผลมากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับทักษะ เจตคติ และความสามารถของบุคลากร และความผันแปรของเจตคติ ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับระดับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร นั่นก็คือ ผลผลิตของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จะขึ้นอยู่กับการใช้ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่สามารถจูงให้ข้าราชการหรือบุคลากรในหน่วยงานมองเห็นคุณค่า มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แล้วร่วมกับปฏิบัติและทุ่มเทความสามารถ อุทิศเวลาเพื่อให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ

สรุป ตัวแปรที่มิใช่เนื้อหาสาระของนโยบาย แต่เป็นตัวแปรกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างสำคัญอีกชุดหนึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย 6 ประการ คือ (1) เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี (2) สื่อสารมวลชน (3) การสนับสนุนสาธารณะ (4) เจตคติของกลุ่มผู้เลือกตั้ง (5) การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ และ (6) ข้อผูกพันของบุคลากรและทักษะของภาวะผู้นำ

4. ขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Stages in The Implementation Process) ในตัวแบบของ ซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน เสนอขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติในฐานะที่เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งเป็นขั้นตอนในภาพรวมของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการมองที่กระบวนการของผลการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย (1) ผลผลิตนโยบาย (Policy Outputs) ของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ผลการปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มเป้าหมาย (3) ผลกระทบแท้จริง (Actual Impacts) จากการนำนโยบายปฏิบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ (4) ผลกระทบที่รับรู้ได้ (Perceived Impact) จากผลผลิตของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (5) การปรับปรุงอย่างสำคัญ (Major Revision) ในสาระของนโยบาย ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากกรอบแนวคิดของซาบาเตียร์และแมสมาเนียน



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์ และแมสมาเนียน

ที่มา : Sabatier and Mazmanian. (1980)

มิลบรีย์ แมคลาฟลิน (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2545 : 89 ; อ้างอิงจาก Milbrey McLaughlin. 1975) มีความเห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่องเป็นพลวัต ซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอมโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบาย กับสภาพขององค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบาย โดยพยายามปรับเปลี่ยนประนีประนอมระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด เงื่อนไขและสภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

วิลเลี่ยมส์ (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2545 : 89 ; อ้างอิงจาก Williams. 1982) ชี้ว่า กิริยาที่เรียกว่า นำไปปฏิบัติ (Implement) มีความหมายหลักอยู่ 2 ประการ

ประการแรก คือ การจัดหาหรือตระเตรียมวิธีการทั้งหลายทั้งปวงที่จะทำให้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงให้พรักพร้อม และ

ประการที่สอง คือ การดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง การนำไปปฏิบัติในหน่วยงานหนึ่งสามารถเกี่ยวข้องกับความหมายทั้งสองประการในขณะเดียวกันนั้น คือ หมายถึงการพยายามอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ในอันที่จะยกระดับความสามารถของหน่วยงานนั้น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง อย่างไรก็ตามในงานเขียนของวิลเลี่ยม เขามักเน้นความหมายประการที่สองมากกว่าความหมายแรก นั่นคือ ในทรรศนะของวิลเลี่ยมการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การดำเนินการเพื่อให้นโยบายสำเร็จลุล่วง ซึ่งเป็นความหมายที่คล้ายคลึงกับความหมายที่ เพรสแมน และวิลดาฟสกี้ และซาบาเทียร์ และแมซมาเนียนยึดถือนั่งเอง

แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn. 1975 : 445-488) เรียกชื่อตัวแบบของเขาว่า A Model of The Policy Implementation Process การสร้างกรอบแนวคิดของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้รับอิทธิพลมาจากพื้นฐานแนวคิด 3 แหล่ง คือ (1) ทฤษฎีองค์การ ว่าด้วยเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร การควบคุมองค์กร องค์กรที่สลับซับซ้อนและการจัดองค์กรเสียใหม่ (2) การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบจากการพิจารณาคดีของศาล และ (3) การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ อิทธิพลของแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการนี้ได้ช่วยให้นักวิชาการทั้งสองสามารถออกแบบทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Theory of Policy Implementation) ขึ้นมาใน ค.ศ. 1974

กรอบทฤษฎีของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น มีสาระสำคัญ คือ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเริ่มขึ้นเมื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายได้รับการกำหนดขึ้น และต่อมากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะผันแปรไปตามธรรมชาติของลักษณะการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กรที่รับผิดชอบ กล่าวคือ รูปแบบการตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะแสดงให้เห็นลักษณะผลกระทบของโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารนโยบาย สิ่งสำคัญที่ควรสนใจในกระบวนการนำ

นโยบายไปปฏิบัติ คือ ประเด็นความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับระดับความขัดแย้งหรือความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายนั้นของผู้เกี่ยวข้อง การศึกษาปรากฏการณ์การนำนโยบายไปปฏิบัติ หากพบเหตุการณ์ในลักษณะที่นโยบายต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงสูงแต่ผู้เกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันต่ำกับนโยบายที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงต่ำ แต่ผู้เกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันสูงผลกระทบจะมีมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ โดยทฤษฎีของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น คาดการณ์ว่า นโยบายที่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลงสูงและมีความเห็นพ้องต้องกันสูง จะมีประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติสูงกว่านโยบายที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงต่ำ และมีความเห็นพ้องต้องกันต่ำ

ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น เป็นตัวแบบที่ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับผลการปฏิบัติตามนโยบาย คำอธิบายคุณลักษณะและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Policy Standards and Objectives) องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เพราะวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายคือปัจจัยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเองก็เป็นตัวการที่ช่วยให้ง่ายต่อการวัดเช่น จำนวนชิ้นงาน ปริมาณของผู้ได้รับการจ้างงาน ความก้าวหน้าของแต่ละกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบาย และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในทางตรงกันข้าม หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความคลุมเครือ และมีความขัดแย้งกันย่อมทำให้ยากต่อการวัด และยากต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่ง คือความต้องการทราบว่า นโยบายใดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวคือการพิจารณาระดับที่ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายบรรลุผล หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานโยบายมีความชัดเจน และแสดงคุณสมบัติที่ง่ายต่อการวัด การประเมินคุณค่าของนโยบายก็จะกระทำได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้น ผู้กำหนดนโยบายควรเลือกถ้อยคำหรือข้อความในการเรียบเรียงแนวปฏิบัติและข้อกำหนด (Guideline and Regulations) มาใช้อย่างพิถีพิถัน ให้สามารถสะท้อนเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติตามนโยบายได้ชัดเจน

2. ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resources) ทรัพยากรนโยบาย คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึง เงินและสิ่งเสริม (Incentives) ทั้งปวงที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทรัพยากรนโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้นโยบายบรรลุผล แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต้องการทรัพยากรเสริมอื่น ๆ อีกมาก

3. การสื่อสารระหว่างองค์กรและการขับเคลื่อนกิจกรรม (Interorganizational Communication and Enforcement Activities) การสื่อสารระหว่างองค์กร คือ การสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์นโยบาย เพื่อให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบแผนงานโครงการ มีความรู้ความเข้าใจสอดคล้องกัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง การสื่อสารระหว่างองค์กร คือ ความต้องการให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานงาน และวัตถุประสงค์นโยบาย การสื่อสารภายในองค์กรและระหว่างองค์กรมิใช่เรื่องง่าย หากผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถเรียบเรียงแนวปฏิบัติ ที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะหากข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติไม่ชัดเจน อาจทำให้มีการแปลงสารเกิดขึ้นได้ง่าย หรือพร้อมที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติได้ตลอดเวลา การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ควรมีกลไกขับเคลื่อนกิจกรรมทุกส่วนให้เข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ

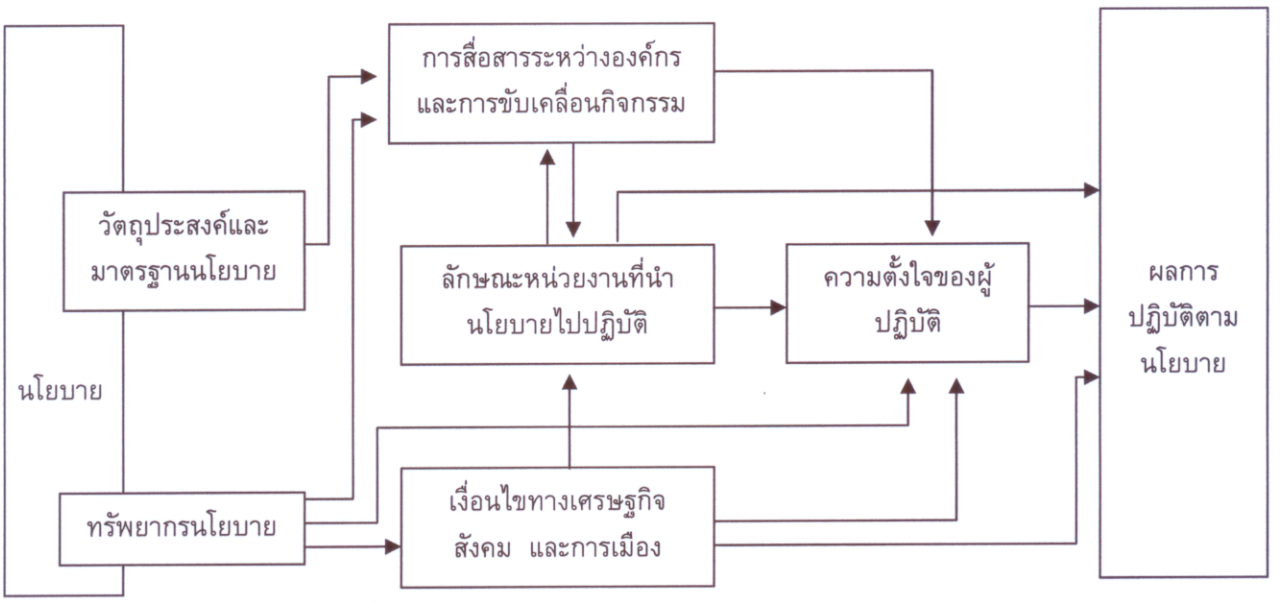
4. ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (The Characteristics of Implementing Agencies) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบใหญ่ที่มีองค์ประกอบย่อย ๆ หลายประการเป็นกลไกกำหนดการปฏิบัตินโยบาย ได้แก่ สมรรถนะของทีมงานของหน่วยงาน ระดับความเคร่งครัดในการควบคุมบังคับบัญชา ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น การสนับสนุนของฝ่ายกฎหมายและฝ่ายบริหาร) ความมีชีวิตชีวาขององค์กร ระดับการสื่อสารและความเป็นระบบเปิดขององค์กร ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ระหว่างองค์กรที่เข้าร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติกับผู้กำหนดนโยบาย หรือองค์กรที่ประกาศใช้นโยบาย คุณลักษณะขององค์กรที่กล่าวมาจะแสดงถึงศักยภาพและความสามารถของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

5. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (Economic, Social, and Political Condition) องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะสภาพแวดล้อมของผลผลิตนโยบาย องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นฝ่ายนำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงว่า การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ความเห็นสาธารณะต่อนโยบายเป็นอย่างไร ชนชั้นนำพอใจหรือไม่พอใจนโยบายที่นำไปปฏิบัติ กลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชน คัดค้านหรือสนับสนุนนโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้นอย่างไร

6. ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (The Disposition of Implementers) องค์ประกอบ 5 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกกลั่นกรองโดยความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติ และจะมีการตอบสนองต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ 3 ระดับ ซึ่งการตอบสนองต่อนโยบายแต่ละระดับจะมีผลกระทบต่อการแสดงพลังความสามารถและความตั้งจริงของผู้ปฏิบัติ คือ (1) ความเข้าใจเกี่ยวกับ

นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติ (2) เจตคติต่อนโยบาย (ยอมรับ เฉย ๆ หรือปฏิเสธ) และ (3) ความเข้มข้นของเจตคติที่กล่าวถึงในข้อ (2) ต่อนโยบาย

โดยสรุป ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น เป็นการอธิบายลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตัวแปรกำหนด ที่แสดงอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติตามนโยบาย



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น
ที่มา : Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn. (1975)

กล้า ทองขาว (2548 : 66-77) เห็นว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแปรหลากหลายที่ส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวแปรทางการเมือง และตัวแปรทางการบริหาร ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ จะแสดงอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากน้อยแตกต่างกันบางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยตรงบางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยอ้อม และตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าวมักรวมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นชุด ดังนี้

1. **ชุดตัวแปรด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย** ชุดตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

1.1 การสื่อสารเกี่ยวกับข้อความนโยบาย (Policy Statement) ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติชัดเจนเพียงใด

1.2 ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตรงตามเจตนาของนโยบายมากน้อยเพียงใด

1.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความเข้าใจตรงกันด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายเพียงใด

1.4 วัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการและกิจกรรม มีความสอดคล้องและความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ตัวแปรชุดนี้ให้ชื่อว่า "ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย"

ความสำคัญของชุดตัวแปร ความชัดเจนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กรที่นำโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้ กับการกระทำที่มุ่งไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงอยู่ที่ "การกระทำ" กับ เป้าหมาย" ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และจะต้องเป็นการกระทำที่มุ่งตรงเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อนหน้านั้นบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์จึงมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นสิ่งที่จะต้องกระทำให้บรรลุ

(2) ช่องทางที่ทำให้นโยบายล้มเหลว คือเป้าหมายไม่ชัดเจนในด้านคุณค่า ทำให้บุคคลและองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติหรือฝ่ายบริหารสามารถบิดเบือนเป้าหมายได้ หากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายทำให้บุคคลภายในองค์กรและระหว่างองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติเข้าใจชัดเจนตรงกัน ก็จะช่วยให้การกำหนดแนวปฏิบัติทำได้ชัดเจน

(3) เป้าหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือเงื่อนไขสำคัญต่อผลสำเร็จของนโยบาย เพราะเป้าหมายมิใช่เป็นเพียงสัญลักษณ์ แต่ต้องมีความเป็นจริงและวัดได้ หากเป้าหมายมีความคลุมเครือจะส่งผลให้การกำหนดแผนงานการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด ทำให้ยากต่อการปฏิบัติหากเป้าหมายชัดเจนจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบระบุเครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้งการให้การสนับสนุน และให้ข้อแนะนำมีลำดับขั้นตอนชัดเจน

(4) การทำความเข้าใจให้ตรงกับของบุคคลและองค์กรที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายจะทำให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นระบบระเบียบอยู่กับร่องกับรอย (Consistency) ทำให้ผู้ปฏิบัติเคารพในบทบาทของกันและกัน ทำให้มีศูนย์รวมอำนาจปฏิบัติการที่เข้มแข็ง เพราะในการปฏิบัติการใด ๆ หากผู้ปฏิบัติต้องใช้ความระมัดระวังในข้อผิดพลาดเกี่ยวกับกฎระเบียบ หรือแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่มีผู้กำหนดไว้ให้น้อยเท่าใด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จจะมีมากขึ้นเท่านั้น เมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเข้าใจเป้าหมายของนโยบายตรงกัน ความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปแนะนำ กำกับดำแล และทบทวนกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะลดน้อยลง

(5) ความคลุมเครือของเป้าหมายและวัตถุประสงค์นโยบายจะทำให้ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสลับซับซ้อน อาจทำให้ระบบราชการที่ดูแลรับผิดชอบนำนโยบายไป

ปฏิบัติเล่นเกมการบริหาร คือ การเบี่ยงเบนเป้าหมายหรือเจตนาเดิมของนโยบาย แล้วหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทางซ่อนเร้นปิดบังความพยายามของบุคคลภายนอกที่จะเข้าไปตรวจสอบควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติ ทำให้สูญเสียพลังความสามารถของบุคคลขององค์กร อาจส่งผลให้นโยบายประสบความล้มเหลวได้ในที่สุด

2. ชุดตัวแปรการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

2.1 ความชัดเจนของการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.2 ความเหมาะสมในการแบ่งสรรหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานที่ร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.3 ความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปฏิบัติแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.4 ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของแนวปฏิบัติที่นำไปใช้

2.5 ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.6 การมีมาตรฐานงานตามภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

2.7 ความเพียงพอของงบประมาณและความสามารถจัดสรรได้ทันเวลา

2.8 ระดับความซับซ้อนของการประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน

ความสำคัญของชุดตัวแปรภารกิจและการมอบหมายงานที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การดำเนินกิจกรรมที่ชักนำให้ผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากมีหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจำนวนมาก จะทำให้ยากลำบากในการประสานกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และถึงแม้หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายของนโยบาย แต่ละฝ่ายอาจมีความเห็นที่แตกต่างกันในวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผล และเนื่องจากการปฏิบัติกิจกรรมการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมกันระหว่างองค์กร ผู้รับผิดชอบหลักไม่สามารถใช้อำนาจการสั่งการได้ แต่จะต้องใช้การกระตุ้น ส่งเสริม หรือใช้กิจกรรมการกำกับติดตามผล เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ การมีแนวทางหรือขั้นตอนการกระทำภารกิจของแผนที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถให้แต่ละหน่วยงานชัดเจน (กรณีนโยบายที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันระหว่างองค์กร) จะช่วยป้องกันการเบี่ยงเบนเป้าหมายของนโยบายออกไปนอกลู่นอกทาง และการใช้ระบบกระตุ้นส่งเสริมและการกำกับติดตามผลงาน จะช่วยให้หน่วยงานไม่อาจวางเฉยต่อข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ร่วมกัน หรือไม่อาจหลีกเลี่ยงการปฏิบัติภารกิจตามความรับผิดชอบของตน

(2) กรณีมีองค์กรเดียว (Single Organization) รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานชัดเจน จะช่วยให้หัวหน้างานสามารถแสวงหากำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานมีการมอบหมายงานได้ตรงกับสิ่งที่บุคลากรถนัดและมี

ความสามารถ เป็นไปตามมาตรฐานของงาน การมีภารกิจชัดเจนจะช่วยผู้บริหารสามารถสรรหาเลือกสรรเคลื่อนย้ายบุคคล ส่งเสริมความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรได้สมเหตุสมผล ยิ่งไปกว่านั้น การกำหนดภารกิจของงานไว้ชัดเจน จะทำให้สะดวกในแง่ของการจัดสรรอำนาจให้บุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติในด้านการควบคุมการจัดสรรงบประมาณ และกำกับดูแลงานภาคสนาม การได้รับจัดสรรอำนาจจะช่วยให้หัวหน้างานมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำกับดูแลทุกฝ่ายให้ปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ

(3) การออกแบบกิจกรรมของแผนงานเป็นมาตรฐาน จะช่วยให้ประชาชนเอาใจใส่ต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ และพร้อมจะดูแลสอดส่องการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และยิ่งมีการระบุข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรไว้ชัดเจนจะช่วยให้ประชาชนพร้อมที่จะเข้าไปดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างแข็งขันอย่างไรก็ตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติงานแผนที่กำหนดโดยส่วนกลาง เมื่อสั่งการไปยังภูมิภาคหรือท้องถิ่น เพื่อการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายระดับชาติ ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและจูงใจให้ข้าราชการระดับล่าง ได้ออกแบบแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตของคนและประชาชนในท้องถิ่น ควรส่งเสริมให้ภูมิภาคและท้องถิ่นระดมทรัพยากรมาสนับสนุนนโยบายและแผนที่นำไปปฏิบัติ และสามารถปรับกลยุทธ์การปฏิบัตินโยบายให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพราะจากผลการศึกษาทางวิชาการจำนวนมากมักพบว่า แนวปฏิบัติที่กำหนดโดยส่วนกลางชัดเจน เมื่อท้องถิ่นนำไปปฏิบัติบางครั้งปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากแนวปฏิบัติขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้เจตจำนงเดิมของนโยบายเบี่ยงเบนไป การออกแบบกิจกรรมของระดับล่างที่สอดคล้องกับมาตรฐานของแผนระดับบน เป็นผลจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ความยืดหยุ่นของการบริหารงานแผนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดคิดไว้ก่อน อย่างไรก็ตามการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานชัดเจนจะส่งผลให้มีการกำหนดความรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์กัน เป็นแนวทางที่จะประสานการทำงานทุกฝ่ายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจะอำนวยประโยชน์และประกันผลสำเร็จของนโยบายอีกทางหนึ่ง

3 ชุดตัวแปรสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

3.1 การมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับล่างสุดอย่างเหมาะสม

3.2 ความเป็นเอกภาพของการจัดโครงสร้างองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3 เจตคติของผู้บริหารและข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย

3.4 ความเพียงพอของทรัพยากรและเสริมแรงในการสนับสนุนแผนงาน

3.5 ระดับความคล่องตัวของการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน

3.6 ความสามารถของผู้นำในหน่วยงาน

3.7 ศักยภาพและความผูกพันของทีมงานต่อกิจกรรมที่ปฏิบัติ

3.8 ความเข้มข้นของความรู้สึกรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานต่อโครงการ

3.9 การได้รับประโยชน์ของหน่วยงานจากแผนงาน

3.10 ผลของโครงการตกเป็นประโยชน์โดยตรงต่อประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

ความสำคัญของชุดตัวแปรสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กร มีดังนี้

(1) โครงสร้างขององค์กร คือปทัสถาน (Norms) ของหน่วยงาน ในการกำหนดแบบแผนความสัมพันธ์ของระบบบริหารงานแผน เป็นการแสดงศักยภาพที่จะปฏิบัติงานไปตามทิศทางที่นโยบายกำหนดไว้ หรือเป็นการแสดงลักษณะความสอดคล้องขององค์ประกอบระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการกับความสัมพันธ์ของบุคคลที่ไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย โครงสร้างขององค์กรจะทำให้มองเห็นว่า ทุก ๆ ส่วนอยู่ภายใต้ระบบการนำส่งนโยบาย (Policy Delivery Systems) ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่สอดประสานกัน

(2) เครือข่ายการสื่อความหมายตามลำดับขั้นของการควบคุมบังคับบัญชาและแบบแผนของความเป็นผู้นำในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อการแสดงตนของบุคคลต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงการแสดงเจตจำนงที่จะสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค หรือแม้แต่การว่างเฉยต่อองค์กรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์กรที่จะดำเนินการตามที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติเพราะจากประสบการณ์การศึกษามักพบว่า ความล้มเหลวของนโยบาย เกิดจากองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีปัญหาการไหลเวียนของการสื่อความหมาย องค์กรมีศักยภาพต่ำ คือมีกำลังคนที่ขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย มีกำลังคนไม่เพียงพอ ขาดทรัพยากร ตัวผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถขาดทักษะของภาวะผู้นำ

(3) ลักษณะโครงสร้างการบริหารของผู้ปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยสำคัญที่แสดงศักยภาพในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การประสานงาน การบริหาร การตัดสินใจ การติดตามผล และการประเมินผลงาน

(4) เจตคติและพฤติกรรมของข้าราการที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะงานใดที่ข้ารากชารชอบ งานนั้นจะทำสำเร็จได้โดยเร็ว ทำได้โดยง่าย บางโครงการแม้รัฐสภาเลิกให้เงินสนับสนุนไปแล้ว แต่ยังมีข้าราชการที่เคยเข้าร่วมโครงการ พยายามแสดงว่าตัวเองเป็นเจ้าของโครงการนั้นอยู่ เพราะหากงานใดข้าราชการชอบ ข้าราชการมักมีความรู้สึกผูกพันและมักจะมีพลังความเคลื่อนไหวอยู่ภายในที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกอยากลอง และเมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริงก็จะตั้งใจทำและจะกระทำการด้วยความระมัดระวังยิ่งไปกว่านั้น หากนโยบายใดเป็นนโยบายที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบ เป้าหมายของนโยบายก็จะได้รับการตีความออกมาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

(5) ความเพียงพอของทรัพยากร ทรัพยากรจะช่วยให้องค์กรนำนโยบายไปปฏิบัติมีความพร้อม และสามารถจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมได้เพียงพอ

4. ชุดตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น ตัวแปรชุดนี้ เป็นตัวแปรทางการเมืองในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

4.1 การสนับสนุนทางด้านการเมืองจากผู้มีอำนาจ กลุ่มพลัง และองค์กรที่ใช้อำนาจหรือใช้ทรัพยากรผลักดันกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.2 การสนับสนุนทางด้านวิชาการ ความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีจากส่วนกลางและท้องถิ่น

4.4 การสนับสนุนจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย ด้านการใช้ทักษะเทคนิคและความสามารถเชิงการจัดการขององค์กรและบุคคลในท้องถิ่น

ความสำคัญของชุดตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การสนับสนุนจากส่วนกลาง โดยเฉพาะการสนับสนุนจากพลังและองค์ต่าง ๆ นักวิชาการและบุคคลผู้มีอำนาจทางการเมือง และอำนาจทางด้านทรัพยากร จะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันนโยบายที่นำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพราะพลังอำนาจจากส่วนกลางคือ จักรกลหลักทั้งในการออกกฎข้อบังคับ กำกับ ควบคุม สนับสนุนทางด้านงบประมาณวิชาการและอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรและบุคคลที่รับผิดชอบได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนโยบายการสนับสนุนจากส่วนกลางจะสร้างความมั่นใจแก่หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

(2) นโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากสาธารณะ เป็นปัจจัยที่ทำให้นโยบายประสบผลสำเร็จ เพราะอิทธิพลของสาธารณะในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะแสดงออก ดังนี้

1) ความเห็นสาธารณะที่ผ่านทางสื่อมวลชน จะส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อกระบวนการทางการเมือง กระบวนการทางกฎหมายและอื่น ๆ

2) ความเห็นนักกฎหมาย จะมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ หากกลุ่มนักกฎหมายมีความเห็นเป็นหนึ่งเดียวต่อนโยบายในทำนองคัดค้านย่อมเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในขั้นการนำไปปฏิบัติ ในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มนักกฎหมายมีเจตคติต่อนโยบายในทำนองเห็นด้วย นักกฎหมายจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) การสำรวจความเห็นของประชาชนจากผู้มีอำนาจ หรือฝ่ายตรงข้ามที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายที่นำไปปฏิบัติ จัดทำการสำรวจความเห็นของประชาชนว่าประชาชนสนับสนุนนโยบายหรือไม่อย่างไร ผลการสำรวจความคิดเห็นจะมีผลให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นที่รับผิดชอบนโยบายมีเจตคติและพฤติกรรมที่เห็นคล้อยตาม หรือปฏิเสธวัตถุประสงค์ของนโยบายได้

(3) การสนับสนุนจากประชาชน ผู้นำชุมชน และกลุ่มผลประโยชน์ในท้องถิ่น จะมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของข้าราชการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะในสังคมประชาธิปไตย ประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ และผู้นำชุมชน พร้อมที่จะเข้าไปตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ นอกจากนั้น การสนับสนุนหรือการคัดค้านจากประชาชน กลุ่ม

ผลประโยชน์และผู้นำชุมชนจะมีผลกระทบต่อความตั้งใจจริงของข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หรืออาจส่งผลให้ข้าราชการรู้สึกกระอักกระอ่วนต่อเป้าหมายของนโยบาย แต่ในทางตรงกันข้ามหากนโยบายได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นประชาชนเข้ามาช่วยเหลือด้านแรงงาน มีการบริจาคทรัพย์แก่โครงการ จะทำให้เข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อเป้าหมายของนโยบาย และจะมุ่งมั่นตั้งใจและร่วมมือกับท้องถิ่นนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จ

5. ชุดตัวแปรมาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้นเสริมแรง ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

5.1 การมีมาตรการควบคุม ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2 การมีมาตรการกระตุ้นเสริมแรงและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

5.3 การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เพื่อสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

5.4 การให้คำแนะนำปรึกษาและการควบคุมการดำเนินกิจกรรม

ความสำคัญของชุดตัวแปรมาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้นเสริมแรง มีดังนี้

(1) การกำกับตรวจสอบและการควบคุม มีจุดประสงค์ที่จะให้งานบริการของรัฐไม่ถูกบิดเบือน ช่วยให้หน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายทำงานมีประสิทธิภาพ

(2) มาตรการควบคุมที่ใช้กลยุทธ์กลไกตลาด (Market-Like Strategy) คือ วิธีการสร้างพลังสามัคคีด้วยการใช้ปัจจัยเสริมแรง เพื่อสร้างพลังจูงใจให้บุคคลปรับปรุงพฤติรกรม ปรับปรุงความเป็นอยู่และสภาพทางสังคมให้ดีขึ้นในสังคมที่เจริญแล้ว การเลือกใช้มาตรการควบคุมวิธีนี้ (หมายถึงการควบคุมโดยการให้รางวัลกับคนทำดี) น่าจะเหมาะกว่าการควบคุมโดยใช้มาตรการบังคับ เพราะการจูงใจในสิ่งที่เป็นแรงเสริมได้ตรงกับสิ่งพึงปรารถนาของผู้ปฏิบัติ จะส่งผลกระทบทางด้านจิตวิทยาสังคม ข้อสำคัญคือ เงินมิใช่สิ่งเสริมแรงที่ใช้ได้ทั่วไป หรือใช้ทดแทนสิ่งเสริมแรงชนิดอื่นได้ทั้งหมด เพราะการให้แรงเสริมด้วยเงิน บางครั้งอาจไปลดทอนหรือทำลายความคิดเกี่ยวกับความต้องการอาสาของบุคคล การอาสาสมัครคือพลังใจซึ่งเป็นแรงเสริมที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นหรือประโยชน์ส่วนรวม การให้เงินเป็นสิ่งเสริมแรงบางครั้งอาจเป็นการลดทอนความต้องการให้เกียรติยกย่องนับถือในตัวบุคคล

(3) ผู้มีหน้าที่กำกับตรวจสอบและประเมินผลนโยบาย คือ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารนโยบาย และประชาชน การกำกับตรวจสอบและการประเมินผล จะทำให้ทราบประสิทธิผลของนโยบาย การกำกับตรวจสอบและประเมินผลยังมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบว่าแผนงานที่ออกแบบให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติสามารถนำไปสู่เป้าหมายในสถานการณ์ที่เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใดและสามารถสะท้อนปัญหาอะไร อย่างไร และมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติอย่างไร สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายจำเป็นต้องทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ และเพราะอะไร

6. ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย

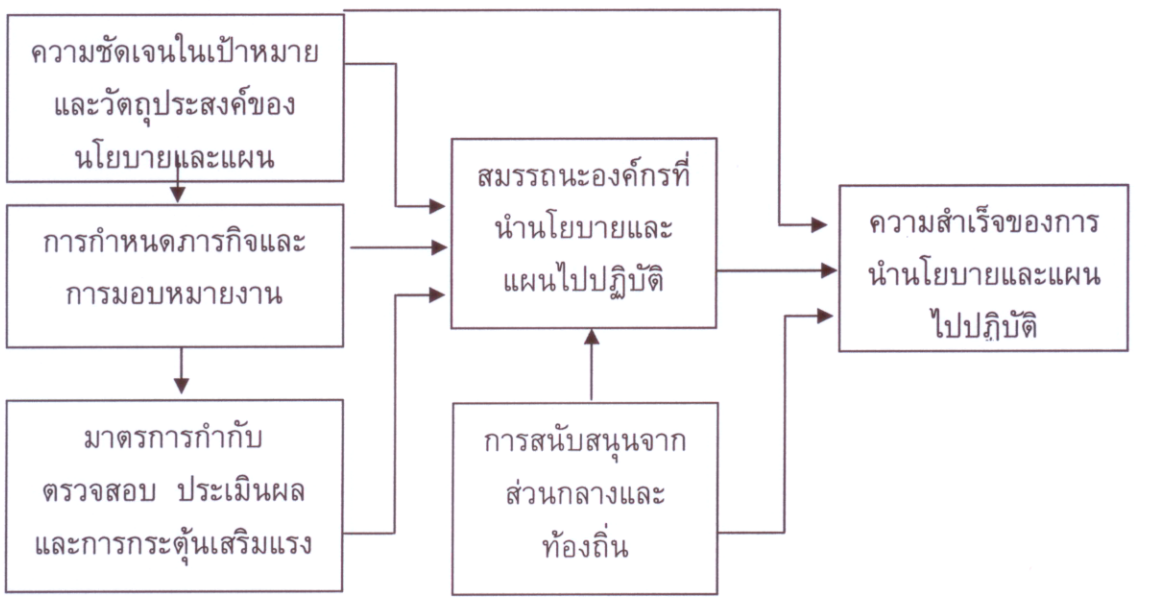
6.1 ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายนโยบาย

6.2 การนำไปใช้ประโยชน์หรือการได้รับประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชนโดยส่วนรวม

6.3 ความคงอยู่หรือความต่อเนื่องของกิจกรรม

6.4 การนำวิธีการไปใช้ได้ในที่อื่นหรือในโอกาสอื่น

สรุป จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุทั้ง 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อผลหรือตัวแปรตามที่เป็นผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นตัวแปรเชิงสมมติฐาน ที่อธิบายปรากฏการณ์ของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติพบว่า ตัวแปรด้านความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คล้ายกับตัวแปรด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน และตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น และความผูกพัน ส่วนตัวแปรสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแปรมาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผลและการกระตุ้มเสริมแรง มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของกล้า ทองขาว

ที่มา : กล้า ทองขาว (2548)

จอร์ช ซี เอ็ดเวิร์ด (George C. Edwards III. 1980) เสนอกรอบแนวคิดปัจจัยเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่ การสื่อสารข้อความ (Communication) ทรัพยากร (Resources) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (Disposition of Implementation) และโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

แต่ละปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยมีบทบาทในการส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยต้องเข้าใจว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการพลวัตร (Dynamic Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากมาย

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมมีความชัดเจน (Clarity) ความเที่ยงตรง (Accuracy) และความสม่ำเสมอ (Consistency) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติต้องทราบว่าตนต้องทำอะไร อย่างไร คำสั่งต้องสั่งให้ผู้ปฏิบัติ เพราะผู้ปฏิบัติอาจจะเข้าใจผิดต่อคำสั่ง ดังนั้นผู้ปฏิบัติอาจกระทำไม่ตรงตามเจตนารมณ์ คำสั่งที่ไม่ชัดเจน ขาดความสมบูรณ์ มักจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติใช้ดุลยพินิจของตนเองพยายามที่จะแปลงความเป็นนามธรรมของนโยบายให้เป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งอาจบิดเบือนผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติไปจากวัตถุประสงค์เดิมที่ตั้งไว้ ดังนั้นแนวทางปฏิบัติที่ไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างถูกต้อง บิดเบือน หรือการถ่ายทอดที่คลุมเครือ ไม่สม่ำเสมอ จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ หรือในกรณีที่คำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติตายตัวมากเกินไป ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้เช่นกัน เพราะขาดการสร้างสรรค์และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จากที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าผลกระทบของการสื่อข้อความต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นผลกระทบทางอ้อมผ่านปัจจัยทรัพยากร ทัศนคติของผู้ปฏิบัติและโครงสร้างองค์กรไปสู่การนำนโยบายไปปฏิบัติอีกด้วย

สรุป การสื่อความหมายเน้นหนักที่การสื่อข้อความหรือความหมายของนโยบายไปสู่ผู้ที่ตัดสินใจในนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติมีความถูกต้อง การสั่งการจะต้องชัดเจน มีความแน่นอน ข่าวสารที่ผู้ปฏิบัตินโยบายได้รับจะต้องเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาตรงตามที่ผู้สั่งการสั่งลงไป

2. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) แม้ว่าจะมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติรู้ว่าต้องทำอะไร และต้องการที่จะทำตามนโยบาย แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติก็อาจจะประสบปัญหาอื่นอีกได้ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างขององค์กรสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติ การแบ่งส่วนงานขององค์กรสลับซับซ้อน ระเบียบการปฏิบัติขององค์กรที่ยุ่งยากหลายขั้นตอน จะเป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน การติดต่อสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับคนผู้ร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งบางสายงานที่เกี่ยวข้องอาจก่อให้เกิดความสูญเปล่าต่อทรัพยากรที่มีจำกัด ก่อให้เกิดความสับสน ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร อาจส่งผลให้หน้าที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติถูกมองข้ามไปในการปฏิบัติ

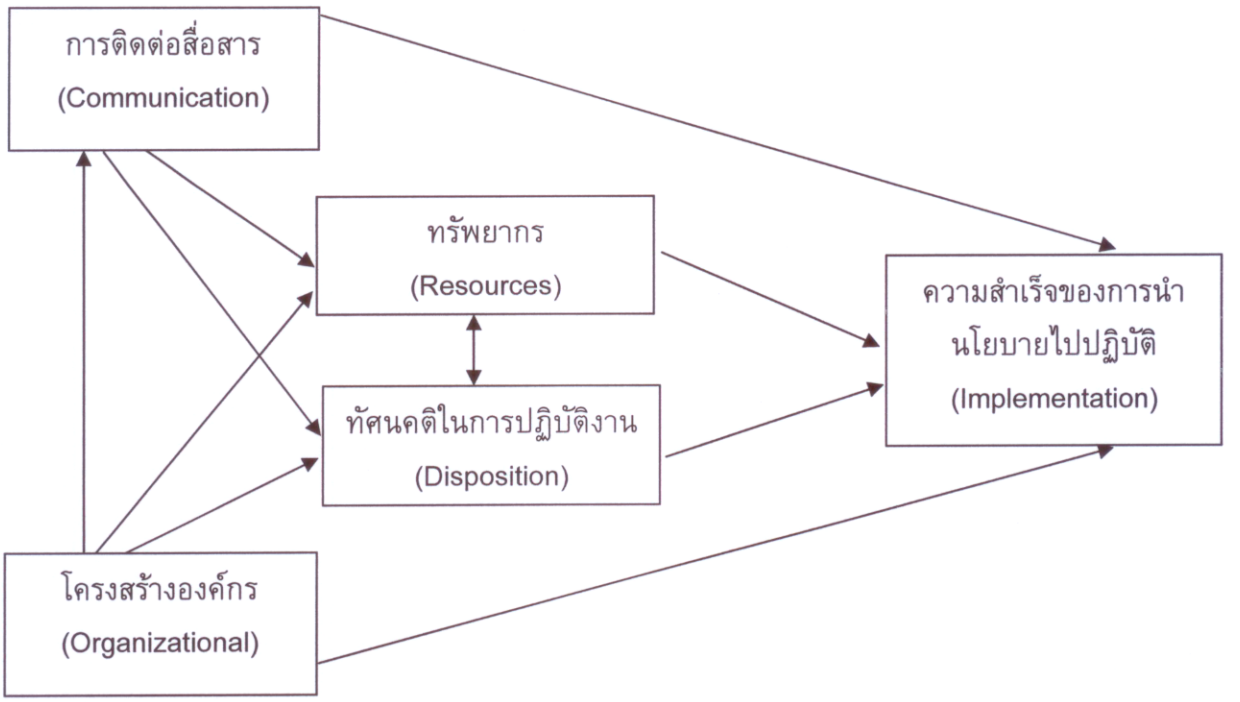
สรุป โครงสร้างของระบบราชการมักถูกกำหนดขึ้นให้มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานประจำในสถานการณ์ปกติ ด้วยขนาดและความซับซ้อนของโครงสร้างระบบราชการ อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัตินโยบายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมถึงจำนวนบุคลากรที่มีความชำนาญและเพียงพอในการทำงาน ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสอดคล้องพอเพียงกับความต้องการ ผู้มีอำนาจสร้างความมั่นใจ ตั้งใจที่จะจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อันได้แก่ อาคารสถานที่ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณที่จำเป็นและเหมาะสม ข้อมูลข่าวสาร จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอ ไม่ว่าจะมีการถ่ายทอดข้อความที่เที่ยงตรงแค่ไหน มีโครงสร้างและมาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติขององค์กรที่พอเหมาะเพียงใด แต่ถ้าผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิผล การนำนโยบายไปปฏิบัติก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

สรุป ทรัพยากร นับเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างสำคัญยิ่งระหว่างการสื่อสาร ความหมายและทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรที่กล่าวมานี้รวมตลอดถึงคณะทำงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เงินอุดหนุน อุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งของเครื่องใช้ และที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรที่เชี่ยวชาญในการปฏิบัติ

4. ทัศนคติหรือจุดยืนในการปฏิบัติงาน (Disposition of Implementers) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่เพียงแต่ผู้ปฏิบัติต้องรู้ว่าต้องทำอย่างไร มีความสามารถที่จะทำสิ่งนั้นเพียงใด ยังต้องมีทัศนคติหรือจุดยืนในการปฏิบัติงาน มีความปรารถนาที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ เนื่องจากเหตุผลสำคัญที่ว่า ผู้ปฏิบัติมักเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชาที่นำนโยบายมาปฏิบัติ ความซับซ้อนของตัวนโยบายเอง โดยผู้ปฏิบัติจะพิจารณาว่านโยบายมีผลประโยชน์ขององค์กร และต่อบุคลากรอย่างไร ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติขึ้นอยู่กับจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีจุดยืนที่ไม่มั่นคงในการนำนโยบายไปปฏิบัติเหมือนกับผู้กำหนดนโยบายต้องการ ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการพยายามนำนโยบายไปปฏิบัติ

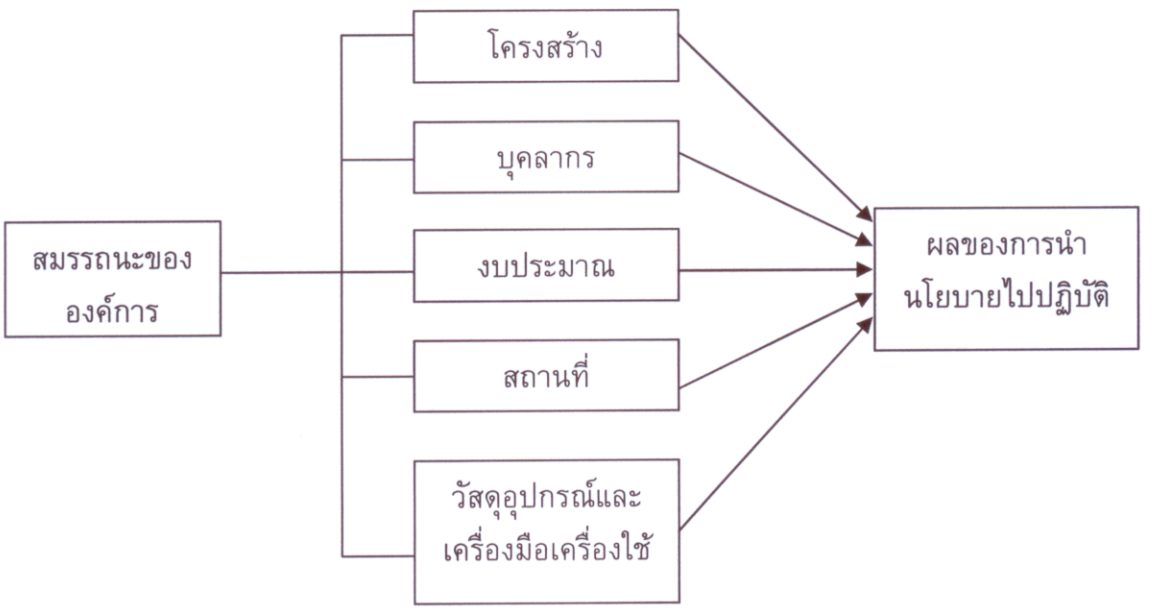
สรุป ผู้ปฏิบัติจะต้องมี ทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่กำหนดขึ้นและยอมรับนโยบายนั้น เช่น ถ้าผู้ปฏิบัตินโยบายไม่เต็มใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อนโยบายนั้น ผู้ปฏิบัติอาจละเลยไม่ให้ความสนใจหรือไม่ทุ่มเทเวลาที่จะปฏิบัติงานจะทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีปัญหาได้



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของ จอร์ช ซี เอ็ดเวิร์ด ที่ 3
ที่มา : George C. Edwards III. (1980).

วรเดช จันทรศร (2548 : 140-142) ได้หาข้อสนับสนุนตัวแบบทางด้านการจัดการ โดยทำการเปรียบเทียบถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งของประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ เช่น กรณีของประเทศไทยสามารพิจารณาได้จากความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารของกรมตำรวจในอดีต เช่น ปี 2519 กรมตำรวจได้เสนอนโยบายของปรับปรุงส่วนราชการของกรมตำรวจโดยการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินงานของกรมตำรวจมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในแง่ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เมื่อนโยบายได้รับการอนุมัติจากรัฐบาลในสมัยนั้นให้มีการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวขึ้น ซึ่งรวมแล้วเป็นจำนวนกว่า 71 หน่วยงาน กลับส่งผลให้กรมตำรวจประสบปัญหาในแง่ของการจัดวางระบบการบริหาร ปัญหาด้านบุคลากร และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สมกับเจตนารมณ์ที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่โดยไม่คาดคิด ทั้งนี้เนื่องจากกรมตำรวจไม่ได้มีแผนงานการปฏิบัติการในส่วนของการวางแผนกำลังคน การเตรียมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสถานที่มารองรับไว้แต่อย่างใด ผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การดำเนินการกรมตำรวจต้องอยู่ในภาวะชะงักงัน และต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าภายใน

สำหรับประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศเกาหลีใต้ นโยบายวางแผนครอบครัวสามารถดำเนินไปอย่างได้ผล มีการคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการนำเทคนิคทางการบริหาร เช่น การนำ PERT และ CPM เข้ามาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมแต่ละด้านของนโยบาย มีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่จากหน่วยงานในระดับกระทรวงและองค์การอาสาสมัครในประเทศ ในประเทศมาเลเซีย การนำนโยบายพัฒนาที่ดินไปปฏิบัติในช่วงปลายทศวรรษที่ 1950 ประสบความสำเร็จอย่างมาก เพราะได้มีการกำหนดองค์การระดับประเทศที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายหลัก มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในระดับล่าง และมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน



ภาพประกอบ 6 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร
ที่มา : วรเดช จันทรศร (2548)

2. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545 : 101-118) ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งได้แก่

1. ลักษณะของนโยบาย ประกอบไปด้วย ประเภทของนโยบาย ผลประโยชน์สัมพันธ์ของนโยบายนั้น ๆ ความสอดคล้องกับค่านิยมที่มีอยู่ ประสบการณ์ที่ผ่านมาและความต้องการของ

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น ความเป็นไปได้ในการทดลองปฏิบัติ ความเห็นได้ของนโยบายนั้น คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับ

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ ดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบาย ความเที่ยงตรงของข่าวสารที่มีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง ประกอบไปด้วย การเจรจาระหว่างรัฐบาลกับเอกชน ความสนับสนุนจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล ความสนับสนุนจากชนชั้นนำ การสนับสนุนจากสื่อมวลชน การสนับสนุนจากผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง

4. ความเป็นได้ทางเทคนิคหรือทฤษฎี ประกอบไปด้วย การร่างนโยบาย ข้อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ทฤษฎีที่เชื่อถือได้ ลักษณะของเทคโนโลยีว่าสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือไม่

5. ความเพียงพอของทรัพยากร ประกอบไปด้วย ความสนับสนุนทางด้านการเงิน กำลังและคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยทางด้านบริการ

6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย ประเภทของหน่วยงาน โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ลำดับขั้นของการสื่อสารแบบเปิด

7. ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วยทัศนคติที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรี และผลประโยชน์ของผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติ

8. ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวนจุดตัดสินใจ ความสัมพันธ์ดั้งเดิม การแทรกแซงของหน่วยงานระดับบน

เพรสแมนและวิลดาฟสกี้ (คนึงนิจ ดวงจิตร. 2541 : 23-24 ; อ้างอิงจาก Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky. 1973) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Implementation” ในปี 1973 (อ้างใน) โดยได้ศึกษาความพยายามของ EDA (Economic Development Administration) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายสร้างงานให้กับคนว่างงานที่ยากจนไปปฏิบัติ ในเมืองโอค์แลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลงานวิจัยของเพรสแมนกับวิลดาฟสกี้ถือได้ว่าเป็นการบุกเบิกการศึกษาด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ แม้ว่าจะไม่ได้มีการนำเสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ก็ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญบางประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ควรแยกจากการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะต้องไม่มองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นมาภายหลังและเป็นอิสระจากการกำหนดนโยบาย

2. ผู้ออกแบบนโยบายควรหาวิธีการตรงในการบรรจุเป้าหมายของนโยบายมาใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการมีจุดตัดสินใจที่ต้องทำการตกลงกันมากเกินไป จนทำให้เกิดความซับซ้อนในการทำงานร่วมกัน เพรสแมนกับวิลดาฟสกี้มีความเห็นว่า ควรมีการสร้างองค์การบริหารนโยบายหรือโครงสร้างขึ้นมาในการทำหน้าที่ตัดสินใจบริหารนโยบาย

3. ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การขาดความต่อเนื่องของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ จะทำให้เกิดความวุ่นวายในโครงการ

4. ควรพิจารณาอย่างระมัดระวังถึงทฤษฎีที่เป็นรากฐานของนโยบายว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

5. ความยากง่ายของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย

นากามูระ และสมอลวูด (ทองใบ สุดชารี. 2536 : 95 ; อ้างอิงจาก Nagamura and Smallwood. 1980) ในหนังสือ "The Politics of Policy Implementation" โดยเสนอสาระสำคัญในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยได้อธิบายถึงการประเมินนโยบายสาธารณะในรูปการประเมินผลเชิงปริมาณในระยะสั้น (Outputs) การประเมินผลที่เกิดขึ้น (Outcomes) และการประเมินผลกระทบ (Impacts) สำหรับเกณฑ์การประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายได้เสนอไว้ 5 เกณฑ์ด้วยกัน ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1 การบรรลุเป้าหมายของนโยบาย เป็นความพยายามในการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์ที่ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่านโยบายนั้น ๆ จะต้องสามารถวัดได้ และเกิดผลที่เป็นรูปธรรม

เกณฑ์ที่ 2 ประสิทธิภาพ เป็นเกณฑ์ที่ประเมินจากคุณภาพของการปฏิบัติงานที่มักจะมีความสัมพันธ์กับต้นทุน บ่อยครั้งที่มักจะกล่าวถึงการประเมินความพยายามในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และจะเน้นที่วิธีการบรรลุเป้าหมาย มากกว่าจะเป็นที่เป้าหมาย

เกณฑ์ที่ 3 ความพึงพอใจของบุคคลภายนอก เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติจากระดับความพึงพอใจของกลุ่มต่าง ๆ จากภายนอกองค์การ เพื่อชี้วัดว่านโยบายใดนโยบายหนึ่งมีระดับของความสำเร็จเท่าใด

เกณฑ์ที่ 4 การสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า เป็นเกณฑ์การประเมินว่า นโยบายสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างไรโดยประเมินจากการรับรู้ของลูกค้า

เกณฑ์ที่ 5 การดำรงอยู่ของระบบ เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในระดับมหภาค เช่นเสถียรภาพของระบบการเมืองของประเทศ และระดับจุลภาค เช่น ความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายในหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ

วรเดช จันทรศร (2540 : 47) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่า "องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจน

กลไกที่สำคัญทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด" และได้สรุปเนื้อหาสาระของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation Process) เพื่อที่จะศึกษาบทเรียน พัฒนาแนวทางและสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ ขอบเขตของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงรวมถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล สมรรถนะ และความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ ท้องถิ่น รวมตลอดถึงปัจจัย อื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย

ชลิต หอมหวน (2545) (อ้างอิงจาก สศิธร ยงภูมิพุทธา. 2547 : 23-25) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีความสำคัญมากกว่าขั้นตอนอื่น ๆ และเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกนโยบายเพราะการตัดสินใจเลือกทางเลือกของผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายจะพิจารณาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติก่อนเสมอ ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบายก็จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจได้รับความเชื่อถือศรัทธาในทางตรงกันข้ามถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความล้มเหลวจะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบผู้ตัดสินใจในฐานะผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อความล้มเหลวทั้งหมดที่เกิดขึ้น

2. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์จะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขด้วยดี ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลวปัญหาของกลุ่มเป้าหมายจะไม่ได้รับการแก้ไขสภาพปัญหาก็จะยังอยู่ทำให้การแก้ไขต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงและทำให้กลุ่มเป้าหมายขาดความเชื่อถือทำให้แนวทางแก้ไขปัญหาของรัฐบาลมีความยุ่งยากมากขึ้น

3. ความสำเร็จความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหน่วยปฏิบัติ ถ้าประสบความสำเร็จหน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจทั้งจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งผู้กำหนดนโยบายอาจให้รางวัลตอบแทนแก่หน่วยปฏิบัติเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ แต่ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จจะทำให้หน่วยงานถูกตำหนิจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่ไร้ประสิทธิภาพซึ่งอาจทำให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยปฏิบัติต้องถูกลงโทษหรือไม่พิจารณาความดีความชอบ

4. ความคุ้มค่าของการให้ทรัพยากร ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์แสดงว่าการใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่า ถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่

ประสบผลสำเร็จแสดงว่าการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า เกิดความสูญเปล่า และอาจจะต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นในการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาในนโยบายอื่น ๆ ด้วย ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงรวมถึงบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์และเวลาที่ต้องใช้ทั้งหมด

5. ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดีและมีความสุข ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลวย่อมหมายถึงความล้มเหลวในแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ด้วย ทำให้การพัฒนาประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ปัญหาของประชาชนไม่ได้รับการแก้ไข และสภาพปัญหาอาจทวีความรุนแรงทำให้การแก้ไขยากขึ้นและทำให้สูญเสียทรัพยากรในการแก้ปัญหามากขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาประเทศจึงต้องพยายามที่จะตัดสินใจเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้และมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติที่มีความสามารถเหมาะสมในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นหลักประกันว่าการพัฒนาประเทศจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้

6. ความสำคัญต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะ ในกระบวนการวิเคราะห์นโยบายนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติเข้าไปมีบทบาทตั้งแต่กระบวนการการกำหนดทางเลือกนโยบาย กล่าวคือนักวิเคราะห์นโยบายจะต้องคำนึงถึงการพิจารณาทางเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุกทางเลือกที่นำมาวิเคราะห์จะไม่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าและในการจัดทำทางเลือกนโยบายก็จะต้องคำนึงถึงการกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ในขั้นตอนการเลือกผู้ตัดสินใจจะต้องพยายามเลือกทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมที่พึงปรารถนาของสังคมและจะต้องเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเป็นหลักประกันว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกสามารถนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การมอบหมายให้หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติจะต้องมั่นใจว่าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายมีศักยภาพเพียงพอในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์โดยมีทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในระหว่างการปฏิบัติจะต้องทำการติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าในแต่ละขั้นตอนมีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้างที่ต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ผู้ประเมินทำการประเมินระดับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของนโยบายเพื่อตรวจสอบว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมหรือความล้มเหลวเกิดจากนโยบายไม่มีความเหมาะสมจะได้ยกเลิกนโยบายนั้นเสีย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะ

โดยสรุป จากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ของแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งอาจสามารถพยากรณ์ หรือควบคุมการปฏิบัติงานให้มีสภาพความคล่องตัวและทำให้การปฏิบัติตามนโยบายประสบผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับกำลังคน

1. ความหมายของกำลังคน

Webster's Third New International Dictionary (อ้างอิงจาก เศรษฐศาสตร์กำลังคน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2530 : 5)

ให้ความหมายของคำว่า กำลังคน ไว้ดังนี้ คือ

- กำลัง (ของประเทศ ชุมชน หรืออุตสาหกรรม) ซึ่งแสดงออกในรูปของคนที่มีพร้อมอยู่
- บุคลากรที่มีพร้อมอยู่หรือมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน
- ทรัพยากรมนุษย์
- กำลังของชาติในรูปของคนที่พร้อมสำหรับราชการทหาร

สำนักงานสถิติแรงงาน แห่งกรมแรงงาน สหรัฐอเมริกา (อ้างในเศรษฐศาสตร์กำลังคน, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530 : 5-6) เคยให้คำนิยามของกำลังคนไว้ดังนี้ คือ "กำลังคนคือทรัพยากรทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับวัสดุ อุปกรณ์ พลังงานไฟฟ้า หรือเงินตรา กำลังคนในแง่เศรษฐศาสตร์ได้แก่ บุคลากรต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ผู้จัดการ นักวิทยาศาสตร์ ช่างเทคนิค ช่างฝีมือ และบุคลากรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ การออกแบบ การพัฒนา การจัดการและดำเนินการในสถานประกอบการ หรือสถาบันทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องการการผลิตหรือการให้บริการ"

Agency for International Development . (อ้างอิงจาก เศรษฐศาสตร์กำลังคน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2530 : 6) ให้ความหมายว่า กำลังคนเป็นอนุภาคี (subset) ของประชากรทั้งหมดโดยมีผู้มีงานทำ ผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานที่เหลือ (ผู้ว่างงาน) และผู้ที่อยู่นอกกำลังแรงงาน (คือส่วนต่างระหว่างประชากรกับกำลังแรงงานนั่งเอง)

เบอร์นี เมอร์สัน (เศรษฐศาสตร์กำลังคน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2530 : 7 ; อ้างอิงจาก Burnie Merson) ให้ความหมายว่า "กำลังคน คือ ประชากรอายุ 15 ถึง 64 ปี ที่อยู่ในกำลังแรงงาน (Current Labors Force) โดยไม่นับผู้ที่อยู่นอกกำลังแรงงานซึ่งไม่ได้ปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐกิจใด ๆ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์กำลังคน. 2530 : 13-15) ได้อธิบายไว้ว่า **ประการแรก** กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีความแตกต่างระหว่างหน่วยงาน

(Non-Homogeneous Resource) แม้ว่ากำลังคนจะเป็นคนที่ใช้เรียกรวม ๆ แต่ที่จริงแล้วกำลังคนเป็นทรัพยากรที่ไม่มีรูปแบบ และคุณสมบัติที่เหมือนกันเลยระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

ประการที่สอง กำลังคนเป็นทรัพยากรที่ตัดสินใจเองได้ (Decision-Taking Resource) ซึ่งตรงข้ามกับทรัพยากรอื่น ๆ คุณสมบัติข้อนี้ในอดีต เรามักจะมองข้ามกันไป แต่ในปัจจุบันเป็นคุณสมบัติที่ทวีความสำคัญยิ่งขึ้นทุกที โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสมัยนี้ความเจริญทางเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ ทำให้งานส่วนใหญ่สามารถใช้เครื่องจักรทำได้ งานที่เหลือจึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความสามารถตัดสินใจ และใช้วิจารณญาณมากกว่างานที่สามารถใช้เครื่องจักรทำแทนดังนั้น ความสามารถในการตัดสินใจ จึงเป็นปัจจัยที่ทวีความสำคัญมากขึ้นในกระบวนการผลิตในปัจจุบัน

ประการที่สาม กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะทางการสังคม (Social Resource) ซึ่งเป็นอีกข้อหนึ่งที่ทำให้กำลังคนต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ มาก เพราะกำลังคนสามารถติดต่อซึ่งกันและกันได้ ปรึกษากันได้ และรวมพลังกันได้ต่างกับเครื่องจักรหรือทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งถ้าทิ้งไว้โดยไม่มีมนุษย์เข้าไปยุ่งเกี่ยว ก็จะไม่เกิดผลผลิตทางเศรษฐกิจ คุณสมบัติของกำลังคนข้อนี้ เป็นจุดเด่นประการหนึ่งที่ทรัพยากรอื่น ๆ จะเปรียบไม่ได้โดยเฉพาะในแง่การรวมพลังความคิด ข้อเท็จจริงก็คือ การร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มสามารถให้ผลสำเร็จ มากกว่าการทำงานตามลำพัง ความสำเร็จหรือความสามารถของกลุ่มจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานเป็นทีม หรือความสามารถในการผสมผสานความสามารถของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน

2. การวางแผนกำลังคน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545 : 68-82) การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่าองค์การต้องการกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งกำลังคนที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย การได้มาซึ่งกำลังคนนี้รวมตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์การภายในองค์การตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของกำลังคนภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวางแผนกำลังคน 4 ประการคือ

1.การได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการตามจำนวนและประเภทที่ต้องการ

2.การพัฒนากำลังคนที่มีอยู่เดิมในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการเพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อภาระหน้าที่ขององค์การได้เปลี่ยนแปลงไป

3.การรักษาไว้ซึ่งกำลังคนขององค์การ ให้กำลังคนซึ่งสามารถทำประโยชน์แก่องค์การได้ปวารนาตัวที่จะอยู่และทำประโยชน์ให้กับองค์การต่อเนื่องไปตลอดชีวิตการทำงานของเขาเหล่านั้น

4.การใช้ประโยชน์จากกำลังคนในลักษณะที่จะเกื้อหนุนต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การให้มากที่สุด

3. การสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลกำลังคน

จากแผนวิสาหกิจ หรือแผนทิศทางตามที่กล่าวจะทำให้ทราบถึงงาน หรือกิจกรรมขององค์การในห้วงเวลาต่างๆ ในอนาคต การที่จะกำหนดความต้องการกำลังคนในแต่ละห้วงเวลาว่าควรเป็นเท่าไร ประเภทใดบ้างและจะได้มาอย่างไรนั้น คำถามแรกที่ต้องตอบก็คือสภาพกำลังคนที่ผ่านมา และที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหวภาพนิ่งก็คือภาพที่แสดงจำนวนและประเภทบุคลากรจำแนกตามลักษณะสำคัญต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจสภาพกำลังคนในอนาคต อาทิ จำนวนตามเพศ อายุตัว อายุงาน ระดับ และวุฒิการศึกษา ประวัติการฝึกอบรมดูงาน ประวัติความดีความชอบ และการถูกลงโทษ เป็นต้น ภาพนิ่งจะช่วยฉายให้เกิดความเข้าใจลักษณะทั่วไปของกำลังคน

ในอีกด้านหนึ่งของภาพเคลื่อนไหวที่แสดงการเคลื่อนย้ายของกำลังคนโดยอาจแสดงให้เห็นถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ในลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของกำลังคน อาทิการโอนย้าย การลาออก การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะนำมาเปรียบเทียบหรือแสดงในลักษณะที่เข้าใจง่าย เช่น ภาพ หรือ กราฟ ภาพเคลื่อนไหว โดยแท้จริงก็คือภาพนิ่งที่นำมาซ้อนกันนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คะนึงนิจ ดวงจิตร (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การเมืองในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณี นโยบายกำลังคน การวิจัยเรื่องนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในกรณีนโยบายกำลังคนภาครัฐ ในขอบข่ายของกระทรวงที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง 4 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีสมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ภายใต้โครงสร้างทางการเมืองระบบรัฐสภาและการรวมศูนย์อำนาจทางการบริหารเข้าสู่ส่วนกลาง ส่งผลให้ฝ่ายการเมืองต้องอาศัยกลไกของข้าราชการเป็นเครื่องมือในการขยายการปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญที่เอื้อประโยชน์ต่อความชอบธรรมทางการเมืองและฐานะคะแนนเสียง ทำให้ฝ่ายการเมืองขาดความจริงจังต่อนโยบายกำลังคน เป็นผลให้นโยบายขาดความชัดเจน

2. นโยบายกำลังคนส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรของระบบราชการ ส่งผลให้เกิดแรงต้านจากหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง มักมีการอ้างภารกิจที่มีต่อประชาชนและสนองนโยบายของรัฐ เพื่อคงไว้ซึ่งกำลังคนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีผลประโยชน์ด้านตำแหน่ง อำนาจ และงบประมาณของหน่วยงานและข้าราชการอยู่เบื้องหลัง

3. จากปัจจัยของโครงสร้างทางการเมืองและขององค์กรราชการที่มีผลประโยชน์และความต้องการที่เกื้อกูลกัน ส่งผลให้ข้าราชการการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำร่วมมือกันไม่ผลักดันให้นโยบายกำลังคนบรรลุผลในทางปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายไม่เป็นอุปสรรค์ต่อการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติแต่อย่างใด แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติถือการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติเกิดแรงต้านจากหน่วยงานราชการทั้งสี่กระทรวง โดยอ้างภารกิจที่มีต่อประชาชนและการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล เป็นเหตุผลเพื่อคงไว้ซึ่งกำลังคนของหน่วยงานตน รวมทั้งการปฏิบัตินโยบายยังขาดความร่วมมือจากข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ เพราะต่างมีผลประโยชน์ซึ่งกันและกันต่อการขยายตัวของกำลังคน จึงทำให้การนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติยังไม่ประสบผลสำเร็จ

ดิชา คงศรี (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ประสิทธิผลของการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 2 ประการคือ 1) เพื่อประเมินประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติโดยศึกษาเฉพาะกรณีศึกษากรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การติดตามกำกับดูแล ความเพียงพอด้านงบประมาณ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร

ผลการศึกษา พบว่า

1. การติดตามกำกับดูแลนโยบาย ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

2. ความชัดเจนของนโยบาย และความเพียงพอด้านงบประมาณ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

ชัยวัฒน์ รสหวาน (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรไปปฏิบัติในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดิน พ.ศ. 2536 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่า การนำนโยบายแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรกรไปปฏิบัติโดยภาพรวมประสพความสำเร็จพอสมควร ด้านที่ประสพผลสำเร็จได้แก่ การให้กู้ยืมเงินเพื่อไถ่ถอนที่ดินคืนจากการขายฝาก หรือจำนอง รองลงมาได้แก่ การให้กู้ยืมเงินเพื่อชำระหนี้สินตามสัญญากู้ยืม และการให้กู้ยืมเพื่อซื้อคืนที่ดินที่ได้สูญเสียสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ไปเนื่องจากการขายฝาก จำนอง หรือกู้ยืม

ตามลำดับ ส่วนการให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อที่ดินจากดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียน หรือซื้อที่ดินตามสิทธิแห่งกฎหมายว่าด้วย การเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรมประสพผลสำเร็จน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นเดียวกัน โดยที่ปัจจัยด้านความชัดเจน และสอดคล้องของนโยบายมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงกว่าตัวแปรอิสระอื่น ตัวแปรอิสระที่อธิบายความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดีที่สุดมีเพียง 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านความชัดเจนสอดคล้องของนโยบาย และ ปัจจัยด้านกระบวนการสื่อข้อความและติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

นพเก้า ไพรลิน (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมขององค์การ ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารองค์การ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านระบบภายในองค์กรตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในองค์การ ด้านพนักงานขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร

บุญเลิศ แซ่โง้ว (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยประเมินผล (Evaluative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อมและศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ความพอเพียงของงบประมาณด้านฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและวิธีการบริหาร ความชัดเจนของนโยบายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ประสิทธิภาพการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการในสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม ระดับ 3-8 จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิผลดังกล่าว คือ คุณภาพของบุคลากร ความพอเพียงของงบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและวิธีการบริหาร ประสิทธิภาพการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร

เสาวนีย์ ศิริบุญญาคม (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการราชทัณฑ์ ที่ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ และปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำ/ทัณฑสถาน จำนวน 270 ตัวอย่าง พบว่า องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมี 5 ปัจจัย เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของภารกิจหลักอื่น ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาการคัดเลือก การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน และการพนักงานสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ปัจจัยด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นของทีมงาน ปัจจัยด้านความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

รณชัย โพธิ์มี (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ศึกษาเฉพาะกรณี : ที่ปฏิบัติราชการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ที่ปฏิบัติราชการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการตำรวจสันติบาลที่ปฏิบัติราชการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 จำนวน 60 คน ซึ่งได้มาจากการส่งตัวอย่างแบบง่าย จากฝ่ายอำนวยการ กองตำรวจสันติบาล 1 และ 5 กองกำกับการ สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 โดยยกเว้นผู้กำกับการในแต่ละกองกำกับการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ข้าราชการตำรวจสันติบาล ที่ปฏิบัติราชการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ซึ่งเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ปรากฏดังนี้ 1. ด้านความมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับมาก 2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง 4. ด้านนโยบายของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง 5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง 6. ด้านรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายโครงการประกันภัยอุบัติเหตุเอื้ออาทรไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด งานวิจัยนี้เป็นเอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ และเก็บข้อมูลจากโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามพนักงานที่ปฏิบัติงานให้กับ บริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด จำนวน 155 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด จำนวน 8 ปัจจัย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้ ความชัดเจนของโครงการ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม คุณภาพของบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ในการปฏิบัติงาน ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การสื่อข้อความ

มณฑล ภาคสุวรรณ์ (2539) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีนโยบายการทะเบียนราษฎรในจังหวัดปริมณฑล การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการนำนโยบายการทะเบียนราษฎรไปปฏิบัติและปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนอำเภอและสำนักทะเบียนท้องถิ่นในจังหวัดปริมณฑล จำนวน 42 สำนักทะเบียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จาก 33 สำนักทะเบียน จำนวน 94 คน จากปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ การยอมรับในมาตรฐานของนโยบาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปราศจากความกลัวข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ การควบคุมด้านบุคลากร และการติดตามงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 1 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านศักยภาพขององค์กร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ ปริมาณเจ้าหน้าที่ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ตัวแปรตาม มีจำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งกำหนดขึ้นจากผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3 ด้าน คือ ความสามารถในการรับแจ้งและรับคำร้องขอ การลดขั้นตอนในการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ การลดการเรียกพยานหลักฐาน และการลดขั้นตอนวินิจฉัยสั่งการ สุดท้ายคือตัวแปรด้านความโปร่งในในการให้บริการ

ผลการศึกษา พบว่า ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำและพบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับในมาตรฐานของนโยบาย และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการรับแจ้งและรับคำร้องขอและความโปร่งในในการให้บริการ ปัจจัยด้านการปราศจากความกลัวข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการรับแจ้งและรับคำร้องขอ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความโปร่งใสในการให้บริการ

วิณา ทองรัตน์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา ตำบลสทิงหม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาผลของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ โดยมีขอบเขตการวิจัยในตำบลสทิงหม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาความเป็นมา และลักษณะสำคัญของนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ผลของการดำเนินงานตามนโยบายกองทุนหมู่บ้าน และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบายให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาสรุปได้ ดังต่อไปนี้ 1. จากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกกองทุน ต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านการใช้เงินทุนกู้ยืมเพื่อการประกอบอาชีพ/พัฒนาอาชีพและมีความซื่อสัตย์ในการส่งคืนเงินทุนกู้ยืมอยู่ในระดับมาก ลักษณะพฤติกรรม และมีความยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะการมีส่วนร่วมและมีรายได้เพิ่มขึ้น จะอยู่ในระดับน้อยสำหรับปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ คือ 1) คณะกรรมการกองทุนฯ ไม่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระเบียบกองทุนหมู่บ้านได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ 2) มีส่วนร่วมในการบริหารกองทุนน้อย 3) ระเบียบกองทุนมีความซับซ้อนยุ่งยาก ในการขอกู้ยืมเงินทุนและบริหารกองทุน 4) เงินทุนกู้ยืมจำนวนน้อยไม่เพียงพอในการนำไปประกอบอาชีพ หรือพัฒนาอาชีพได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ลักษณะรายได้ที่เกิดจากการกู้ยืมอยู่ในระดับน้อย และ 5) ระยะเวลาในการส่งคืนเงินทุนกู้ยืมสั้นเกินไป 2. จากการตอบแบบสอบถามของกรรมการกองทุนฯ ต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการใช้เงินทุนกู้ยืมเพื่อการประกอบอาชีพ/พัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก ความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนฯ ของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีรายได้เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ คือ 1) ไม่มีวัสดุอุปกรณ์ ขาดความรู้ด้านบัญชีในการบริหารจัดการกองทุน มีความรับผิดชอบ ความเสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมน้อย ไม่เปิดโอกาสให้กรรมการท่านอื่น ๆ ได้แสดงความคิดเห็น 2) มีส่วนร่วมในการบริหารกองทุนน้อย และ 3) สมาชิกกองทุนฯ ขาดความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการร่วมกับกรรมการกองทุนฯ

จิรารัตน์ สัมมาเทศน์ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลของการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ และวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นพยาบาลวิชาชีพที่เข้าประชุมวิชาการ ที่จัดโดยศูนย์การศึกษาต่อเนื่องทางการพยาบาลรามาธิบดี ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2549 จำนวน 307 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะหน่วยงาน โครงสร้าง

องค์กร การติดต่อสื่อสาร ทรัพยากร ทัศนคติในการปฏิบัติงาน มาตรการควบคุมและประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรแรวนแบบทางเดียว หรือทดสอบค่าเอฟ วิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า 1. ผลของการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก 2. ปัจจัยส่วนบุคคลและโครงสร้างที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร ทรัพยากร ทัศนคติในการปฏิบัติงาน มาตรการควบคุมและประเมินผลแตกต่างกัน 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติมากที่สุดคือ ปัจจัยมาตรการควบคุมและประเมินผล รองลงมาคือ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และปัจจัยทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลของการนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติได้

สศิธร ยงภูมิพุทธา (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ศึกษากรณี : การนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงเหตุผล ความจำเป็น ขั้นตอน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ

ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ เหตุผล ความจำเป็น เป็นการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินโดยใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร จัดระบบวิธีการทำงานตรวจสอบกำกับดูแลและติดตามประเมินผล ขั้นตอนการนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ กำหนดผู้รับผิดชอบโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ทำหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตของงาน กำหนดกิจกรรมควบคุม การจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน จัดทำรายงานเพื่อนำเสนอและแจ้งไปยังกอง/สำนัก เพื่อทราบและถือปฏิบัติ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ มีดังนี้ 1. ความชัดเจนของนโยบาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบแนวทางในการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบระยะเวลา และการติดตามประเมินผลไว้อย่างชัดเจน 2. ระบบการควบคุมภายใน เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน 3. กลไกและกระบวนการ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในให้ดำเนินการตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 4. การติดต่อสื่อสารข้อมูล การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในมีความชัดเจนถูกต้อง ทั่วถึง และทันเวลา 5. ภาวะผู้นำ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ริเริ่มในการนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ 6. การสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และ 7 งบประมาณ ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอให้การจัดวางระบบควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัญหา อุปสรรค เจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการประสานงานยังไม่ทั่วถึง การจัดวางระบบการควบคุมยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน การติดตามและประเมินผลไม่มีหน่วยงานภายนอกเข้ามาติดตามประเมินความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน แนวทางการแก้ไข จัดอบรมให้ความรู้ เน้นการมีส่วนร่วม จัดระบบการสื่อสาร ให้มีความรวดเร็วทั่วถึง และทันเวลา ดำเนินการประเมินความเสี่ยงและจัดวางระบบการควบคุมให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและจัดระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรชี้แจงทำความเข้าใจให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกคนและให้บุคคลภายนอกเข้ามาเป็นทีมงานหรือที่ปรึกษาในการติดตามประเมินผล ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปเห็นควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายในเพื่อให้ทราบว่าการจัดการระบบการควบคุมภายในมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

ไรด์ และ ปีเตอร์ (Ried, K. and Peter H. 1988) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง Toward the Effective School เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยในด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านลักษณะแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งสิ้น

คอนเนย์ (Coney, S.R. 1994) ทำการวิจัยเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารภาควิชากรีฑา (The Use of Information Technology In Athletic Administration at Selected NCCA Division Institutions) ผู้วิจัยได้ระบุความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านองค์การกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารเข้าใจอิทธิพลที่ทำให้เกิดความสำเร็จและวิธีการใช้ประโยชน์จากลักษณะองค์การและทรัพยากรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิผลสูงสุด

มิสพาสซี (Misrepassi. 2004) ได้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ในประเทศอิหร่าน โดยศึกษาสหกรณ์ผู้บริโภคในจังหวัดทางตอนเหนือของประเทศอิหร่าน โดยหาความสัมพันธ์ของผลสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งวัดจาก ผลการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ และผลทางสังคมกับตัวแปรอิสระต่าง ๆ อาทิ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์และวิธีการสหกรณ์ การใช้หลักการบริหารจัดการในการดำเนินงาน ทุน ระดับการศึกษาของผู้จัดการ ที่ปรึกษา ตลอดจนจำนวนสมาชิก

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์ โดยปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงคือ การวางแผนและการควบคุม การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย และประสบการณ์ในการทำงานของฝ่ายจัดการ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน สหกรณ์ว่าควรจะเน้นถึงการดำเนินงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์เฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมโดยหลักประชาธิปไตย ส่วนหลักการจัดการนั้นควรจะต้องให้ความสำคัญในด้านการวางแผนและการควบคุม

วิทวิคกี้ (Witwicki. 2000) ได้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร เพื่อการผลิตและการตลาดในรัฐ Alberta ประเทศเคนนาดา โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ

สหกรณ์ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างของสหกรณ์ (The Context of Structural Factors) ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ (Process Factors) และปัจจัยส่วนผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ (Outcome Factors) กับการยอมรับความศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่าทั้ง 3 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อศรัทธาหรือการยอมรับในสหกรณ์ของสมาชิก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์

จากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตัวแปรในการศึกษาตามแนวคิดได้ ดังนี้

1. ปัจจัยความชัดเจนของนโยบายกำลังคน หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานของนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การผลิตผลลัพธ์ออกมา การทำให้สำเร็จ ของ เพรสแมน และวิลดาฟสกี (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2545 : 87-88 ; อ้างอิงจาก Pressman and Wildavsky. 1979) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545 : 101-118) ให้ความเห็น วัตถุประสงค์ของนโยบาย ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ ดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบาย ความเที่ยงตรงของข่าวสารที่มีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn. 1975 : 445-488) ได้เสนอผลงาน ชื่อ The Policy Implementation Precess : A Conceptual Framework" จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปัจจัย 6 ประการ ที่จะส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของนโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ระเบียบการปฏิบัติในหน่วยงาน ตัวผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจนโยบาย รวมทั้งความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงาน จำนวนงบประมาณและทีมงาน และสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คะนึงนิจ ดวงจิตร (2541) พบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายไม่เป็นอุปสรรค์ต่อการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติแต่อย่างใด แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติถือการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติเกิดแรงด้านจากหน่วยงานราชการทั้งสี่กระทรวง ชัยวัฒน์ รสหวาน (2543) พบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจน และสอดคล้องของนโยบายมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงกว่าตัวแปรอิสระอื่น คือ ตัวแปรอิสระที่อธิบายความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านความชัดเจนสอดคล้องของนโยบาย ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์ (2546) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ ความชัดเจนของโครงการ สศิธร ยงภูมิพุทธา (2547) พบว่า ความชัดเจนของนโยบาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบแนวทางในการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบระยะเวลา และการติดตามประเมินผลไว้อย่างชัดเจน แต่ดิชา คงศรี (2544) พบว่า ความชัดเจน

ของนโยบาย และความเพียงพอด้านงบประมาณ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเลิศ แซ่โง้ว (2544) พบว่า ความชัดเจนของนโยบายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม สรุปได้ว่า ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

2. ปัจจัยความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา จากการศึกษาศุภชัย ยาวะประภาษ (2545 : 101-118) ให้ความเห็น ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย ประเภทของหน่วยงาน โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ลำดับขั้นของการสื่อสารแบบเปิด จอร์ช ซี เอ็ดเวอร์ด ที่ 3 (George C. Edward III. 1980) พบว่า โครงสร้างของระบบราชการมักถูกกำหนดขึ้นให้มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานประจำในสถานการณ์ปกติ ด้วยขนาดและความซับซ้อนของโครงสร้างระบบราชการ อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัตินโยบายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นพเก้า ไพรลิน (2545) พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การด้านโครงสร้างขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง บุญเลิศ แซ่โง้ว (2544) พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและวิธีการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง เสาวนีย์ ศิริบุญญาคม (2544) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพ คือ การสรรหา การคัดเลือก ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์ (2546) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

3. ปัจจัยประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล จากการศึกษาจอร์ช ซี เอ็ดเวอร์ด ที่ 3 (George C. Edward III. 1980) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติในว่า การสื่อความหมาย (Communication) การสื่อความหมายเน้นหนักที่การสื่อข้อความหรือความหมายของนโยบายไปสู่ผู้ที่ตัดสินใจในนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติมีความถูกต้อง การสั่งการจะต้องชัดเจน มีความแน่นอน ข่าวสารที่ผู้ปฏิบัตินโยบายได้รับจะต้องเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาตรงตามที่ผู้สั่งการสั่งลงไป และทรัพยากร (Resources) นับเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างสำคัญยิ่งระหว่างการสื่อสาร ความหมายและทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรที่กล่าวมานี้รวมตลอดถึงคณะทำงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เงินอุดหนุน อุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งของเครื่องใช้ และที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร

ที่เชี่ยวชาญในการปฏิบัติ กล้า ทองขาว (2548) พบว่า มาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้มเสริมแรง มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง ดิชา คงศรี (2544) พบว่า การติดตามกำกับดูแลนโยบาย และประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ชัยวัฒน์ รสหวาน (2543) พบว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านกระบวนการสื่อข้อความและติดต่อสื่อสาร สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

4. ปัจจัยปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จากการศึกษา ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545 : 101-118) ให้ความเห็นว่า ความเพียงพอของทรัพยากร ประกอบไปด้วย ความสนับสนุนทางด้านการเงิน กำลังและคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยทางด้านบริการ ดิชา คงศรี (2544) พบว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ บุญเลิศ แซ่โง้ว (2544) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม คือ คุณภาพของบุคลากร ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์ (2546) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม คุณภาพของบุคลากร สรุปได้ว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

5. ปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพ จากการศึกษา รณชัย โพธิ์มี (2544) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 ต่อปัจจัยด้าน. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดให้ประชากรในสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) เป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา และนำมาคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง รวมถึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 481 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่ได้จากการสุ่ม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ ทาโร ยามาเน่ ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือ ±5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบจำนวน 250 ฉบับ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงใช้

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างเครื่องมือจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ตรวจสอบ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) 30 ชุด กับข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง)

6. นำแบบสอบถามทั้งฉบับไปหาค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งได้แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนักงานศาลปกครอง มีคำถามรวม 3 ข้อ เป็นลักษณะปลายปิดให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) มีคำถามรวม 26 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ มีคำถามรวม 3 ข้อ

การหาคุณภาพแบบสอบถาม

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α – Coefficient) (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545 : 131) จากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .9675

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย

เกณฑ์การให้คะแนน (ใช้กับแบบสอบถามส่วนที่ 2)

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	5 คะแนน
เห็นด้วย	หมายถึง	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	1 คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน (ใช้กับแบบสอบถามส่วนที่ 3)

ประสบความสำเร็จมากที่สุด	หมายถึง	5 คะแนน
ประสบความสำเร็จมาก	หมายถึง	4 คะแนน
ประสบความสำเร็จปานกลาง	หมายถึง	3 คะแนน
ประสบความสำเร็จน้อย	หมายถึง	2 คะแนน
ยังไม่ประสบความสำเร็จ	หมายถึง	1คะแนน

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์การแปลความหมาย (ใช้กับแบบสอบถามส่วนที่ 2)

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	จัดอยู่ในระดับ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	จัดอยู่ในระดับ	เห็นด้วย
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	จัดอยู่ในระดับ	ไม่แน่ใจ
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	จัดอยู่ในระดับ	ไม่เห็นด้วย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	จัดอยู่ในระดับ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การแปลความหมาย (ใช้กับแบบสอบถามส่วนที่ 3)

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	จัดอยู่ในระดับ	ประสบความสำเร็จมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	จัดอยู่ในระดับ	ประสบความสำเร็จมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	จัดอยู่ในระดับ	ประสบความสำเร็จปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	จัดอยู่ในระดับ	ประสบความสำเร็จน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	จัดอยู่ในระดับ	ยังไม่ประสบความสำเร็จ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งถึง ข้าราชาการศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 250 คน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสือแนะนำตัวไปขอเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการกระทำข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลมาจัดระบบเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล เพื่อหาค่าสถิติดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สำหรับอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ กับความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) หรือการทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ LSD

2.2 วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) และคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการแบบรายขั้นตอน (Stepwise Selection)

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ" เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจด้วยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา คือข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 250 คน ผลการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-distribution
df	แทน	ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
p	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
(X_1)	แทน	ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน
(X_2)	แทน	ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา
(X_3)	แทน	ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล
(X_4)	แทน	ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร
(X_5)	แทน	ความก้าวหน้าในอาชีพ
(Y)	แทน	ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อบรรยายถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการวัดระดับความสำเร็จในประเด็นต่าง ๆ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)

ตอนที่ 3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) หรือการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ LSD

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร (X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่มีตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) หรือการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตาม ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล (X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ของข้าราชการศาลปกครอง(ส่วนกลาง) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน

ตาราง 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา (n= 250 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	19.2
ปริญญาตรี	160	64.0
ปริญญาโทขึ้นไป	42	16.8
รวม	**250**	**100.00**

จากตาราง 3 แสดงข้อมูลสถานภาพทั่วไปของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 250 คน พบว่า ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวน 160 คน (ร้อยละ 64.0) รองลงมาเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 48 คน (ร้อยละ 19.2)

ตาราง 4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน (n=250 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับ 1 - 3	101	40.4
ระดับ 4 - 6	122	48.8
ระดับ 7 ขึ้นไป	27	10.8
รวม	**250**	**100.00**

จากตาราง 4 แสดงข้อมูลสถานภาพทั่วไปของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 250 คน พบว่า ระดับตำแหน่งงาน ในด้านระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบพบว่ามีระดับตำแหน่งงาน 4 - 6 มากที่สุด จำนวน 122 คน (ร้อยละ 48.8) รองลงมาเป็นระดับตำแหน่งงาน 1 - 3 จำนวน 101 คน (ร้อยละ 40.4) มีระดับตำแหน่งงาน 7 ขึ้นไป จำนวน 27 คน (ร้อยละ 10.8)

ตาราง 5 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน (n=250 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3.ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	11	4.4
1 - 3 ปี	117	46.8
4 ปีขึ้นไป	122	48.8
รวม	**250**	**100.00**

จากตาราง 5 แสดงข้อมูลสถานภาพทั่วไปของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) จำนวน 250 คน พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนักงานศาลปกครอง สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป จำนวน 122 คน (ร้อยละ 48.8) รองลงมามีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี จำนวน 117 คน (ร้อยละ 46.8) และมีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 4.4)

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ด้านปัจจัยความชัดเจนของนโยบาย(X_1)

ความชัดเจนของนโยบาย(X_1)	**ระดับความคิดเห็น**				
	5 (ร้อยละ)	**4** (ร้อยละ)	**3** (ร้อยละ)	**2** (ร้อยละ)	**1** (ร้อยละ)
1. การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	49 (19.6)	147 (58.8)	46 (18.4)	7 (2.8)	1 (0.4)
2. การดำเนินงานตามนโยบายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	34 (13.6)	153 (61.2)	57 (22.8)	5 (2.0)	0 (0.0)
3. เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม	43 (17.2)	147 (58.8)	47 (18.8)	13 (5.2)	0 (0.0)
4. หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน	41 (16.4)	126 (50.4)	59 (23.6)	21 (8.4)	3 (1.2)

จากตาราง 6 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความชัดเจนของนโยบาย(X_1) พบว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบายจำนวน หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าข้าราชการฯ จำนวน 147 คน (ร้อยละ 58.8) เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า “การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน” และ “เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม” ข้าราชการฯ จำนวน 59 คน (ร้อยละ 23.6) ไม่แน่ใจกับคำกล่าวที่ว่า “หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน”

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)

ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)	ระดับความคิดเห็น				
	5 (ร้อยละ)	4 (ร้อยละ)	3 (ร้อยละ)	2 (ร้อยละ)	1 (ร้อยละ)
5. หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม	39 (15.6)	138 (55.2)	63 (25.2)	10 (4.0)	0 (0.0)
6. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	28 (11.2)	111 (44.4)	80 (32.0)	28 (11.2)	3 (1.2)
7. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	26 (10.4)	133 (53.2)	75 (30.0)	15 (6.0)	1 (0.4)
8. หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	26 (10.4)	133 (53.2)	75 (30.0)	15 (6.0)	1 (0.4)
9. หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ	22 (8.8)	103 (41.2)	106 (42.4)	18 (7.2)	1 (0.4)
10. หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	17 (6.8)	146 (58.4)	76 (30.4)	7 (2.8)	4 (1.6)
11. หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ	23 (9.2)	140 (56.0)	72 (28.8)	12 (4.8)	3 (1.2)
12. หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมพัฒนางานมากขึ้น	26 (10.4)	133 (53.2)	68 (27.2)	17 (6.8)	6 (2.4)

จากตาราง 7 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) พบว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับความเหมาะสมของ

โครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าข้าราชการฯ จำนวน 146 คน (ร้อยละ 58.4) และ จำนวน 140 คน (ร้อยละ 56.0) เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน" และ "หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ" ข้าราชการฯ จำนวน 106 คน (ร้อยละ 42.46) ไม่แน่ใจกับคำกล่าวที่ว่า "หน่วยงานมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ"

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)

ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)	ระดับความคิดเห็น				
	5 (ร้อยละ)	**4** (ร้อยละ)	**3** (ร้อยละ)	**2** (ร้อยละ)	**1** (ร้อยละ)
13. ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านมีความชัดเจน	38 (15.2)	120 (48.0)	73 (29.2)	16 (6.4)	3 (1.2)
14. ท่านได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามนโยบายกำลังคนอย่างชัดเจน	31 (12.4)	153 (61.2)	50 (20.0)	12 (4.8)	4 (1.6)
15. ท่านได้รับคำสั่ง ข้อแนะนำกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว	28 (11.2)	158 (63.2)	46 (18.4)	13 (5.2)	5 (2.0)
16. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว	23 (9.2)	138 (55.2)	62 (24.8)	20 (8.0)	7 (2.8)
17. ผู้บังคับบัญชาติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	42 (16.8)	146 (58.4)	31 (12.4)	24 (9.6)	7 (2.8)
18. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา	44 (17.6)	150 (60.0)	40 (16.0)	12 (4.8)	4 (1.6)
19. ความมีประสิทธิภาพของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	47 (18.8)	152 (60.8)	35 (14.0)	11 (4.4)	5 (2.0)
20. มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่และระบบการจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ	36 (14.4)	129 (51.6)	55 (22.0)	24 (9.6)	6 (2.4)

จากตาราง 8 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ **ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)** พบว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าข้าราชการฯ จำนวน 158 คน (ร้อยละ 63.2) จำนวน 158 คน (ร้อยละ 61.2) เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "ได้รับคำสั่ง ข้อแนะนำ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว" และ "ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามนโยบายกำลังคนอย่างชัดเจน" ข้าราชการฯ จำนวน 73 คน (ร้อยละ 29.2) ไม่แน่ใจกับคำกล่าวที่ว่า "ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านมีความชัดเจน"

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4)

ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4)	ระดับความคิดเห็น				
	5 (ร้อยละ)	**4** (ร้อยละ)	**3** (ร้อยละ)	**2** (ร้อยละ)	**1** (ร้อยละ)
21. อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ	50 (20.0)	125 (50.0)	39 (15.6)	25 (10.0)	11 (4.4)
22. ท่านได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่	34 (13.6)	82 (32.8)	72 (28.8)	36 (14.4)	26 (10.4)
23. หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ส่วนกลาง) อย่างเพียงพอ	40 (16.0)	122 (48.8)	54 (21.6)	22 (8.8)	12 (4.8)
24. หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา	29 (11.6)	128 (51.2)	62 (24.8)	19 (7.6)	12 (4.8)

จากตาราง 9 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) พบว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าข้าราชการฯ จำนวน 128 คน (ร้อยละ 51.2) และจำนวน 125 คน (ร้อยละ 50.0) เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา" และ "อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ" ข้าราชการฯ จำนวน 72 คน (ร้อยละ 28.8) ไม่แน่ใจกับคำกล่าวที่ว่า "ได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่"

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)

ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)	ระดับความคิดเห็น				
	5 (ร้อยละ)	4 (ร้อยละ)	3 (ร้อยละ)	2 (ร้อยละ)	1 (ร้อยละ)
25. หน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก	32 (12.8)	135 (54.0)	52 (20.8)	18 (7.2)	13 (5.2)
26. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก	30 (12.0)	110 (44.0)	71 (28.4)	27 (10.8)	12 (4.8)

จากตาราง 10 จำนวนและร้อยละ ความคิดเห็นของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) พบว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับความก้าวหน้าในอาชีพ หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าข้าราชการฯ จำนวน 135 คน (ร้อยละ 54.0) และจำนวน 110 คน (ร้อยละ 44.0) เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "หน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก" และ "หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากร ในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก"

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ และความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 11 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบาย(X_1)

ความชัดเจนของนโยบาย(X_1)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	ระดับความคิดเห็น
1. การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	3.94	.726	เห็นด้วย
2. การดำเนินงานตามนโยบายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.86	.679	เห็นด้วย
3. เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.88	.746	เห็นด้วย
4. หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน	3.72	.878	เห็นด้วย
โดยรวม	3.94	.649	เห็นด้วย

จากตาราง 11 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยด้านความชัดเจนของนโยบายโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.94)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$=3.94) เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\bar{x}$=3.88) การดำเนินงานตามนโยบายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{x}$=3.86) หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ($\bar{x}$=3.72)

ตาราง 12 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)

ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	ความคิดเห็น
5. หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม	3.82	.734	เห็นด้วย
6. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.53	.879	เห็นด้วย
7. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.55	.887	เห็นด้วย
8. หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.67	.758	เห็นด้วย
9. หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ	3.51	.772	เห็นด้วย
10. หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.66	.717	เห็นด้วย
11. หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ	3.67	.758	เห็นด้วย
12. หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมพัฒนางานมากขึ้น	3.62	.852	เห็นด้วย
โดยรวม	3.63	.586	เห็นด้วย

จากตาราง 12 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.63)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}$=3.82) หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$=3.67) หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$=3.67) หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$=3.66) หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมพัฒนางานมากขึ้น ($\bar{x}$=3.62) หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{x}$=3.55) หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x}$=3.53) หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ ($\bar{x}$=3.51)

ตาราง 13 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)

ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	ความคิดเห็น
13. หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม	3.70	.848	เห็นด้วย
14. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.78	.784	เห็นด้วย
15. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.76	.794	เห็นด้วย
16. หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.60	.869	เห็นด้วย
17. หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ	3.77	.937	เห็นด้วย
18. อัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ	3.87	.811	เห็นด้วย
19. หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ	3.90	.823	เห็นด้วย
20. หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมพัฒนางานมากขึ้น	3.66	.923	เห็นด้วย
โดยรวม	3.76	.67	เห็นด้วย

จากตาราง 13 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.76)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ ($\bar{x}$=3.90) อัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงาน

ที่ต้องรับผิดชอบ ($\bar{x}$=3.87) หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กอง และฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x}$=3.78) หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ ($\bar{x}$=3.77) หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{x}$=3.76) หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}$=3.70) หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมพัฒนางานมากขึ้น ($\bar{x}$=3.66) หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$=3.60)

ตาราง 14 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4)

ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	ความคิดเห็น
21. อัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ	3.71	1.036	เห็นด้วย
22. ท่านได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่	3.25	1.173	ไม่แน่ใจ
23. หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ(ส่วนกลาง)อย่างเพียงพอ	3.62	1.011	เห็นด้วย
24. หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา	3.57	.959	เห็นด้วย
รวม	3.54	.916	เห็นด้วย

จากตาราง 14 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยด้านปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.54)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ($\bar{x}$=3.71) หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ(ส่วนกลาง) อย่างเพียงพอ ($\bar{x}$=3.62) หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา ($\bar{x}$=3.57) ท่านได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่ ($\bar{x}$=3.54)

ตาราง 15 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (X_5)

ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)	**ค่าเฉลี่ย (Mean)**	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)**	**ความคิดเห็น**
25. หน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก	3.62	.975	เห็นด้วย
26. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก	3.48	.999	เห็นด้วย
รวม	3.55	.924	เห็นด้วย

จากตาราง 15 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.55)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก ($\bar{x}$=3.62) หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก ($\bar{x}$=3.48)

ตาราง 16 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	ความคิดเห็น
1. ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน (X_1)	3.85	.616	เห็นด้วย
2. ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2)	3.63	.586	เห็นด้วย
3. ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3)	3.76	.679	เห็นด้วย
4. ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร (X_4)	3.54	.916	เห็นด้วย
5. ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)	3.55	.924	เห็นด้วย

จากตาราง 16 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งหมดอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงตามลำดับความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ($\bar{x}$=3.85) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ($\bar{x}$=3.76) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ($\bar{x}$=3.63) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ($\bar{x}$=3.55) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ($\bar{x}$=3.54)

ตาราง 17 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ (Y)

ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ (Y)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)	แปรความ
1. การจัดทำนโยบายด้านกำลังคนของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.80	.937	ประสบผลสำเร็จมาก
2. บุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก	3.73	.848	ประสบผลสำเร็จมาก
3. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3.80	.937	ประสบผลสำเร็จมาก
โดยรวม	3.71	.829	ประสบผลสำเร็จมาก

จากตาราง 17 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับประสบผลสำเร็จมาก ($\bar{x}$=3.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับประสบผลสำเร็จมากทุกข้อเช่นเดียวกันการจัดทำนโยบายด้านกำลังคนของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{x}$=3.80) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ($\bar{x}$=3.80) บุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก ($\bar{x}$=3.73) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า การนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมาก

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่มีตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) หรือการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD (ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1)

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	1.35	.675	1.077	.342
ภายในกลุ่ม	247	154.79	.627		
รวม	249	156.14			

จากตาราง 16 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	8.20	4.102	6.848	.001
ภายในกลุ่ม	247	147.94	.599		
รวม	249	156.14			

จากตาราง19 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		ระดับ 7 ขึ้นไป	ระดับ 4-6	ระดับ 1-3
	$\bar{x}$	3.45	3.60	3.93
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.45			*
ระดับ 4-6	3.60			*
ระดับ 1-3	3.93	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานระหว่างระดับ 1-3 กับ ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	3.75	1.879	3.046	.049
ภายในกลุ่ม	247	152.38	.617		
รวม	249	156.14			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		1 - 3 ปี	4 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 1 ปี
	$\bar{x}$	3.60	3.79	4.09
1 - 3 ปี	3.60			*
4 ปีขึ้นไป	3.79			
ต่ำกว่า 1 ปี	4.09	*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี กับ 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่มีตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) หรือการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD (ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2)

ตาราง 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. ระดับการศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.78	.89	2.37	.09
ภายในกลุ่ม	247	92.85	.37		
รวม	249	94.63	.89		
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.11	.05	.15	.86
ภายในกลุ่ม	247	94.52	.38		
รวม	249	94.63			
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.35	1.17	3.14	.04
ภายในกลุ่ม	247	92.28	.37		
รวม	249	94.63			

จากตาราง 23 แสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง

(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบคู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีของ LSD ดังตาราง 24

ตาราง 24 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		1 - 3 ปี	4 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 1 ปี
	$\bar{x}$	3.75	3.93	4.07
1 - 3 ปี	3.75		*	
4 ปีขึ้นไป	3.93	*		
ต่ำกว่า 1 ปี	4.07			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 4 ปีขึ้นไป กับ 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. ระดับการศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	.06	.03	.09	.91
ภายในกลุ่ม	247	85.41	.34		
รวม	249	85.48			
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.09	1.04	3.10	.04
ภายในกลุ่ม	247	83.38	.33		
รวม	249	85.48			
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.73	.36	1.07	.34
ภายในกลุ่ม	247	84.74	.34		
รวม	249	85.48			

จากตาราง 25 แสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบคู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีของ LSD ดังตาราง 26

ตาราง 26 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		ระดับ 4-6	ระดับ 7 ขึ้นไป	ระดับ 1-3
	$\bar{x}$	3.55	3.59	3.74
ระดับ 4-6	3.55			*
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.59			
ระดับ 1-3	3.74	*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานระหว่างระดับ 1-3 กับ ระดับ 4-6 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. ระดับการศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	.03	.01	.04	.96
ภายในกลุ่ม	247	114.87	.46		
รวม	249	114.90			
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.91	.95	2.09	.12
ภายในกลุ่ม	247	112.99	.45		
รวม	249	114.90			
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.27	.63	1.38	.25
ภายในกลุ่ม	247	113.63	.46		
รวม	249	114.90			

จากตาราง 27 แสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) แตกต่างกัน

ตาราง 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. ระดับการศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.82	.91	1.09	.33
ภายในกลุ่ม	247	207.10	.83		
รวม	249	208.93			
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	12.06	6.03	7.56	.00
ภายในกลุ่ม	247	196.86	.79		
รวม	249	208.93			
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.55	.77	.92	.39
ภายในกลุ่ม	247	207.37	.84		
รวม	249	208.93			

จากตาราง 28 แสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) ที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร

(X_4)แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบคู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีของ LSD ดังตาราง 29

ตาราง 29 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		ระดับ 7 ขึ้นไป	ระดับ 4-6	ระดับ 1-3
	$\bar{x}$	3.18	3.41	3.79
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.18			*
ระดับ 4-6	3.41			*
ระดับ 1-3	3.79	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานระหว่างระดับ 1-3 กับ ระดับ 7 ขึ้นไป และระดับ 4-6 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. ระดับการศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	5.50	2.75	3.28	.03
ภายในกลุ่ม	247	206.92	.83		
รวม	249	212.42			
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	16.24	8.12	10.22	.00
ภายในกลุ่ม	247	196.17	.79		
รวม	249	212.42			
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.12	.56	.65	.52
ภายในกลุ่ม	247	211.30	.85		
รวม	249	212.42			

จากตาราง 30 แสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบคู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีของ LSD ดังตาราง 31 ถึง 32

ตาราง 31 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		ปริญญาโทขึ้นไป	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
	$\bar{x}$	3.29	3.55	3.78
ปริญญาโทขึ้นไป	3.29			*
ปริญญาตรี	3.55			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.78	*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาโทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 32 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง		ระดับ 7 ขึ้นไป	ระดับ 4-6	ระดับ 1-3
	$\bar{x}$	3.28	3.35	3.86
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.28	*		
ระดับ 4-6	3.35			*
ระดับ 1-3	3.86	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 32 แสดงว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานระหว่างระดับ 4-6 กับ ระดับ 7 ขึ้นไป และระดับ 1-3 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ จำแนกตาม ปัจจัยตัวแปรอิสระ ด้วยสถิติอ้างอิง Multiple Regression

การทดสอบสมมติฐานนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) แบบขั้นตอน (Stepwise Selection) โดยเกณฑ์พิจารณา ตัวแปรเข้าสมการด้วยความน่าจะเป็น (PIN) เท่ากับหรือน้อยกว่า 0.05 ($P \leq 0.05$) และเกณฑ์พิจารณาตัวแปรออกจากสมการด้วยความน่าจะเป็น (POUT) เท่ากับหรือมากกว่า 0.10 ($P \geq 0.10$) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 33 (ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2)

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

ตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในสมการพยากรณ์	B	SE	β	t	p
(ค่าคงที่)	.680				
ความก้าวหน้าในอาชีพ (X_5)	.376	.050	.438	7.455	.000
ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร (X_4)	.220	.059	.254	3.708	.000
ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล (X_3)	.245	.067	.211	3.639	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$R^2 = 0.686$, $Adj.R^2 = 0.682$, $F_{3,246} = 179.293$, $p = 0.00$

สมการ

$$Y = .680 + .376X_5 + .220X_4 + .245X_3$$

โดยที่ Y = ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

a = ค่าคงที่

X_3 = ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล

X_4 = ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร

X_5 = ความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลจากการวิเคราะห์ตาราง 33 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมากที่สุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) และปริมาณและคุณภาพของบุคลากร (X_4) ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติได้ร้อยละ 68.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ จะได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อ "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ"

สำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีมากน้อยเพียงใด การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจด้วยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ทั้งสิ้น 250 คน

ตัวแปรที่ทำการศึกษาจากแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปรหลัก คือ 1) ได้แก่ความชัดเจนของนโยบาย(X_1) 2) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) 3) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) 4) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) และ 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5)

สำหรับตัวแปรตามได้แก่ ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ลักษณะคำถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิด ส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 เป็นการวัดความคิดเห็นตามมาตรวัด ลิเคิร์ท (Likert)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงาน 4-6 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมาก

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าผลของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับประสบผลสำเร็จมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ปัจจัยที่

ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล

ระดับการศึกษาของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับตำแหน่งงานของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง) ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง (ส่วนกลาง) มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความชัดเจนของนโยบายกำลังคน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา ที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) แตกต่างกัน

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ได้แก่ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน(X_1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา(X_2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติมากที่สุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) รองลงมาคือประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) และปริมาณและคุณภาพของบุคลากร(X_4) ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลของการวิจัย ผู้ศึกษาจะอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปไปปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วผู้วิจัยพบว่ามีปัจจัยที่สมควรนำมาศึกษาได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ 5 กลุ่ม และ 26 ตัวแปรย่อย ซึ่งคาดว่าจะส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

1.1 ความชัดเจนของนโยบายมี 4 ตัวแปรย่อย คือ

- การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน
- การดำเนินงานตามนโยบายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม
- หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

1.2 ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหามี 8 ตัวแปรย่อย คือ

- หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม
- หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน
- หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

- หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ
- หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ
- หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มาร่วมพัฒนางานมากขึ้น

1.3 ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแลมี 8 ตัวแปรย่อย คือ

- ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านมีความชัดเจน
- ท่านได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามนโยบายกำลังคนอย่างชัดเจน
- ท่านได้รับคำสั่ง ข้อแนะนำกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว
- การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว
- ผู้บังคับบัญชาติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ
- มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา
- ความมีประสิทธิภาพของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร
- มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ และระบบการจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ปริมาณและคุณภาพบุคลากรมี 4 ตัวแปรย่อย คือ

- อัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ
- ท่านได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่
- หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ(ส่วนกลาง) อย่างเพียงพอ
- หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา

1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพมี 2 ตัวแปรย่อย คือ

- หน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก
- หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก

ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ อภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษา ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) มีการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติประสบความสำเร็จมาก หมายถึง ข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผลการปฏิบัติที่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การจัดทำนโยบายด้านกำลังคนของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

เกี่ยวปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ มากสุดคือด้านความชัดเจนของนโยบายโดยซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.94) รองลงมาเป็นด้านประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.76) ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.63) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.55) และด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$=3.54) โดยทุกปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จทางบวกจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลลัพธ์ที่ได้ ความก้าวหน้าในอาชีพ ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล ด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร และยังสามารถอธิบายหรือทำนายความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา รณชัย โพธิ์มี (2544) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1 ต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545 : 101-118) ให้ความเห็นว่า ความเพียงพอของทรัพยากรประกอบไปด้วย ความสนับสนุนทางด้านการเงิน กำลังและคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยทางด้านบริการ ดิชา คงศรี (2544) พบว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ บุญเลิศ แซ่โง้ว (2544) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม คือ คุณภาพของบุคลากร ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์ (2546) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม คุณภาพของบุคลากร จอร์ช ซี เอ็ดเวอร์ด ที่ 3 (George C. Edward III). ในปี 1980 ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติในว่า การสื่อความหมาย

(Communication) การสื่อความหมายเน้นหนักที่การสื่อข้อความหรือความหมายของนโยบายไปสู่ผู้ที่ตัดสินใจในนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติมีความถูกต้อง การสั่งการจะต้องชัดเจน มีความแน่นอน ข่าวสารที่ผู้ปฏิบัตินโยบายได้รับจะต้องเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาตรงตามที่ผู้สั่งการสั่งลงไป และทรัพยากร (Resources) นับเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างสำคัญยิ่งระหว่างการสื่อสาร ความหมายและทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรที่กล่าวมานี้รวมตลอดถึง คณะทำงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เงินอุดหนุน อุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งของเครื่องใช้ และที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรที่เชี่ยวชาญในการปฏิบัติ ดิชา คงศรี (2544) พบว่า การติดตามกำกับดูแลนโยบาย และประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ ชัยวัฒน์ รสหวาน (2543) พบว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านกระบวนการสื่อข้อความและติดต่อสื่อสาร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อประเมินผลความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวมถือว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จมาก ($\bar{x}$ = 3.71) โดยด้านที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ การจัดทำนโยบายด้านกำลังคนของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ($\bar{x}$ =3.80)

ข้อเสนอแนะในด้านการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการในสายงานสนับสนุนของสำนักงานศาลปกครอง(ส่วนกลาง) เท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจในฐานะผู้ปฏิบัติงานคนสำคัญ แต่นอกเหนือจากประชากรที่กล่าวแล้ว หากมีการนำข้าราชการส่วนอื่น ๆ เข้ามาด้วยอาจได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และอาจส่งผลต่อข้อค้นพบทางการวิจัยที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ถึงความชัดเจนถูกต้อง เที่ยงตรงหากได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

2. จากการทบทวนกรอบแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง คัดเลือกตัวแปรอิสระที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรตามความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเพียง 5 ตัวแปรหลักและ 26 ตัวแปรย่อย ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติได้ทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้น่าจะถือเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจที่สามารถนำไปพัฒนาการศึกษาวิจัยในหัวข้อเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ที่สนใจทำการศึกษาได้ในโอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะในด้านผลที่ได้จากการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนไปปฏิบัติที่สำคัญได้แก่ ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล(X_3) ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร(X_4) และ ความก้าวหน้าในอาชีพ(X_5) ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ส่งผลในทางบวกหรือทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแสดงว่าหากมีการกำหนดนโยบายหรือวางกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและสอดคล้อง รวมถึงหากได้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติงานด้วยกัน และมีการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายที่ทั่วถึงและชัดเจน จะส่งผลให้บังเกิดผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการจัดทำวิจัยซ้ำเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จขององค์การโดยใช้กรอบ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการดำเนินการวิจัยเช่นนี้ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายในศาลปกครอง หรือ ภาคเอกชน เพื่อจะได้ทราบว่าผลการวิจัยจะมีลักษณะสอดคล้องหรือแตกต่างจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้หรือไม่อย่างไร

2. การวิจัยเจาะลึก ควรมีการวิจัยแบบเจาะลึก เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงด้านเดียว ยังมีข้อจำกัดสำหรับการวิเคราะห์ผลที่จะได้รับ ดังนั้น ในโอกาสต่อไปควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลลักษณะการสัมภาษณ์ควบคู่กับแบบสอบถาม ซึ่งอาจช่วยให้การแปลความหมายและวิเคราะห์ข้อมูลมีลักษณะที่ถูกต้องและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กล้า ทองขาว. (2548) **การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ แนวคิด ทฤษฎีและแนวการดำเนินงาน.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

คะนึงนิจ ดวงจิตร. (2541). **การเมืองในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีนโยบายกำลังคน**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครอง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

จิรารัตน์ สัมมาเทศน์. (2549). **การนำนโยบายพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ**. ปริญญานิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

จีรวรรณ อยู่ศิริ. (2545). **การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนดาราวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

ชัยวัฒน์ รสหวาน (2543). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรไปปฏิบัติในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดิน พ.ศ. 2536.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

ดิชา คงศรี (2544) **ประสิทธิผลของการนำนโยบายการป้องกันอัคคีภัยในอาคารไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

ทองใบ สุดชารี. (2546). **การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสหวิทยาลัยอีสานใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ธนวุฒิ กิติพงศ์ไพโรจน์. (2546). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายโครงการประกันภัยอุบัติเหตุเอื้ออาทรไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีบริษัทอาคเนย์ประกันภัย (2000) จำกัด**. เอกสารวิจัยการศึกษาตามกำหนดปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร

นพเก้า ไพรลิน. (2545). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย.** ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

บุญเลิศ แซ่โง้ว. (2544). **ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

มณฑล ภาคสุวรรณ์. (2539). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีนโยบายการทะเบียนราษฎรในจังหวัดปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2530). **เศรษฐศาสตร์กำลังคน**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รณชัย โพธิ์มี. (2544). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ศึกษาเฉพาะกรณี : ที่ปฏิบัติราชการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกองตำรวจสันติบาล 1**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

วิณา ทองรัตน์. (2546). **การนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา ตำบลสทิงหม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

วรเดช จันทรศร. (2540). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ.** คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพ ฯ : บริษัทกราฟฟิคฟอร์แมท.

.....(2548). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ.** กรุงเทพ ฯ : สมาคนนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA).

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2544). **การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

..... (2544). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สศิธร ยงภูมิพุทธา. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ศึกษากรณี : การนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ.** วิทยานพินธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). **การวิจัยประเมินโครงการ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การพิมพ์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ**. ในประมวลสาระชุดวิชา **การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวนีย์ ศิริบุญญาคม. (2544). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยณิวัฒนา. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานศาลปกครอง. (2543). **พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สารสนเทศ สำนักงานศาลปกครอง.

..... (2544). **สาระน่ารู้เกี่ยวกับศาลปกครอง**. กรุงเทพฯ : ดัมปาย อิมเมจจิ้ง.

Coney, S.R. (1994). **The Use of Information Technology in Athletic Administration at Selected NCCA Division Institutions.** Doctoral Dissertation : Florida State University.

Edwards III, George C. (1980). **Implementing Public Policy. Washington**, D. C.: Congressional Quarterly Press.

Misrepassi, Nasser. (2004). **The impact of age and education on tendency toward different types of cooperatives in Iran.** Retrieved April 5, 2005, From http://www.uv.es/iuduescoop/abstracts/Misserepassi.doc.

Ried, K. David H. and Peter H. (1988). **Toward the Effective School.** Oxford : Basic Blackwell Ltd.

Sabatier, Paul and Daniel Mazmanian. (Special Issue 1980). **The Implementation of Public Policy : A Framework of Analysis**. Policy Studies Journal Contents. 538-560.

Van Meter, Donald S., and Carl E.Van Horn. (February,1975). **The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework**, Administration & Society. Vol 6,4. 445-485.

Witwicki, Nicole. (2000). **Determinants of success in agricultural clubs.** Retrieved April 7, 2005, from http://www.coop.re.ualberta.ca/PDFs/Program%20 report2.pdf

Yamane, Taro. (1970). **Statistics : An Introductory Analysis (2nd ed.).** New York : Harper and Row.

ภาคผนวก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(ประสานมิตร) ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอรับรองว่าจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน โดยใส่เครื่องหมาย √ ลงในช่อง ( ) หน้าตัวเลือกที่ตรงกับข้อมูลตัวท่าน

1) ระดับการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี
( ) ปริญญาโทขึ้นไป

2) ระดับตำแหน่งงาน ( ) ระดับ 1 - 3 ( ) ระดับ 4 – 6
( ) ระดับ 7 ขึ้นไป

3) ระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนักงานศาลปกครอง
( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 - 3 ปี
( ) 4 ปีขึ้นไป

<u>ส่วนที่ 2</u> แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องตารางแสดงระดับความสอดคล้องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวในแต่ละหัวข้อให้ครบทุกคำถาม

ระดับของความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ความชัดเจนของนโยบายกำลังคน					
1. การดำเนินงานตามนโยบายกำลังคนขององค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน					
2. การดำเนินงานตามนโยบายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
3. เป้าหมายของนโยบายกำลังคนมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม					
4. หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือนโยบายกำลังคนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารและระบบสรรหา					
5. หน่วยงานของท่านได้กำหนดโครงสร้างการบริหารได้อย่างเหมาะสม					
6. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของ กองและฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน					
7. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
8. หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
9. หน่วยงานของท่านมักปฏิบัติงานเชิงรุกและริเริ่มมากกว่าตั้งรับ					
10. หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพด้านการจัดระบบข้อมูลบุคคลเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
11. หน่วยงานเปิดโอกาสรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาบรรจุเข้ารับราชการ					
12. หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มาร่วมพัฒนางานมากขึ้น					
ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การติดตามกำกับดูแล					
13. ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านมีความชัดเจน					
14. ท่านได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามนโยบายกำลังคนอย่างชัดเจน					
15. ท่านได้รับคำสั่ง ข้อแนะนำกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว					
16. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่นรวดเร็ว					
17. ผู้บังคับบัญชาติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					
18. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา					
19. ความมีประสิทธิภาพของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร					
20. มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ และระบบการจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ปริมาณและคุณภาพของบุคคลากร					
21. อัตรากำลังของบุคลากรในปัจจุบันสมดุลกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ					
22. ท่านได้รับการฝึกอบรม โดยการจัดการภายในองค์กรเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่					
23. หน่วยงานของท่านมีงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ(ส่วนกลาง)อย่างเพียงพอ					
24. หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนในการไปศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศตลอดมา					
ความก้าวหน้าในอาชีพ					
25. หน่วยงานของท่านพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก					
26. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสอบเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก					

<u>ส่วนที่ 3</u> แบบสอบถามระดับความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องตารางแสดงระดับความสอดคล้องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อให้ครบทุกคำถาม

ระดับของการประสบความสำเร็จ 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ประสบความสำเร็จมากที่สุด

4 หมายถึง ประสบความสำเร็จมาก

3 หมายถึง ประสบความสำเร็จปานกลาง

2 หมายถึง ประสบความสำเร็จน้อย

1 หมายถึง ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของการนำนโยบายกำลังคนของศาลปกครองไปปฏิบัติ	ระดับการประสบความสำเร็จ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. การจัดทำนโยบายด้านกำลังคนของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
2. บุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนสายงานจากสายงานสนับสนุนเป็นสายงานหลัก					
3. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว					

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ผู้วิจัย

ภาคผนวก

ผล Multiple Regression

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.71	.792	250
X1	3.85	.616	250
X2	3.63	.586	250
X3	3.76	.679	250
X4	3.54	.916	250
X5	3.55	.924	250

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X4	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	X3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.782(a)	.612	.610	.494	.612	390.936	1	248	.000
2	.818(b)	.669	.667	.457	.057	42.888	1	247	.000
3	.828(c)	.686	.682	.446	.017	13.245	1	246	.000

a Predictors: (Constant), X5
b Predictors: (Constant), X5, X4
c Predictors: (Constant), X5, X4, X3

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.538	1	95.538	390.936	.000(a)
	Residual	60.607	248	.244		
	Total	156.146	249			
2	Regression	104.505	2	52.253	249.927	.000(b)
	Residual	51.641	247	.209		
	Total	156.146	249			
3	Regression	107.143	3	35.714	179.293	.000(c)
	Residual	49.002	246	.199		
	Total	156.146	249			

a Predictors: (Constant), X5
b Predictors: (Constant), X5, X4
c Predictors: (Constant), X5, X4, X3
d Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.335	.124		10.739	.000	1.090	1.580
	X5	.671	.034	.782	19.772	.000	.604	.737
2	(Constant)	1.077	.122		8.855	.000	.837	1.316
	X5	.409	.051	.477	8.037	.000	.308	.509
	X4	.336	.051	.388	6.549	.000	.235	.437
3	(Constant)	.680	.161		4.224	.000	.363	.998
	X5	.376	.050	.438	7.455	.000	.277	.475
	X4	.220	.059	.254	3.708	.000	.103	.337
	X3	.245	.067	.211	3.639	.000	.113	.378

a Dependent Variable: Y

Excluded Variables(d)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	.054(a)	1.182	.238	.075	.751
	X2	.236(a)	4.850	.000	.295	.608
	X3	.326(a)	6.506	.000	.382	.535
	X4	.388(a)	6.549	.000	.385	.381
2	X1	.016(b)	.368	.713	.023	.736
	X2	.129(b)	2.521	.012	.159	.500
	X3	.211(b)	3.639	.000	.226	.381
3	X1	-.009(c)	-.203	.839	-.013	.718
	X2	.064(c)	1.161	.247	.074	.415

a Predictors in the Model: (Constant), X5
b Predictors in the Model: (Constant), X5, X4
c Predictors in the Model: (Constant), X5, X4, X3
d Dependent Variable: Y

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวฤทัยกาญจน์ นาคเส็ง
วันเดือนปีเกิด	26 กรกฎาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	42 หมู่ 3 ตำบลหาดขาม อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รหัสไปรษณีย์ 77150
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2537-2543	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ.2544-ปัจจุบัน	สำนักงานศาลปกครอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2547	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ.2549	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(ประสานมิตร)