

การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



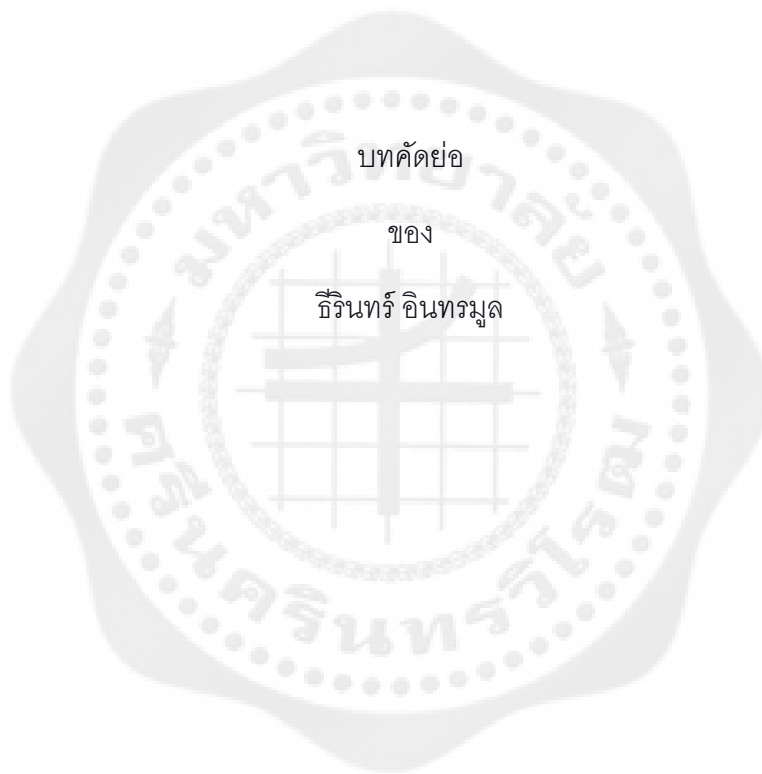
เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2560

การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

พฤษภาคม 2560

ธีรินทร์ อินทรมูล. (2560). การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. สารนิพนธ์ ปร.ม.

(นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญาณ์ นักพ่อน.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบาย
การปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้บริหาร รวมทั้งศึกษาระดับการยอมรับนโยบาย
และปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของ
ผู้ปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้บริหารระดับภาค
และผู้ปฏิบัติงานสังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสัมภาษณ์และ
แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติมีระดับการยอมรับนโยบายในระดับมากที่สุด และประเด็น
สำคัญในการสร้างการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของ
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคมี 2 ประเด็นที่สำคัญคือ (1) แนวทางในการสื่อสารและการสร้างการ
ยอมรับของแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารของแต่ละ
ศูนย์ เพราะฉะนั้น นโยบายจะถูกนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ ปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้บริหาร
ระดับภาค ซึ่งต้องเป็นผู้ประสานความเข้าใจระหว่างส่วนกลางกับผู้ปฏิบัติ (2) การเปลี่ยนแปลง
ที่กระทบกับผู้ปฏิบัติ ทั้งจากการปฏิบัติงานหรือจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติ อาจทำให้นโยบายนั้นเกิด
อุปสรรคและมีโอกาสที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น ในการถ่ายทอดนโยบายและการสร้าง
การยอมรับในนโยบายของหน่วยงานส่วนกลางและผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติ จึงควรมุ่งสร้างความเข้าใจถึง
เหตุผลและความจำเป็นของนโยบาย เพื่อนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ อันจะเป็น
การสนับสนุนให้เกิดการยอมรับในนโยบายนั้นในที่สุด โดยผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค
ในฐานะของผู้บริหารระดับกลางที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นกลไกในการประสานและสร้างความ
เข้าใจระหว่างหน่วยงานส่วนกลางผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

THE ACCEPTANCE OF CHANGE IN MISSION DRIVING AND ORGANIZATION
MANAGEMENT POLICY; CASE STUDIES ON THE INDUSTRIAL PROMOTION
CENTER REGION, DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION.

AN ABSTRACT

BY

TEERIN INTRAMOON



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Public Administration in Public Policy
at Srinakharinwirot Univeresity

May 2017

Teerin Intramoon. (2017). *The Acceptance of Change in Mission Driving and Organization Management Policy; Case Studies on the Industrial Promotion Center Region, Department of Industrial Promotion*. Master Project M.P.A. (public policy). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot. Project Advisor: Asst. Prof. Dr. Preechaya Nakfon.

This research aimed to study policy conveyance and the building of policy acceptance in terms of the Changes in terms of mission driving and organization management policy for executives. Moreover, the objectives of the research were to study the level of policy acceptance, and all factors affecting the acceptance of policies affecting the change in mission driving policy and affecting the organizational management of the officers.

The samples of this research were staff at the Department of Industrial Promotion (DIP), including executives from head office, industrial promotion center region (IPC), and the officers in IPC. Interviews and questionnaires were employed as research instruments. The results revealed that the high level of policy acceptance belongs to the officers, and IPC 2 had two crucial points in terms of building up levels of policy acceptance regarding the change of mission driving and organization management Policy: (1) IPC's executives can generate mutual understanding between head office and the officers under their supervision in policy conveyance and the building of policy acceptance provided by head office. As a result, these IPC's executives playing a role to promote mutual understanding with head office and those officers are the keys of successful policy application; (2) the most crucial factor affecting policy acceptance is the acceptance of those officers. Thus, it is true that changes affect officers both in terms of practice, and their attitude, which may cause obstacles of successful policy application. Consequently, both policy conveyance and the building policy acceptance provided by the head office for the officers under the supervision of executives from each IPC need to provide awareness of the importance of policy in order to promote policy application in Officers' practice. Hence, they are finally encouraged to accept the policy. The directors of each IPC, and the mid-level executives working with the officers are the keys to creating mutual understanding of DIP.

สารนิพนธ์

เรื่อง

การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน

ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ของ

ธีรพันธ์ อินทรมูล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญาณ์ นักพ็อน)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญาณ์ นักพ็อน)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. มาโนชญ์ อารีย์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. กัลยา แซ่อั้ง)

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้บรรลุผลสำเร็จได้เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากท่าน ผศ.ดร.ปรีชาญาณ นักฟิสิกส์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนผลักดันให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์แก่ผู้วิจัย ซึ่งแนวคิดและองค์ความรู้เหล่านี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร ทั้งจาก ส่วนกลางและระดับภาค ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม ที่ได้อนุเคราะห์ให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นรวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดาและมารดา ผู้ซึ่งคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ทั้งหมดนี้ถือเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อผู้วิจัยที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุน จนประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้

ธีรินทร์ อินทรมูล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนํานโยบายไปปฏิบัติ.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง.....	25
ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	36
สมมติฐานการวิจัย.....	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา.....	49
การถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบาย.....	49
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
ระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน.....	57
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับนโยบาย.....	58
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับ ระดับการยอมรับนโยบาย.....	66
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบายกับระดับการยอมรับนโยบาย.....	73
การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับระดับการยอมรับนโยบาย.....	78
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการศึกษา.....	80
การอภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	83
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก.....	89
ภาคผนวก ข.....	92
ภาคผนวก ค.....	97
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	99

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบภารกิจเดิมและใหม่ ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค.....	31
2 ประเด็นการศึกษาสำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค.....	40
4 คะแนนเฉลี่ยของระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง.....	43
5 คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	43
6 คะแนนเฉลี่ยของระดับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ.....	44
7 โครงสร้างของเนื้อหาหรือประเด็นที่จะมุ่งวัด และข้อคำถามที่จะใช้ในการวัด.....	45
8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	56
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ	57
10 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับการยอมรับนโยบาย.....	58
11 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับระดับการยอมรับนโยบาย.....	59
12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับตำแหน่ง กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	60
13 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับตำแหน่ง กับความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานตามนโยบาย.....	61
14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุราชการ กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	62
15 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของอายุราชการ กับความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานตามนโยบาย.....	63
16 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของอายุราชการ กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	64
17 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการรับรู้ นโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	65
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง..	66

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	67
20 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างความหวาดกลัวส่วนบุคคล กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	68
21 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	69
22 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างหลักการความถูกต้องส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	70
23 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	71
24 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	72
25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับตัวแปรเชิงนโยบาย.....	73
26 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	74
27 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างการสื่อสาร กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	75
28 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างทรัพยากร กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	76
29 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างลักษณะของหน่วยงาน กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	76
30 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างลักษณะของผู้บริหาร กับระดับการยอมรับนโยบาย.....	77
31 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของระดับการยอมรับนโยบาย.....	78

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค.....	7
2 ขั้นตอนการเปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติ.....	9
3 กระบวนการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ.....	11
4 มิติของนโยบายที่ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติ.....	12
5 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น.....	13
6 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนโยบาย.....	16
7 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.....	17
8 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนโยบาย.....	19
9 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ.....	20
10 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการยอมรับนโยบาย.....	21
11 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ.....	22
12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ.....	26
13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง.....	28
14 โครงสร้างกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.....	30
15 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	35

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน Industry 4.0 หรืออุตสาหกรรม 4.0 เป็นคำที่เริ่มแพร่หลายมากขึ้นในระดับสากล มีที่มาจากนโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของประเทศไทยซึ่งประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. 2013 โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทำให้หลายประเทศเกิดความตื่นตัวต่อผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจโลก ก่อให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อเร่งพัฒนาไปสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 โดยเร็ว ไม่เว้นแม้แต่ประเทศไทย เป็นอีกหนึ่งในหลายประเทศที่จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจและภาคเกษตรกรรม โดยรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2579) ควบคู่ไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) รวมถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 - 15 ภายในระยะเวลา 20 ปีข้างหน้า เพื่อสอดคล้องกับอุตสาหกรรม 4.0 ในการปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศ

เมื่อบริบทโลกเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีอุตสาหกรรมยุคใหม่ รัฐบาลไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ มาจากกลุ่มผู้ประกอบการทั้งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs และวิสาหกิจชุมชน รัฐบาลจึงได้ผลักดันนโยบายการส่งเสริมและพัฒนา SMEs ให้เป็นวาระแห่งชาติ อีกทั้งได้มอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยสู่อุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรมได้เสนอร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยระยะ 20 ปี ตามกรอบแนวคิดของอุตสาหกรรมไทยสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนากลุ่ม SMEs ผ่านกระบวนการนำความรู้ วิทยาการ รวมไปถึงเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการยกระดับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากระบบราชการที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น ทั้งจากระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายสำคัญของรัฐบาลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพจากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาคอุตสาหกรรมในพลวัตต่างๆ ทำให้กระทรวงอุตสาหกรรมและหน่วยงานภายในระดับกรม รัฐวิสาหกิจในสังกัด หน่วยงานในกำกับ และสถาบันอิสระที่ดำเนินงานโดยมูลนิธิในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องเร่งปรับ

โครงสร้างองค์กร ให้สามารถรองรับและขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของรัฐบาล เช่น ประเทศไทย 4.0 อุตสาหกรรม 4.0 หรือ SMEs 4.0 เป็นต้น

ในช่วงระยะแรก กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุน SMEs ได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารของทุกหน่วยงานภายในองค์กรและตัวแทนผู้ปฏิบัติอีกหน่วยงานละ 1 - 2 คน เข้าร่วม เพื่อหาแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งได้ข้อสรุปคือกำหนดให้มีการปรับบทบาทภารกิจใหม่และการจัดแบ่งงานภายในของหน่วยงานที่เป็นราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคก่อน ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ทั้ง 11 หน่วยงาน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคมีบทบาทและมีความสำคัญมาก เนื่องจากนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนของ โครงการ กิจกรรม หรืองบประมาณที่กระจายไปยังพื้นที่ภูมิภาคเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ดำเนินการในส่วนกลางมีสูงขึ้น

2. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณจากจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้ว่าราชการจังหวัดในการขับเคลื่อนแผนบูรณาการจังหวัด (งบจังหวัดและงบกลุ่มจังหวัด) ในด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจ SMEs และวิสาหกิจชุมชน

3. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคมีบทบาทในการบูรณาการกับหน่วยงานในพื้นที่อย่างเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการกับหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรมเอง หรือกับหน่วยงานจากกระทรวงอื่น เช่น กรมการพัฒนาชุมชน ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เป็นต้น

4. การแบ่งส่วนงานเดิมของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ขาดความสมดุลกับภารกิจในปัจจุบัน เนื่องจากภารกิจและงบประมาณรวมอยู่ภายในหน่วยงานย่อยเพียงหน่วยงานเดียวเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานยังขาดความสมดุลระหว่างหน่วยงานภายในศูนย์ ส่งผลให้ต้องมีการเกลี่ยงานและบุคลากรให้เกิดความเหมาะสมเพื่อการบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว

ในระยะต่อมา สำนักบริหารกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนทางปรับโครงสร้างองค์กร ได้จัดประชุมชี้แจงความคืบหน้าในการปรับบทบาทภารกิจต่อผู้บริหารของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเป็นระยะๆ เพื่อทำความเข้าใจและชี้แจงความคืบหน้าถึงนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และอัตรากำลังที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้ แต่เนื่องด้วยระบบราชการเป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทิศทางของการสื่อสารนโยบายในแต่ละนโยบาย ส่วนใหญ่จึงเป็นไปในแนวดิ่ง (Verticle) จากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้ปฏิบัติที่อาจไม่ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน สุดท้ายแล้วเมื่อนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและจัดแบ่งงานภายในบังคับใช้ ผู้ปฏิบัติบางรายไม่ทันได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนโยบาย

การปรับบทบาทภารกิจมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติหลายประการ อาทิ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่า จะมากหรือน้อย อาจส่งผลให้นโยบายการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักเป็นสาเหตุหนึ่งของการต่อต้านและมีผลต่อการยอมรับ นโยบายหรือไม่ยอมรับนโยบายจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งจะตรงกับแนวคิดของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น (วรเดช จันทรศร. 2552: 119) ที่ว่า ถ้านโยบายส่งผลให้ผู้ปฏิบัติต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นอยู่ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย ระดับการยอมรับในนโยบายจะมีสูง แต่หากเกิดการเปลี่ยนแปลงมาก นโยบายนั้นมักไม่ได้รับการยอมรับและอาจทำให้นโยบายนั้นล้มเหลว เพราะฉะนั้น การยอมรับของผู้ปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยน นโยบายจะสำเร็จไม่ได้ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ยอมรับการ ปรับเปลี่ยน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษานโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัด แบ่งงานภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการ สร้างการยอมรับนโยบายเพราะการปรับบทบาทภารกิจเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องทำ ความเข้าใจ พร้อมทั้งจะรับกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและ ลดการต่อต้านภายในหน่วยงานได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบายการปรับบทบาท ภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงาน ภายในของผู้ปฏิบัติ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัด แบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะการปรับบทบาทภารกิจของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาค เนื่องจากการปรับบทบาทภารกิจส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการ วิจัยครั้งนี้ ในส่วนของการจัดแบ่งงานภายในนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปรับบทบาทภารกิจเท่านั้น

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารส่วนกลาง ผู้บริหารระดับภาค และผู้ปฏิบัติงานสังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **นโยบายการปรับบทบาทภารกิจ** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายของหน่วยงาน อันเกิดจากนโยบาย คำสั่ง หรือปัจจัยภายนอกที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. **การสร้างยอมรับนโยบาย** หมายถึง การทำให้หน่วยงานระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติยอมรับในแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือผลของการแปลงนโยบายไปปฏิบัติ
3. **การยอมรับนโยบาย** หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติรับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบาย เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ
4. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ทั้งการปรับปรุงบทบาทภารกิจ การจัดส่วนงานภายใน การถ่ายทอดนโยบาย และการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง และผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค
5. **ผู้ปฏิบัติ** หมายถึง ข้าราชการในสังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน โดยเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการสร้างการยอมรับการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้นในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
3. ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย
6. นิยามเชิงปฏิบัติการ
7. สมมติฐานในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมไปถึงลักษณะของการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จะช่วยให้เข้าใจถึงสาระสำคัญและพัฒนาไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

แมชมาเนียน และ ซาบาเตียร์ (มยุรี อนุมานราชธน. 2548: 208; อ้างอิงจาก Mazmanian; & Sabatier.) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงการนำการตัดสินใจกำหนดนโยบายที่ได้กระทำไว้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย คำพิพากษาของศาล คำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรี ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยมีกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การพิจารณาผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย การยินยอมปฏิบัติตามของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายและหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2551: 5; อ้างอิงจาก Van Meter; & Van Horn.) นิยามความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วยกรกระทำโดยคนหรือกลุ่มของภาครัฐและเอกชนที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามการตัดสินใจของนโยบายก่อนหน้านี้ การกระทำนี้มีทั้งความพยายามครั้งเดียวที่จะแปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และความพยายาม

อย่างต่อเนื่องที่จะทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่หรือทีละน้อยตามที่กำหนดไว้ในการตัดสินใจของนโยบาย

เพรสแมน และ วิลดาฟสกี (มยุรี อนุมานราชธน. 2549: 218; อ้างอิงจาก Pressman; & Wildavsky.) ได้เน้นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น จึงต้องมีนโยบายเกิดขึ้นก่อน แล้วจึงมีการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ออกมา

กล่า ทองขาว (2551: 173) ได้สรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็น กิจกรรม หรือมองทางด้านการปฏิบัติน่าจะหมายถึง กระบวนการจัดการและการประสานกิจกรรม เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์กรภาครัฐหรือเอกชน

สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ และ ธนาชัย สุขวณิช (2556: 60) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนโยบาย และเมื่อนโยบายได้รับความเห็นชอบในการนำไปประกาศใช้ในลักษณะต่างๆ อาทิ เช่น พระราชบัญญัติ มติคณะรัฐมนตรี คำสั่ง หรือประกาศ กฎกระทรวงต่างๆ แล้วจึงนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้านโยบายไม่มีความเหมาะสมจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาตามที่ได้คาดหวังไว้ ไม่ว่านโยบายนั้นจะถูกนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้นอย่างไร นโยบายนั้นก็ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลว ในกรณีที่มีนโยบายดี แต่การนำไปปฏิบัติไม่ดี ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ผู้กำหนดนโยบายตั้งใจไว้

มยุรี อนุมานราชธน (2548: 208) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ซึ่งอาจเป็นกฎหมายหรือคำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรี ให้เป็นแนวทางแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบาย โดยเป็นการนำการตัดสินใจของรัฐบาลในการกำหนดนโยบาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของมติคณะรัฐมนตรี คำสั่งหรือกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ มาแปลงเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย และจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้กำหนดนโยบายด้วย

ขั้นตอนและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2552: 32-41) สรุปแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติของพอล เบร์แมน (Paul Berman) ว่าเป็นการมุ่งศึกษาถึงกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนในระดับมหภาค (Macro) และขั้นตอนในระดับจุลภาค (Micro) โดยการนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัตินั้น ต้องอาศัย

1. หน่วยงานระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและต้องทำให้หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติโดยใช้วิธีที่เหมาะสม เรียกว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค
2. หน่วยงานระดับล่างเมื่อได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากหน่วยงานระดับบนแล้ว ก็จะต้องกำหนดนโยบายภายในของตนเอง ให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ เรียกว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค



ภาพประกอบ 1 การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค

ที่มา: วรเดช จันทรศร. 2552: 33

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1.1 ขั้นตอนของการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือออกมาในรูปของแผนงานหรือโครงการ เมื่อทำการกำหนดนโยบายออกมาในรูปใดรูปหนึ่งแล้ว จะต้องมีการระบุให้หน่วยงาน ส่วนราชการ หรือองค์การหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่แปลงนโยบายนั้นออกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ แผนงาน หรือโครงการ กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเบื้องต้น ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายและการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมือง และมีความจริงใจที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติเพียงใด

1.2 ขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับแนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ โดยการสร้างความเต็มใจให้หน่วยงานระดับล่าง อย่างไรก็ตาม การยอมรับโครงการของหน่วยงานระดับล่างยังไม่สามารถประกันได้ว่านโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะฉะนั้น การสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคด้วย

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคเริ่มต้นจากการที่หน่วยงานระดับล่างรับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการมาจากเบื้องบน แล้วนำมาปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยนโยบายหรือโครงการจะบรรลุผลได้ต้องอาศัยการปรับตัวเข้าหากันระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้นกับองค์การระดับล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการปรับตัวนั้นจะต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเช่นกัน

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ขั้นการระดมพลัง ขั้นตอนนี้หน่วยงานระดับล่างจะต้องดำเนินการใน 2 กิจกรรม คือ

2.1.1 การพิจารณารับนโยบายจากส่วนกลางว่ามีความเหมาะสม มีความสำคัญเร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและสามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่เพียงพอ

2.1.2 การแสวงหาความสนับสนุนส่วนตัวจากสมาชิกในหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลสำคัญหรือองค์กรอื่นๆ การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จและความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

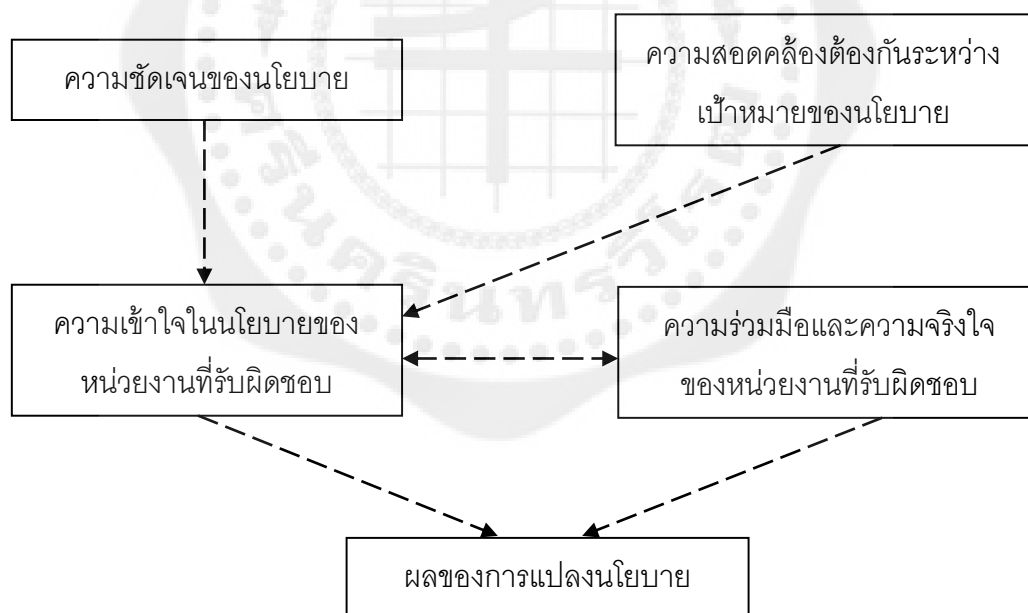
2.2 ขั้นการปฏิบัติ เป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติโดยตรง ดังนั้น การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติให้เกิดขึ้นจึงขึ้นอยู่กับ การแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ ในแต่ละช่วงเวลา อีกทั้งหน่วยงานระดับล่างยังจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติระดับล่างให้เข้ากับนโยบายอีกด้วย

2.3 ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง นโยบายนั้นจะต้องถูกปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับเป็นหน้าที่ประจำวัน (Routinization) ของผู้ปฏิบัติด้วย

โดยสรุปแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องคำนึงทั้ง 2 ระดับ ทั้งระดับมหภาคและระดับจุลภาค เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาคไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายได้ หากไม่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากระดับจุลภาคหรือระดับท้องถิ่น และ

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคจะไม่มีประสิทธิภาพ หากขาดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายและกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายจากระดับมหภาคมาสู่การปฏิบัติ โดยในการถ่ายทอดนโยบายครั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารคือระดับของผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางที่รับนโยบายมาและทำการแปลงนโยบายลงมาสู่ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค จากนั้นจึงเป็นการถ่ายทอดนโยบายลงสู่ระดับจุลภาค คือข้าราชการในสังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ซึ่งการถ่ายทอดนโยบายจะต้องมีแนวทางในการสร้างการยอมรับในนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติ อันจะเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของนโยบาย

จุมพล หนิมพานิช (2554: 45-47) ได้ศึกษาผลงานทางวิชาการจากนักวิชาการที่มีองค์ความรู้ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติหลายท่าน และได้สรุปแนวคิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า สาเหตุของความสำเร็จของนโยบายหนึ่งจะสัมฤทธิ์ผลหรือจะบรรลุผลมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบายรวมทั้งความสัมพันธ์ของเป้าหมายประกอบกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนมีความจริงใจที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

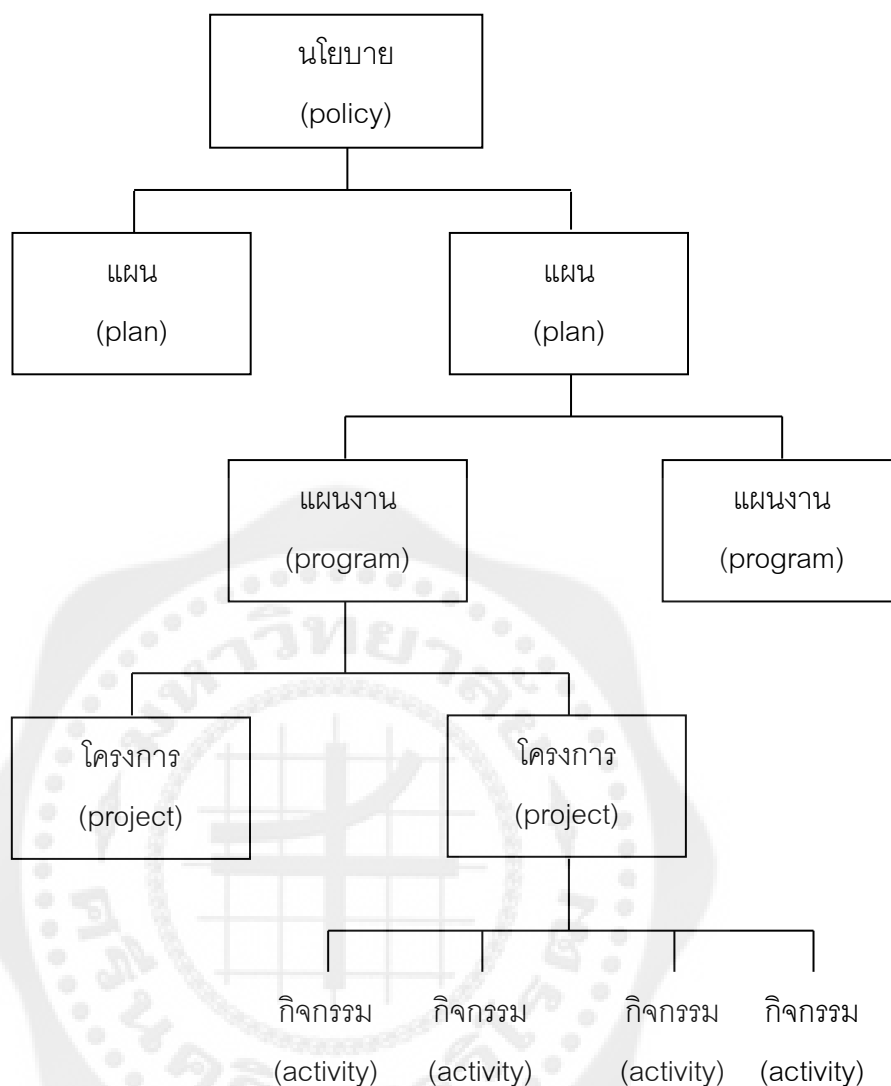


ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของนโยบายที่มีส่วนสำคัญ แต่แม้กระนั้นก็ตามมักจะได้รับการมองข้ามจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอว่านโยบายที่ได้มีการกำหนดออกมาแล้วในที่สุดแล้วก็จะนำไปสู่การปฏิบัติด้วยตัวของมันเอง แต่ในทางปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกันอย่างชัดเจนว่าบางทีก็ไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป ดังนั้น นอกจากจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติดำเนินการแปลงนโยบายหรือมีการนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว ยังจะต้องทำให้เกิดการยอมรับในนโยบายดังกล่าวในระดับพื้นที่หรือระดับจุลภาค ทั้งนี้ เพราะนโยบายจากส่วนกลางที่จะถูกนำมาปฏิบัติในระดับพื้นที่โดยปกติมักจะมีสภาพแวดล้อมแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน ก่อนอื่นจะต้องมีการพิจารณาตอบรับนโยบายดังกล่าวตลอดจนมีการแสวงหาความสนับสนุน การปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมทั้งมีการสร้างกระบวนการกลไก ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายประสบความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในทางปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดีจะต้องมีการจัดองค์กรหรือกลไกหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าจะให้กลไกใดเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานที่มีอยู่แล้วเพียงแต่ได้มอบหมายให้ดำเนินการโดยอาจจะเป็นองค์กรเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรก็ได้ พร้อมทั้งจะต้องมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย โดยเป็นการนำทรัพยากรการบริหารมาแปลงให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เช่น บุคลากร งบประมาณ และปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องเปลี่ยนนโยบายออกมาเป็นแผน (plan) แผนงาน (program) และโครงการ (project) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัติจะต้องพิจารณาถึงองค์กร บุคลากรและความพร้อมเพียงอื่นๆ อันเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผล จึงเห็นได้ว่าแผน แผนงาน และโครงการ ความพร้อมเพียงขององค์กร บุคลากร และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2555: 216-218)



ภาพประกอบ 3 กระบวนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา: ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2555: 217

1. แผน (Plan) หมายถึง การเตรียมการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อกระทำการในอนาคต โดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เป็นการแปลงนโยบายซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น แผนจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่แน่นอน มีระยะเวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งมีวิธีการปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้วย

2. แผนงาน (Program) เป็นส่วนย่อยของแผน โดยแผนหนึ่งๆ จะประกอบด้วยแผนงานตั้งแต่ 2 แผนงานขึ้นไป แต่ละแผนงานอาจมีวัตถุประสงค์เฉพาะแตกต่างกันไป แต่วัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานต่างก็มุ่งช่วยให้วัตถุประสงค์สุดท้ายของแต่ละแผนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

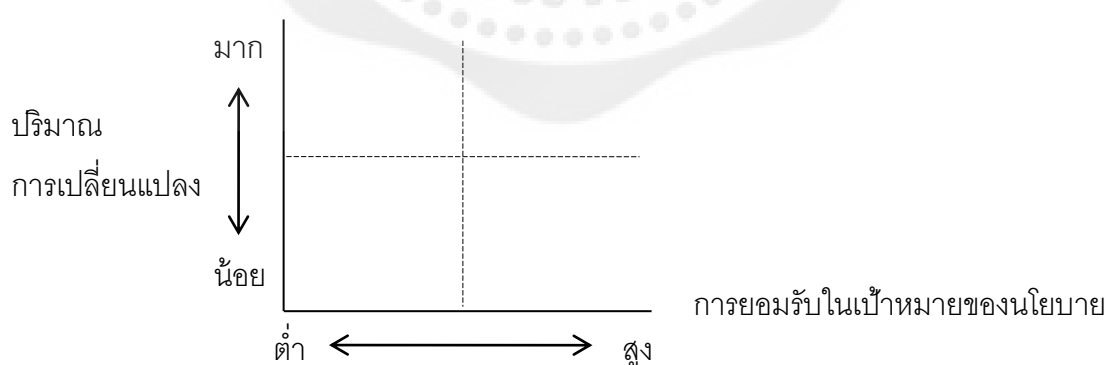
3. โครงการ (Project) หมายถึง กิจกรรมส่วนย่อยของแผนงาน โดยทั่วไปแผนงานหนึ่งๆ ประกอบด้วย 2 โครงการขึ้นไป วัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการต่างมุ่งเพื่อให้วัตถุประสงค์ร่วมของแผนงาน บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติควรมีการกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจนเพื่อช่วยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายและสามารถสร้างแนวทางเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของนโยบายได้ นอกจากนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. แนวคิดของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น

แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น (วรเดช จันทรศร. 2552: 119-127) กล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ เริ่มจากการศึกษาถึงตัวนโยบายที่ทั้งสองยอมรับว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวนโยบายเอง ด้วยเหตุนี้ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น จึงได้แบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่างๆ โดยใช้เกณฑ์การแบ่ง 2 เกณฑ์ คือ ปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและระดับของการยอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้การยอมรับ

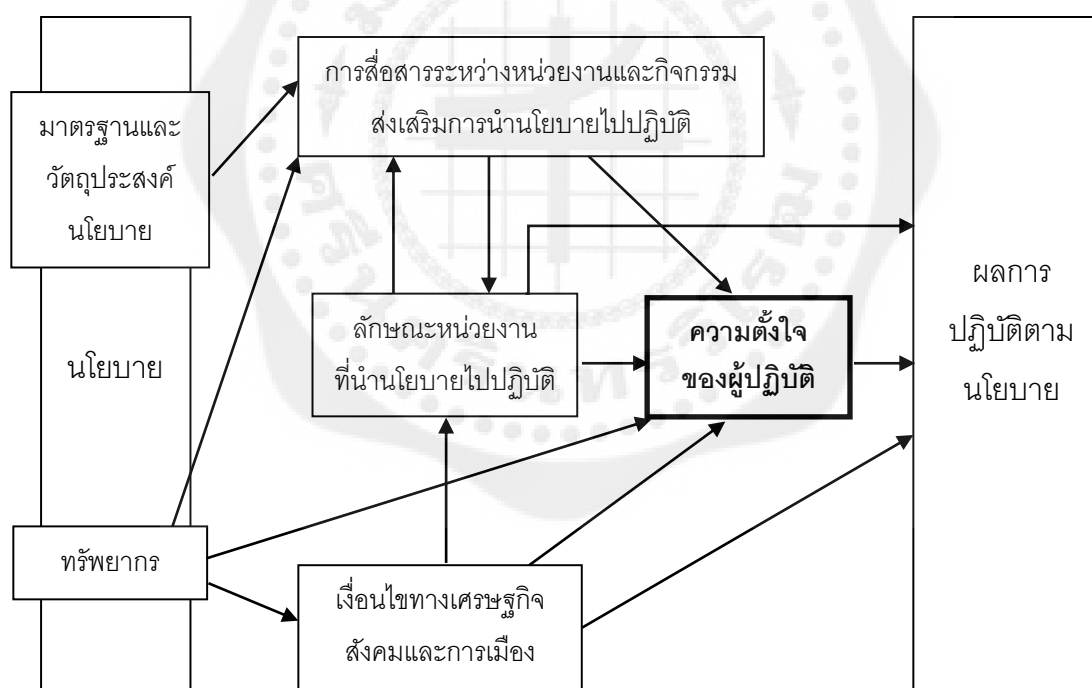


ภาพประกอบ 4 มิติของนโยบายที่ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติ

ที่มา: วรเดช จันทรศร. 2552: 119

จากภาพประกอบดังกล่าว แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น ได้ค้นพบความสัมพันธ์และตั้งข้อสมมติฐานว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อนโยบายนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในขณะที่ระดับการยอมรับเป้าหมายของนโยบายมีอยู่สูง ในทางกลับกัน หากนโยบายนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก และเป้าหมายของนโยบายนั้นไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ก็จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นล้มเหลวได้ นอกจากนี้ทั้งสองยังได้ตั้งข้อสังเกตว่า นโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก แต่ได้รับการยอมรับในเป้าหมายนั้นสูงก็มีแนวโน้มว่าจะเกิดความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อย แต่การยอมรับในเป้าหมายของนโยบายก็น้อยตามไปด้วย

อีกทั้งแวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น ยังได้พัฒนาตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและสมรรถนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ประกอบด้วย



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น

มาตรฐานและวัตถุประสงค์นโยบาย

มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดของสมรรถนะของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก นั่นคือมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง โดยสรุปแล้วมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นตัวแปรที่จะต้องกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพราะการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่สามารถทราบได้ว่าสำเร็จหรือล้มเหลวหากปราศจากเป้าหมายและข้อกำหนดที่ชัดเจน

ทรัพยากร

นอกจากนโยบายจะต้องมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานแล้ว นโยบายยังประกอบไปด้วยทรัพยากร ซึ่งหมายความรวมถึงเงินงบประมาณ และแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่นๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยด้านทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลให้นโยบายประสบความสำเร็จ คือ การช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ มากกว่าการให้งบประมาณที่เพียงพอ

การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยการสื่อสารของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกลำดับชั้นขององค์การ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนอยู่ในตัวเองอยู่แล้วและผู้สื่อสารเองก็เป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างให้เกิดการบิดเบือนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว การสื่อสารที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน (Clarity) ความเที่ยงตรง (Accuracy) และสม่ำเสมอ (Consistency) ในระหว่างกระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารระหว่างองค์การมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก อันประกอบด้วยกิจกรรมกระตุ้นและสนับสนุนที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ

1. การให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยงานระดับบน เพื่อช่วยเหลือให้หน่วยงานระดับล่างดำเนินการตามที่ต้องการ และ
2. หน่วยงานระดับบน อาจพิจารณาให้การสนับสนุนได้หลายรูปแบบ ทั้งเป็นผลด้านลบและบวกต่อหน่วยงานระดับล่าง

การสื่อสารดังกล่าวอาจมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการหรือนโยบายด้วย หรือในรูปของการที่ผู้กำหนดนโยบายสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับโดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการบริหาร หรือให้บริการด้านเทคนิค บุคลากร หรือการวิจัย

ลักษณะหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติ

ลักษณะของหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติมี 2 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ และ

2. ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ ทั้งสองยังได้เสนอลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของการน่านโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.1 ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

2.2 ระดับของการควบคุมที่เป็นลำดับขั้นในการตัดสินใจและดำเนินการ

2.3 ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหารหรือนักการเมือง

2.4 ความสามารถในการยืดหยุ่นของหน่วยงาน

2.5 ระดับของการสื่อสารแบบเปิด เช่น การมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ

2.6 การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการน่านโยบายไปปฏิบัติ

เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น กล่าวว่า สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่ส่งผลกระทบต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่เมื่อก่อนไม่ได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษา แต่ก็เป็นที่ทราบกันอย่างกว้างขวางว่าเงื่อนไขและทรัพยากรด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีผลสำคัญต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างมาก ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

ความร่วมมือหรือการตอบสนองของผู้น่านโยบายไปปฏิบัติ

ความเข้าใจของผู้น่านโยบายไปปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญและถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง องค์ประกอบของปัจจัยนี้เน้นไปที่ตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งมี 3 ประการ คือ

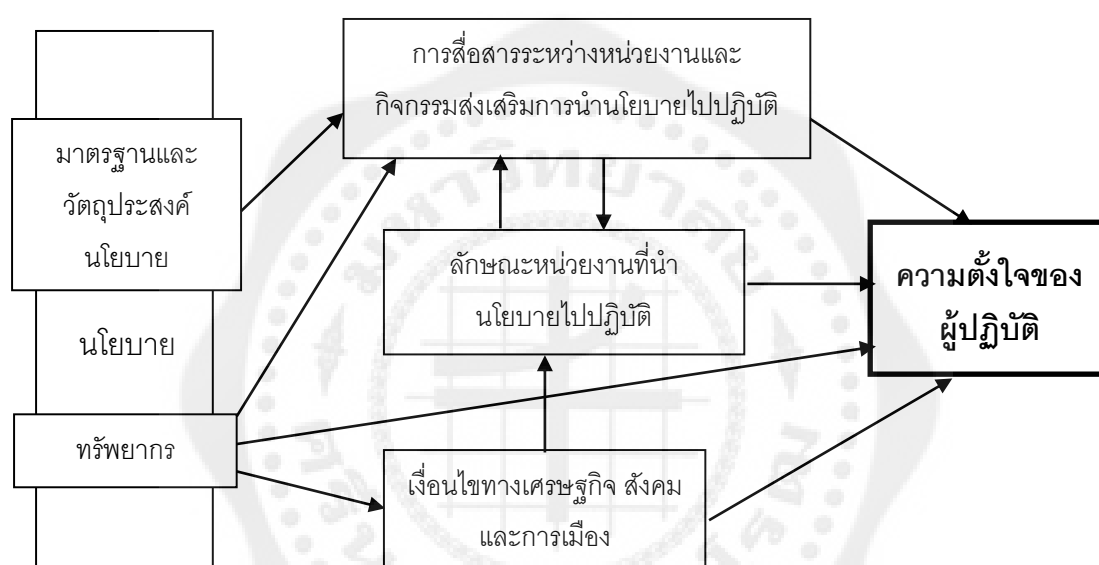
1. การรับรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

2. ทิศทางในการตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ และ

3. ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ

ซึ่งทั้งสามประการเป็นเงื่อนไขที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทุกคน นโยบายนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จได้ถ้าหากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายได้รับการปฏิเสธจากผู้ปฏิบัติตั้งแต่ต้นสาเหตุอาจมาจากการที่เป้าหมายวัตถุประสงค์นั้นขัดต่อค่านิยมในตัวผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งต่อผลประโยชน์หรือความสนใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

สรุปแล้ว ตัวแปรทั้ง 6 มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งสู่อีกตัวแปรหนึ่งเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน หรือลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะหน่วยงานมีระดับของการควบคุมเป็นลำดับขั้น และมีรูปแบบของผู้นำ ซึ่งใช้อำนาจในการทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานไปยังทิศทางที่ตนต้องการต่างกัน เป็นต้น แต่สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายสามารถวัดได้จากระดับการยอมรับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติ ซึ่งถ้าการยอมรับอยู่ในระดับสูง แนวโน้มความสำเร็จของนโยบายนั้นๆ จะสูงตามไปด้วย



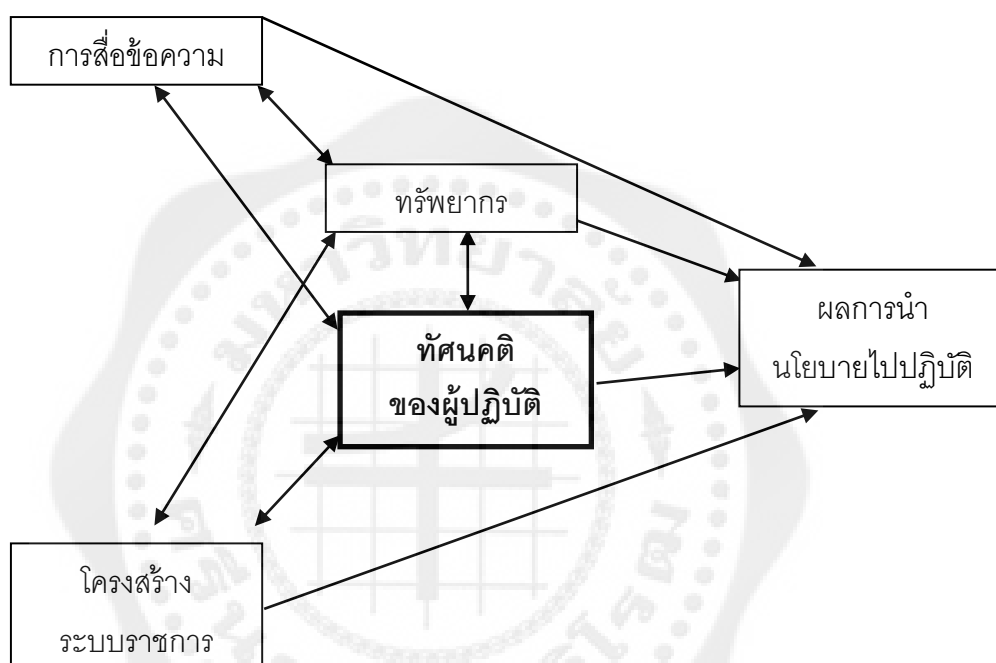
ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนโยบาย

ดัดแปลงจาก: Donald S. Van Meter; & E. Van Horn. 1975: 463

จะเห็นได้ว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยความตั้งใจของผู้ปฏิบัตินับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่ง ซึ่งได้รับผลจากตัวแปรทั้ง 5 และสามารถส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ผลของการปฏิบัติตามนโยบายที่ดี

2. แนวคิดของ เอ็ดเวิร์ด

จอร์จ ซี เอ็ดเวิร์ด (G.C. Edwards III) ได้เสนอให้พิจารณาปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อสารข้อความ ทรัพยากร จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ และโครงสร้างระบบราชการ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 มีทั้งบทบาทในการพึ่งพากันและส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ตามแนวคิดของเอ็ดเวิร์ด สามารถแสดงให้เห็นดังภาพประกอบต่อไปนี้ (สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2555: 453-457)



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ดัดแปลงจาก: สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2555: 454

จากแผนภาพปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว เอ็ดเวิร์ดได้อธิบายบทบาทของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

ประการแรก การสื่อสารข้อความ เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ผู้ที่รับผิดชอบในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติจะต้องรู้ว่าตนกำลังจะทำอะไร คำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยจะต้องมีความชัดเจน เทียงตรงและมีความคงเส้นคงวา การสื่อสารข้อความที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์จะเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติต้องใช้ดุลยพินิจของตนเพื่อพยายามที่จะแปลงความเป็นนามธรรมของนโยบายให้เป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้ ดังนั้น

แนวทางการปฏิบัติที่ไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างถูกต้อง หรือการถ่ายทอดที่บิดเบือน หรือการถ่ายทอดที่คลุมเครือและไม่มีความคงเส้นคงวา จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าคำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติตายตัวเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้เช่นกัน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ยิ่งการตัดสินใจนโยบายและคำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความเที่ยงตรงมากเพียงใดในการถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติจะยิ่งทำให้โอกาสของการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จสูง ความผิดพลาดในการถ่ายทอดข้อความไปสู่ผู้ปฏิบัติคือสาเหตุเบื้องต้นของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

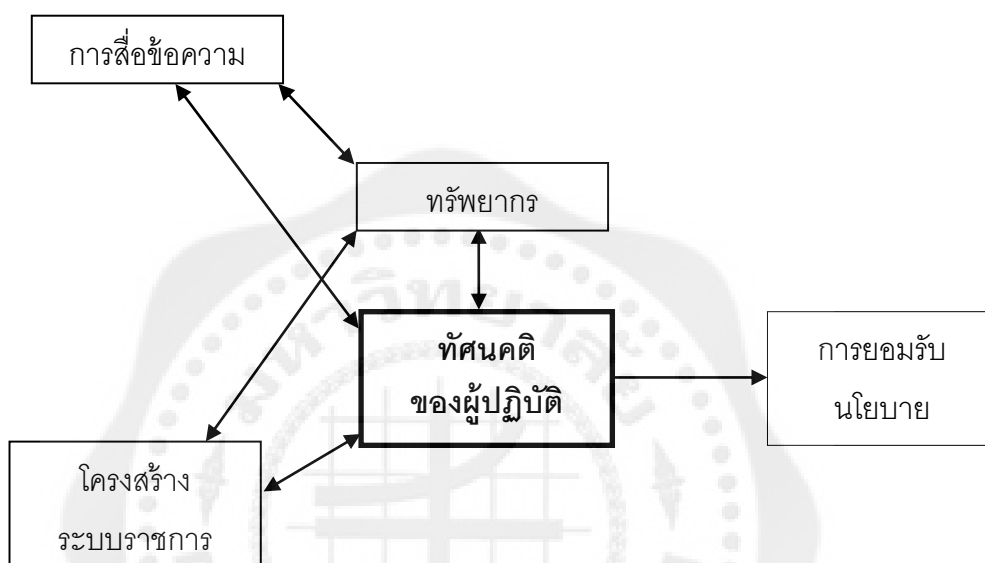
ประการที่สอง ทรัพยากร เป็นสิ่งสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งหมายรวมถึงจำนวนบุคลากรที่พอเหมาะและมีความชำนาญเพียงพอในการทำงาน มีระบบสารสนเทศที่สอดคล้องและพอเพียง และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี ดังนั้น ทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม ถ้าปราศจากทรัพยากร นโยบายที่นำไปปฏิบัติจะไม่บรรลุประสิทธิผลตามความตั้งใจ

ประการที่สาม จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติมีโอกาสในการใช้ดุลพินิจในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารข้อความจากผู้กำหนดนโยบายมักจะไม่ชัดเจนและคงเส้นคงวา และผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่พอใจที่จะเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชา นโยบายบางนโยบายอาจจะขัดแย้งกับจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติอย่างมาก หรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์การ ดังนั้น จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติในหลายกรณีจึงเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประการสุดท้าย โครงสร้างระบบราชการ การแบ่งส่วนงานขององค์การอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการประสานที่จำเป็นสำหรับการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ นโยบายที่มีความซับซ้อนต้องการความร่วมมือจากคนจำนวนมาก และอาจก่อให้เกิดความสับสนเปล่าต่อทรัพยากรที่จำกัด การห้ามการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสับสน ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และอาจส่งผลให้หน้าที่ที่สำคัญถูกมองข้ามไป

ในขณะที่ผู้บริหารองค์การพยายามพัฒนามาตรฐานของระเบียบปฏิบัติเพื่อใช้ในงานประจำวันที่ต้องเผชิญอยู่เสมอ จึงไม่สอดคล้องกับนโยบายใหม่ที่แตกต่างออกไป ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติในองค์การต้องทำงานใหม่ อาจก่อให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้ล่าช้า ทำให้สูญเสียหรือการกระทำที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้น มาตรฐานของกฎระเบียบบางครั้งจึงเป็นอุปสรรคมากกว่าการส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

สรุปแล้ว หากนโยบายถูกถ่ายทอดโดยปราศจากความชัดเจน จะเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลพินิจในการเลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายนั้น อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบายได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารข้อความ ทรัพยากรและโครงสร้างระบบราชการ จะส่งผลต่อทัศนคติและความพร้อมของผู้ปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การยอมรับนโยบาย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ภาพประกอบ 8 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนโยบาย

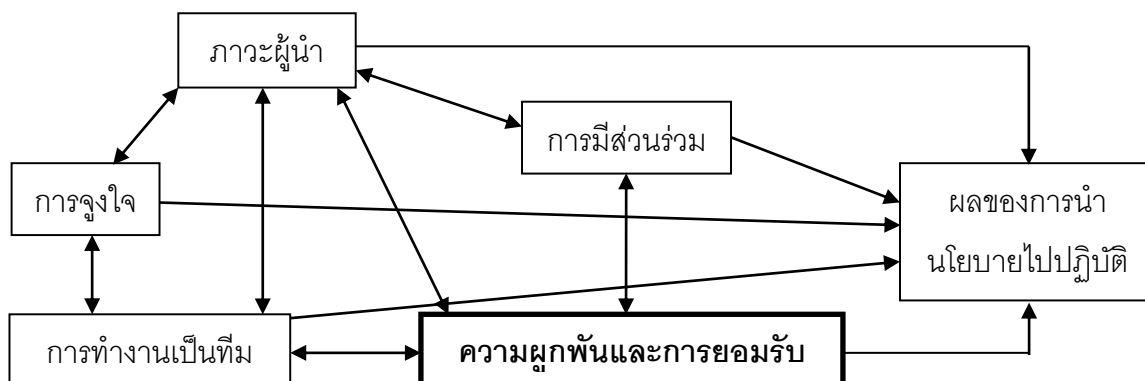
ดัดแปลงจาก: สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2555: 454

3. แนวคิดของ วรเดช จันทรศร

วรเดช จันทรศร (2552: 129-138) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจากผลงานนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน รวมทั้งการนำประสบการณ์ที่ผ่านมา พัฒนาเป็นแนวคิดและตัวแบบทางทฤษฎี โดยได้ให้ทรรศนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นการศึกษาในเรื่องของ องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด

ซึ่งจากการศึกษาเรื่องนโยบายสาธารณะของ วรเดช จันทรศร ได้เสนอตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเป็นความพยายามที่จะแยกประเด็นความสนใจในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติออกไปอย่างกว้างๆ ไม่ได้มีการให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่ตัวแบบใดเฉพาะเจาะจง ในที่นี้จะขอนำเสนอตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ ดังต่อไปนี้

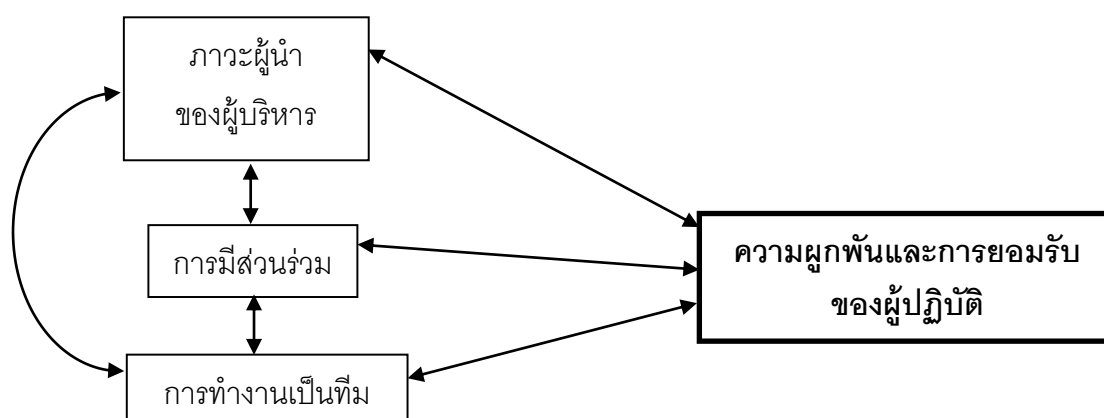
ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ



ภาพประกอบ 9 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ

ดัดแปลงจาก: วรเดช จันทรศร. 2552: 136

ตัวแบบนี้เน้นศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ ความสนใจในลักษณะนี้จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้จึงเน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า “การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของ การจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุม หรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา” ทั้งนี้เพราะการแบ่งแยกกว่าการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่ควรมาจากระดับสูง และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในระดับล่าง เป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำคัญของนโยบายและเห็นว่าความสำเร็จของนโยบายคือความสำเร็จของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์อื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นนั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับนโยบายจากผู้ปฏิบัติ โดยที่ความผูกพันและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน จะเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลต่อไปถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังภาพ

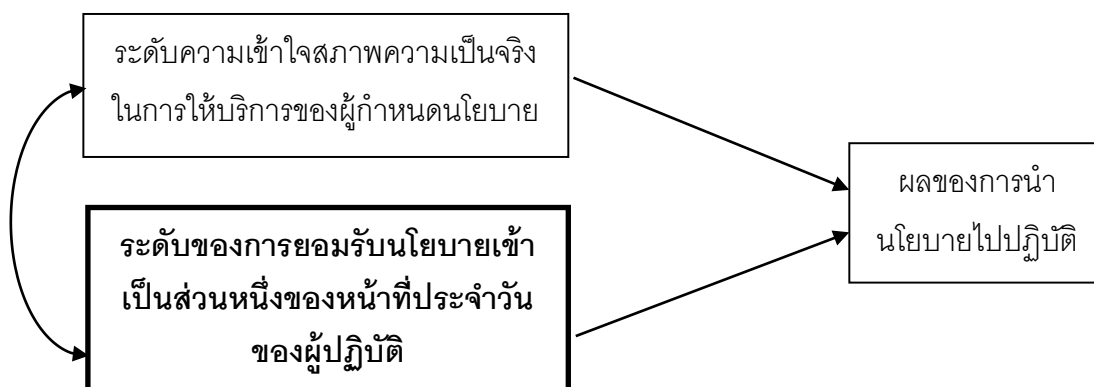


ภาพประกอบ 10 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการยอมรับนโยบาย

ดัดแปลงจาก: วรเดช จันทรศร. 2552: 136

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) พัฒนามาจากแนวคิดของนักสังคมวิทยาองค์กร ที่พยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริงของสังคมในองค์กร ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่กระจัดกระจายในองค์กร ในทฤษฎีนี้หมายความว่า สมาชิกขององค์กรทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ โดยเฉพาอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ติดต่อและให้บริการประชาชน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยึดเยื้อนโยบายใหม่ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือรับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันเอง โดยนัยนี้ ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่เรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่เกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารนโยบายไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า



ภาพประกอบ 11 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

ดัดแปลงจาก: วรเดช จันทรศร. 2552: 138

นโยบายหรือโครงการในบางครั้งยากที่จะเกิดขึ้นมาจากส่วนบนของโครงสร้างในสังคมได้ หรือแม้แต่ว่าจะเกิดขึ้นมาได้ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังเป็นเรื่องที่อยู่ห่างไกลจากความจริง ซึ่งหมายความว่า ในบางครั้งการกำหนดนโยบาย การออกแบบนโยบายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง และการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ถ้าผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบายเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ จะทำให้เกิดการยอมรับนโยบายและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนโยบายสาธารณะ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะทำให้การแก้ไขปัญหามิบรรลุผล ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น จะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2555: 224-228)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติอาจประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ หากหน่วยปฏิบัติไม่เข้าใจถึงเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างถ่องแท้ สำหรับปัจจัยในเรื่องวัตถุประสงค์นี้ผู้กำหนดนโยบายจำเป็นต้องพิจารณาให้วัตถุประสงค์ของนโยบายทุกข้อสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ในการชี้แจงให้หน่วยปฏิบัติทราบ ควรจะชี้แจงให้กระจ่างชัดและเข้าใจตรงกันทั้งผู้กำหนดนโยบายและผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ โดยอาจจะเรียกประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมารับฟังนโยบาย และเปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติได้มีโอกาสซักถามก่อนที่จะ

จะลงมือปฏิบัติ และในกระบวนการของการปฏิบัตินั้น หากหน่วยปฏิบัติมีปัญหาหรือไม่แน่ใจใดๆ ควรจะสอบถามหน่วยงานที่มอบหมายนโยบายทันที

2. ความร่วมมือระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ การที่หน่วยปฏิบัติจะให้ความร่วมมือแก่ผู้มอบหมายนโยบายในการนำนโยบายไปปฏิบัติมากหรือน้อยนั้น หน่วยปฏิบัติมักจะพิจารณาว่าหากนโยบายมีข้อเรียกร้องให้ผู้ปฏิบัติต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาก หรือต้องเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีในการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operation Procedures – SOPs) สูง จะมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่านโยบายที่มีกรรมวิธีปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานแบบเดิม หรือผู้ปฏิบัติไม่ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน สำหรับนโยบายที่มีผลกระทบต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์ของผู้นำเอนนโยบายไปปฏิบัติมาก ผู้ปฏิบัติมักจะพยายามอยู่ตลอดเวลาที่จะหลีกเลี่ยงหรือดื้อไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่ขัดกับผลประโยชน์ของเขา นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าหน่วยงานทั้งสองมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการมาก่อนแล้ว โอกาสที่จะได้รับความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสูง

3. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญที่การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จ หากเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีสายการบังคับบัญชาน้อย จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามาก จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชายาวแต่มีจำนวนบุคลากรน้อย นอกจากนี้ หน่วยงานที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีหัวหน้าหน่วยงานที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็งแล้ว โอกาสที่การนำนโยบายไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จจะมีสูง

4. ความพอเพียงของทรัพยากร ในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น สิ่งสำคัญก็คือต้องมีการใช้ทรัพยากร ทั้งคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ ในที่นี้จะทำการศึกษาทางด้านบุคลากร หรือกำลังคน ซึ่งมีเงื่อนไขที่น่าพิจารณา ได้แก่

เงื่อนไขประการแรก นโยบายที่จะถูกนำไปปฏิบัตินั้นต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ จำเป็นต้องใช้เวลาในการสรรหา อาจส่งผลให้ไม่สามารถเริ่มนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทันที ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

เงื่อนไขประการที่สอง บุคลากรที่ต้องการเหล่านั้นมีอยู่ในระบบราชการหรือไม่ หากมีอยู่แล้วบุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้นได้หรือไม่ บุคลากรเหล่านั้นมีความยินดีหรือความตั้งใจที่จะมาร่วมเป็นผู้ปฏิบัติในนโยบายนั้นหรือไม่

เงื่อนไขประการที่สาม หากบุคลากรที่เราต้องการนั้นมีอยู่ไม่เพียงพอในระบบราชการ หรือบุคลากรไม่มีความพร้อมหรือเต็มใจที่จะเข้าร่วมปฏิบัติตามนโยบายนั้น หน่วยงานจะหาได้จากที่ไหน จะมีวิธีการดึงดูดบุคลากรจากภาคเอกชนได้หรือไม่ ปัญหาคือการจะได้บุคลากรเหล่านี้มา

ปฏิบัติงานนั้นทำได้ยากมาก และในทางปฏิบัติหน่วยราชการย่อมมีข้อติดขัดในเรื่องกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรดังกล่าวให้เท่ากับภาคเอกชน อันจะเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรจากภาคเอกชนให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในนโยบายนั้นได้ตามที่ต้องการและต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้ในภาพรวมจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และต่อความสำเร็จของนโยบายโดยรวม

5. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น หากมีจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก และหน่วยงานเหล่านั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน บางครั้งอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการประสานงาน จนทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีปัญหาขึ้นมาได้ นอกจากนี้ในเรื่องของจำนวนมากน้อยของจุดตัดสินใจ (Clearance Points) ถ้าหากจุดตัดสินใจมีมาก ความล่าช้าในการปฏิบัติงานก็จะมีมากขึ้นด้วย

สำหรับปัจจัยลักษณะความสัมพันธ์ดั้งเดิมระหว่างหน่วยงานที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย ถ้ามีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีมาก่อนในอดีต จะส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปด้วยดี หากในอดีตเคยมีความขัดแย้งกันมาก่อน ก็จะไปสู่ปัญหาในการปฏิบัติได้

6. มาตรการการควบคุมและการประเมินผล โดยการเลือกมาตรการควบคุมนั้น ส่วนใหญ่หน่วยงานภาครัฐมักเลือกใช้วิธีการแบบการควบคุมและสั่งการ มากกว่าวิธีการที่สามารถตอบสนองและสอดคล้องกับปัญหา โดยวิธีการดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงต้องแสวงหามาตรการควบคุมด้านอื่นๆ เช่น อาศัยเสียงข้างมากตามระบอบประชาธิปไตย การกระตุ้นและส่งเสริมประโยชน์บุคคล และการใช้พลังการผลักดันด้านอารมณ์ เป็นต้น

7. การรณรงค์และการประชาสัมพันธ์ การรณรงค์ หมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีกิจกรรมในการโน้มน้าวใจให้บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง สำหรับการประชาสัมพันธ์ หมายถึง เรื่องการสื่อสารที่มีการวางแผนเพื่อชักจูงใจ โดยมีการจัดวางรูปแบบเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการประชาสัมพันธ์ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อลดแรงต่อต้านนโยบาย และลดความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกิดจากการดำเนินงานของข้าราชการระดับปฏิบัติได้

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือประสบความล้มเหลว มีการกำหนดลักษณะแนวทางไว้ 3 แนวทาง ดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช. 2554: 544; อ้างอิงจาก Randall B.Ripley; & Grace A. Franklin.)

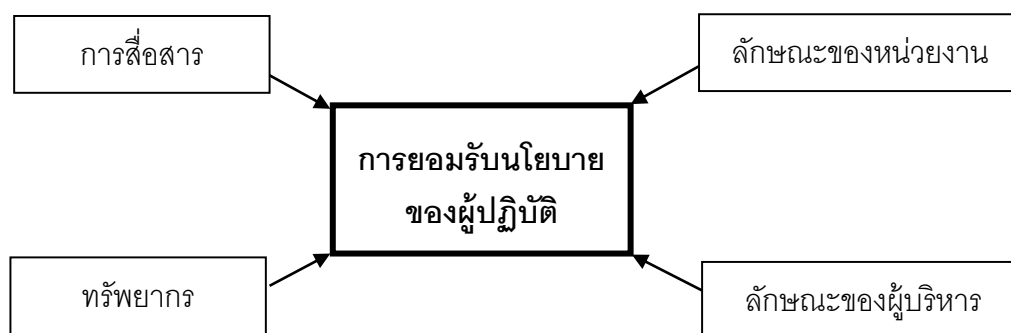
แนวทางแรก ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถวัดได้จากระดับความร่วมมือที่ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือมีต่อผู้กำหนดนโยบาย ถ้าระดับความร่วมมือของฝ่ายที่รับผิดชอบมีสูง ระดับความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติก็จะมีสูงตามไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าระดับของความร่วมมือต่ำ นั่นก็ย่อมหมายความว่า ระดับความล้มเหลวในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติก็จะมีอยู่สูงเช่นเดียวกัน

แนวทางที่สอง ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขที่ว่า ได้มีการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่น และปราศจากปัญหา ถ้าการปฏิบัติตามนโยบายใดเต็มไปด้วยความขัดแย้งในผลประโยชน์หรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นมากเท่าใด ระดับความล้มเหลวก็น่าจะมีสูงขึ้นเท่านั้น

แนวทางที่สาม ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากการที่นโยบายนั้นได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ในระยะสั้นหรือในระยะยาว ขณะเดียวกันได้ก่อให้เกิดผลกระทบ (Impacts) ตามที่พึงปรารถนาหรือไม่

สรุปได้ว่า การที่นโยบายจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ หรือติดขัดและล้มเหลว ส่วนสำคัญมาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน การรับนโยบายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวัน การตอบสนองต่อนโยบาย แม้กระทั่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ควรสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติต่อนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการใช้ดุลพินิจซึ่งทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ถูกเบี่ยงเบนไป อีกทั้ง ควรกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบาย เพื่อสร้างการยอมรับซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของการนำนโยบายไปปฏิบัติจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งมีทั้งแนวคิดที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน แต่สิ่งที่มีความสอดคล้อง คือ การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติออกมาเป็นตัวแบบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

นโยบายหนึ่งๆ มักเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่เว้นแม้แต่นโยบาย การปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งมีผลต่อ ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนทาง เพื่อป้องกันการต่อต้านและหาวิธีเพื่อให้เกิดการยอมรับนโยบายจากผู้ปฏิบัติ

โกวิท กังสนันท์ (2550: 13-17) สรุปแนวคิดของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจาก Cumming and Worley ว่า การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือ ต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้าง การต่อต้านแบบลึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนและองค์การ และมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและ ความสำเร็จที่จะปรับปรุงองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ตั้งแต่ การมีทัศนคติในทางลบต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม สาเหตุ ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านหลัก คือ

1. ความหวาดกลัวส่วนบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นได้จาก การสูญเสียความมั่นคง ในงาน การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลง หรือการสูญเสียสถานภาพทาง สังคม เป็นต้น

2. ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว สาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงทำให้สถานภาพแย่ลง หรือ ความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่

3. หลักการความถูกต้องส่วนตัว อาจเกิดจากผลกระทบต่อความสมเหตุสมผลเชิง พฤติกรรมที่เคยยึดถือเป็นหลักความถูกต้องส่วนตัว เช่น ตรรกะ หลักเหตุผล เสถียรภาพและเกียรติยศ เป็นต้น

4. ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง สาเหตุเกิดจากผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ได้รับการปลูกฝังอย่างมั่นคงและยากต่อการปรับพฤติกรรมดังกล่าว เช่น พื้นฐานและเงื่อนไขส่วนตัว ค่านิยมและบรรทัดฐาน และระบบอำนาจ เป็นต้น

5. ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด เช่น ขาดความสามารถในการมองเห็นและการเชื่อมโยง ช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคต หรืออุปทานด้านบวกเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง เป็นต้น

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นผลที่องค์กรและผู้นำมีขีดความสามารถลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ รวมถึงการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ แนวทางและยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าหรือการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายรูปแบบ ในที่นี้ขอเสนอ 3 ยุทธศาสตร์หลักสำหรับการเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ความเห็นใจและการให้การสนับสนุน ยุทธศาสตร์นี้เน้นการระบุว่าใครกำลังมีปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติและการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยความสำเร็จที่จำเป็นของยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับ

1.1 การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมองของผู้อื่น

1.2 กระบวนการรับฟังอย่างกระตือรือร้น

1.3 ความเชื่อที่ว่าเมื่อคนมีความรู้สึกที่ผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง คนจะลดการปกป้องตัวเองและพร้อมที่จะเข้ามารับรู้และเข้าร่วมอุดมการณ์ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์แบบเปิดช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับการต่อต้าน แนวทางการปรับตัว และการแก้ปัญหาร่วมกันในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การสื่อสาร ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชื่อว่าผู้ที่ต่อต้านมักประสบกับสภาวะและความรู้สึกของความไม่แน่นอนเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียงนำไปสู่ขบวนการข่าวลือและการซุบซิบ และยังซ้ำเติมความรู้สึกวิตกกังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญและความจำเป็นในการเอาชนะแรงต่อต้าน โดยที่การสื่อสารจะทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นการสนทนาแลกเปลี่ยนที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้าน

3. การมีส่วนร่วม เป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลค่อนข้างมาก จุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผล คือ

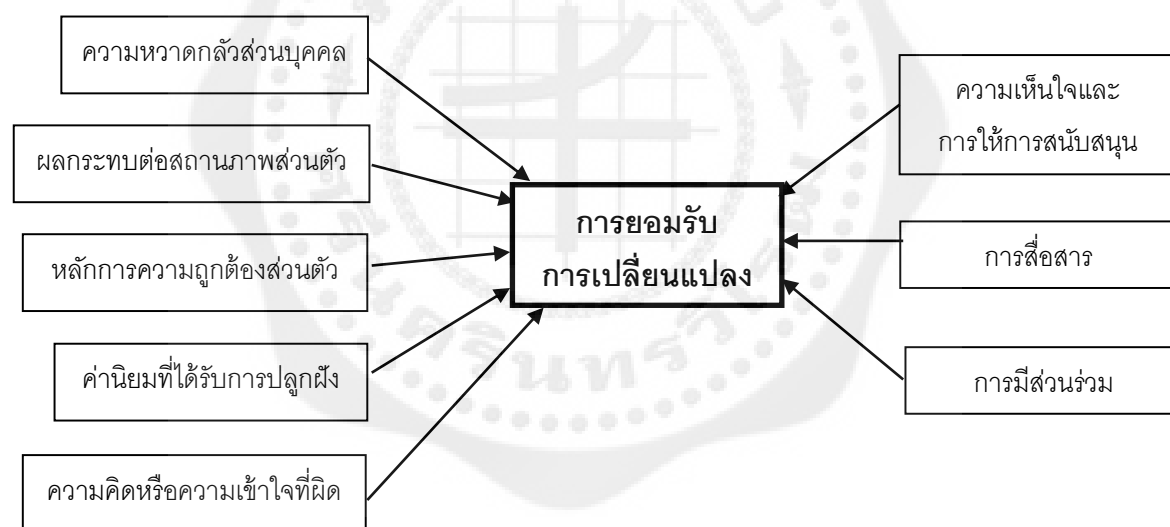
3.1 สมาชิกองค์กรให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3.2 สามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความร่วมมือกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.4 ความผูกพันและแรงจูงใจของสมาชิกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือการต่อต้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและการไม่ยอมรับ เนื่องจากพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติจนเคยชินถูกปรับเปลี่ยน หรือขัดแย้งกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนตัวและขององค์การ ผู้กำหนดนโยบายจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุของการต่อต้าน โดยการสร้างแนวทางการยอมรับให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นำนโยบายไปปฏิบัติและผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ การยอมรับไม่ได้รับประกันว่านโยบายนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงแต่เป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จของนโยบาย ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม ให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศและมีความยั่งยืนสู่สากล

การแบ่งส่วนราชการ

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้แบ่งส่วนราชการเพื่อรองรับภารกิจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 มติคณะรัฐมนตรีและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 21 หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2556 จำนวน 20 หน่วยงาน ได้แก่

- 1.1 สำนักบริหารกลาง
- 1.2 กองพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา 1
- 1.3 กองพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา 2
- 1.4 - 1.14 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 - 11
- 1.15 สำนักบริหารยุทธศาสตร์
- 1.16 สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม
- 1.17 สำนักพัฒนาผู้ประกอบการ
- 1.18 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน
- 1.19 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน
- 1.20 กลุ่มตรวจสอบภายใน

2. การแบ่งส่วนราชการภายใน จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมเซรามิก

อำนาจหน้าที่

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

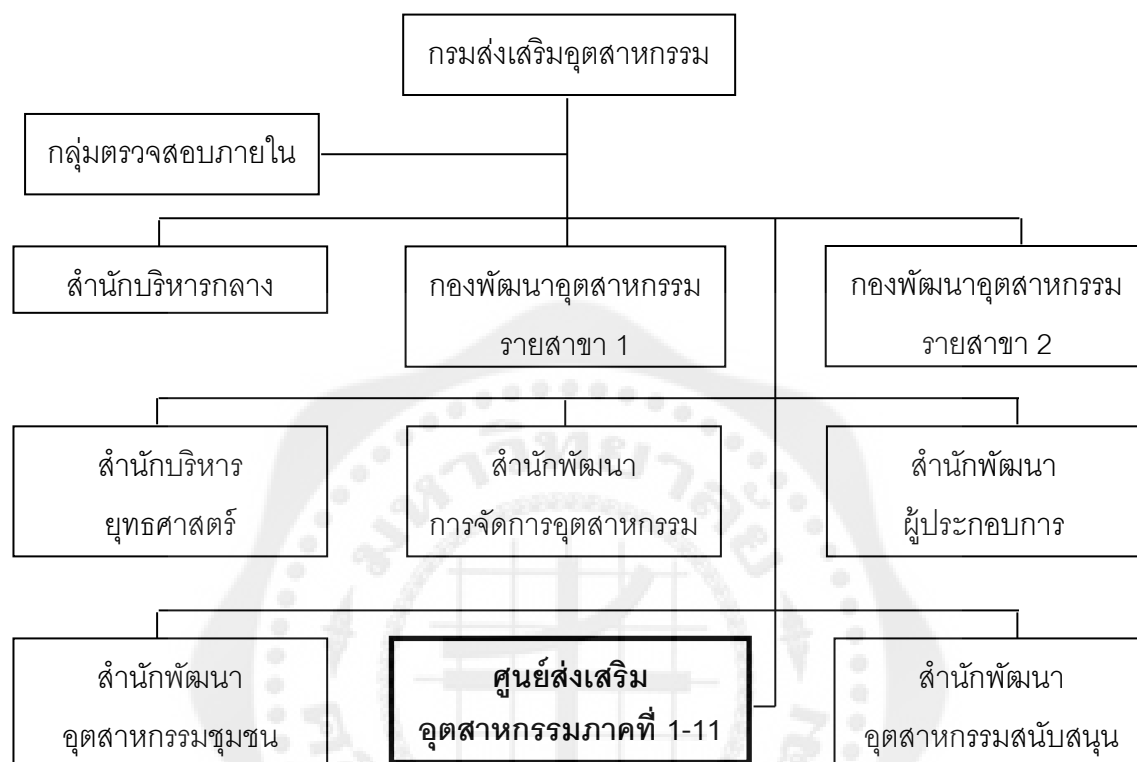
1. เสนอความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม

2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเครือข่ายองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยีและวิชาการ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการให้บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม

3. ดำเนินมาตรการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะของอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงอุตสาหกรรม และแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ

4. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



ภาพประกอบ 14 โครงสร้างกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ที่มา: กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

เปรียบเทียบภารกิจเดิมและใหม่ ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

การปรับภารกิจของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคในครั้งนี้ ยังส่งผลถึงการปรับบทบาทการทำงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคด้วย ซึ่งแต่เดิมมีหน้าที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติ ทั้งในการจัดทำแผน โครงการ กิจกรรมและการฝึกอบรม ให้แก่ผู้ประกอบการในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งบทบาทใหม่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค จะเป็นหน่วยงานวิชาการที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ประกอบการร่วมกับกลุ่มจังหวัด และเป็นศูนย์บริการข้อมูลทางวิชาการให้หน่วยงานในพื้นที่ ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบภารกิจเดิมและใหม่ ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบภารกิจเดิมและใหม่ ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

ภารกิจเดิม	ภารกิจใหม่
1. กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม 2. ส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการ และประสานการดำเนินงานตามนโยบาย แนวทาง และมาตรการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ 3. กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการและบุคลากรภาคอุตสาหกรรม 4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย	1. เป็นหน่วยงานวิชาการในการเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะ สำหรับการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับภูมิภาค เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ในกลุ่มจังหวัดและจังหวัดที่รับผิดชอบ 2. ดำเนินการเกี่ยวกับการผลักดันนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมในภูมิภาคไปสู่การปฏิบัติ 3. ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาองค์ความรู้ รูปแบบ หลักสูตรต่างๆ ระบบ และเทคนิควิธีการในการส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชนผู้ประกอบการ และบุคลากรภาคอุตสาหกรรม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ 4. เป็นศูนย์กลางในการให้คำปรึกษาแนะนำ การบริการข้อมูล การออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยี บ่มเพาะธุรกิจและสร้างต้นแบบอุตสาหกรรมในระดับพื้นที่ที่เชื่อมโยงการดำเนินงาน กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด 5. ส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการ และประสานการดำเนินงานตามนโยบาย แนวทาง และมาตรการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ 6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากการปรับบทบาทภารกิจดังกล่าวข้างต้น ทำให้มีการวางแนวทางในการกำหนดตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การยอมรับหรือไม่ยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่ามีผลงานวิจัยที่มีใกล้เคียงกันในเรื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ

ภิรมย์ จิตโตภาส (2008: 259-268) ได้ทำการศึกษา “การยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จ.นครนายก” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อประเมินการรับรู้และผลการปฏิบัติตามนโยบายการนำแนวทางการพิทักษ์สิทธิในโรงพยาบาลชุมชน ใน จ.นครนายก ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จ.นครนายก 3 แห่ง จำนวน 167 คน พบว่า (1) ด้านทัศนคติต่อการประกาศสิทธิผู้ป่วยนั้น พยาบาลวิชาชีพ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาว่า โดยส่วนมากแล้วพยาบาลวิชาชีพมีเจตคติทางบวกต่อการปฏิบัติตามแนวทางการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย (2) วิธีการหรือแหล่งที่พยาบาลวิชาชีพได้รับทราบรายละเอียดในคำประกาศสิทธิผู้ป่วยนั้น โดยส่วนมากใช้วิธีศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองเป็นส่วนเพิ่มจากการได้เข้าร่วมประชุมรับฟังการชี้แจงนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วย อีกทั้งได้รับทราบจากระเบียบปฏิบัติที่ส่งมาตามลำดับบังคับบัญชา จึงพอประเมินได้ว่า กลไกของการชี้แจงนโยบายตามลำดับบังคับบัญชายังเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อค้นพบนี้ เป็นสิ่งที่แนะนำให้ผู้บริหารต้องพยายามมากขึ้นในการชี้แจง อธิบายในรายละเอียดและย่อเนื้อความของคำประกาศให้เป็นคำอธิบายหรือยกตัวอย่างให้เข้าใจได้ง่าย และสร้างแนวทางปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น (3) สิ่งสำคัญมากในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติจริงส่วนหนึ่งได้แก่ การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความจริงใจในการบังคับใช้และส่งเสริมการปฏิบัติตามนโยบายว่ามากน้อยเพียงใด (4) หน่วยงานสมควรสร้างความเข้าใจและความตระหนักในความจำเป็นของการปฏิบัติตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วย เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

รัฐกร กลิ่นอุบล (2551: บทคัดย่อ) ศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง” เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรต่างๆ

ปัจจัยด้านคุณสมบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง และปัจจัยด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ

ไชยพร พุ่มผลึก (2546: บทคัดย่อ) ศึกษา “ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการจัดระเบียบแรงงานต่างด้าวมาปฏิบัติ : กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ควรที่จะพัฒนาองค์กรที่รับผิดชอบให้มีความเป็นเอกภาพ มีความรู้ความเข้าใจในตัวนโยบาย รวมทั้งมีการจัดสรรกำลังคน งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน ในส่วนของนโยบาย ควรที่จะให้มีความชัดเจน และมีความยืดหยุ่นได้ตามแต่ละพื้นที่ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น

สรุปได้ว่า การจะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายของผู้ปฏิบัตินั้น นอกจากผู้มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจนโยบายอย่างชัดเจน รวมไปถึงมีกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดีแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักถึงคือ **ผู้ปฏิบัติ** ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทักษะคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพานโยบายไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เพราะฉะนั้น ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ควรสร้างการรับรู้และความเข้าใจในนโยบายให้แก่ปฏิบัติ รวมไปถึงความจริงจังในการบังคับใช้นโยบาย ดังนั้น ผู้วิจัย จึงให้ความสนใจที่จะศึกษาถึงการยอมรับของผู้ปฏิบัติที่จะนำไปสู่ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดีต่อไป

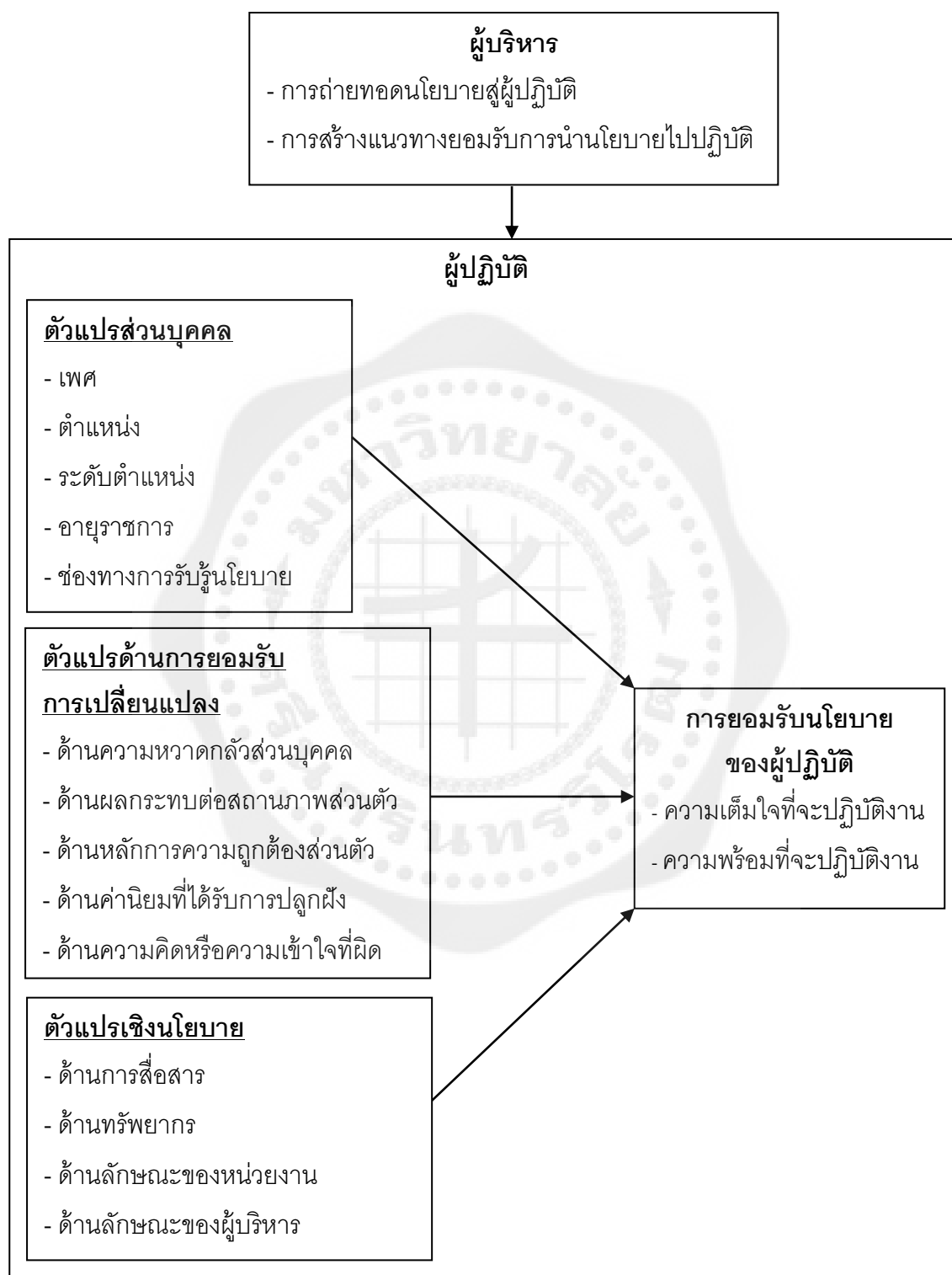
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนํานโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นการศึกษา ดังนี้

ตาราง 2 ประเด็นการศึกษาสำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัย

ประเด็น	นักวิชาการ
ระดับมหภาค (Macro)	Paul Berman
1. การถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้ปฏิบัติ	Paul Berman
2. การสร้างแนวทางการยอมรับการนํานโยบายไปปฏิบัติ	Cumming and Worley
2.1 การเห็นใจและการให้การสนับสนุน	
2.2 การสื่อสาร	
2.3 การมีส่วนร่วม	Paul Berman
ระดับจุลภาค (Micro)	
1. ตัวแปรด้านบุคคล	Cumming and Worley
1.1 เพศ	
1.2 ตำแหน่ง	
1.3 ระดับตำแหน่ง	
1.4 อายุราชการ	
1.5 ช่องทางการรับรู้นโยบาย	Cumming and Worley
2. ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	
2.1 ความหวาดกลัวส่วนบุคคล	
2.2 ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว	
2.3 หลักการความถูกต้องส่วนตัว	
2.4 ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง	
2.5 ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด	Van Meter & Van Horn , Edwards
3. ตัวแปรเชิงนโยบาย	
3.1 การสื่อสาร	
3.2 ทรัพยากร	
3.3 ลักษณะของหน่วยงาน	วรเดช จันทรศร
3.4 ลักษณะของผู้บริหาร	

จากการกำหนดประเด็นในการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 15 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1. **ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแสดงออกมา อันเกิดจากนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และการจัดแบ่งงานภายใน ได้แก่

1.1 **ด้านความหวาดกลัวส่วนบุคคล** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดส่วนบุคคล ต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสูญเสียความมั่นคงในงาน การขาดความเข้าใจของการเปลี่ยนแปลง

1.2 **ด้านผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว** หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว ได้แก่ การเรียนรู้สิ่งใหม่ สถานภาพส่วนตัว

1.3 **ด้านหลักการความถูกต้องส่วนตัว** หมายถึง ผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เคยยึดถือเป็นหลักความถูกต้องส่วนตัว ได้แก่ เกียรติยศ และหลักเหตุผล

1.4 **ด้านค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง** หมายถึง พฤติกรรมที่ได้รับการปลูกฝังหรือปฏิบัติ มาอย่างยาวนาน ได้แก่ ลักษณะการทำงาน

1.5 **ด้านความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด** หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถ ของตนเอง

2. **ตัวแปรเชิงนโยบาย** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายหรือไม่ยอมรับ นโยบายการปรับบทบาทภารกิจและจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ ได้แก่

2.1 **ปัจจัยด้านการสื่อสาร** หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน ได้แก่ การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

2.2 **ปัจจัยด้านทรัพยากร** หมายถึง สิ่งที่สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ เวลาและวัสดุอุปกรณ์

2.3 **ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน** หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในหน่วยงานและส่งผล ต่อการดำเนินตามนโยบายทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิดและบุคลากร

2.4 **ปัจจัยด้านลักษณะของผู้บริหาร** หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและมีผลต่อการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และความเข้าใจผู้ปฏิบัติ

3. **การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ** หมายถึง ความเต็มใจและความพร้อมของผู้ปฏิบัติ ที่จะปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ ระดับของการยอมรับนโยบาย

4. **การถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้ปฏิบัติ** หมายถึง กระบวนการสร้างความเข้าใจในนโยบายของ ผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติ

5. การสร้างแนวทางยอมรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย ได้แก่ การเห็นใจและการให้การสนับสนุน การสื่อสาร และการมีส่วนร่วม

สมมติฐานในการวิจัย

ตัวแปรส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 1 เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 อายุราชการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ช่องทางการรับรู้นโยบายที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 6 ความหวาดกลัวส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัวที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 8 หลักการความถูกต้องส่วนตัวที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 9 ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 10 ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

ตัวแปรเชิงนโยบายที่ส่งผลต่อการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 11 การสื่อสารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 12 ทฤษฎีการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 13 ลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 14 ลักษณะของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม” เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่สังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค และผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางและผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ข้าราชการที่สังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกตัวอย่างที่ศึกษา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสุ่มเลือกจำนวนข้าราชการ เนื่องจากทราบตัวเลขขนาดประชากรที่แน่นอน จึงคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ซึ่งกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5

สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

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

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

e คือ ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{192}{(1 + 192 \times (0.05)^2)} \\ &= \frac{192}{1.48} \end{aligned}$$

$$n = 129.73 \approx 130 \text{ คน}$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ จำนวนทั้งสิ้น 130 คน

ขั้นที่ 2 การหาจำนวนประชากรในแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

รายการ	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่ม	ร้อยละ
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1	22	15	68.18
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2	12	8	66.67
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3	16	11	68.75
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 4	17	12	70.59
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5	21	14	66.67
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 6	16	11	68.75
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 7	15	10	66.67
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8	19	13	68.42
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9	19	13	68.42
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10	18	12	66.67
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11	17	11	64.71
รวม	192	130	67.71

ขั้นที่ 3 หลังจากได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มแล้ว จะดำเนินการแจกแบบสอบถามในแต่ละศูนย์ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

1. ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3 เป็นตัวแทนผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบภาคเหนือ
2. ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 6 เป็นตัวแทนผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 เป็นตัวแทนผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบภาคตะวันออกและภาคใต้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน และสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ เอกสาร รายงานและคำสั่งทางราชการ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะใช้แบบสอบถามกับข้าราชการที่สังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ส่วนบทสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้กับผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางและผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค รวมทั้งสิ้น 4 คน

การสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้จะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยจะจัดเตรียมประเด็นคำถามอย่างกว้างๆ ในลักษณะปลายเปิด โดยไม่มีการเรียงคำถามที่แน่นอนตายตัว ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและสถานการณ์ขณะสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของคำถามดังกล่าว โดยคำถามจะแบ่งเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ว่าผู้บริหารมีวิธีการถ่ายทอดนโยบายหรือคำสั่งอย่างไร และวิธีการเหล่านั้นประสบปัญหาอะไรบ้าง

2. การสร้างแนวทางการยอมรับของผู้บริหาร การรับรู้ผลของการยอมรับหรือความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการยอมรับหรือไม่ยอมรับนโยบายอย่างไร

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และอายุราชการ โดยคำถามเป็นแบบปลายปิด ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนดไว้และตอบได้เพียงคำตอบเดียว เพื่อใช้ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านความหวาดกลัวส่วนบุคคล ปัจจัยด้านผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว ปัจจัยด้านหลักการความถูกต้องส่วนตัว ปัจจัยด้านค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง ปัจจัยด้านความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด การวัดจะใช้มาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบ โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว แบ่งระดับการประเมิน ดังนี้

4	หมายถึง	มากที่สุด
3	หมายถึง	มาก
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรเชิงนโยบาย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน และปัจจัยด้านลักษณะของผู้บริหาร การวัดจะใช้มาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบ โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว แบ่งระดับการประเมิน ดังนี้

4	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
3	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ การวัดจะใช้มาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบโดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว แบ่งระดับการประเมิน ดังนี้

4	หมายถึง	มากที่สุด
3	หมายถึง	มาก
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

จากนั้นจะทำการแปลความหมายของผลคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรการหาค่า ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \end{aligned}$$

$$\text{ดังนั้น ช่วงคะแนน} = 0.75$$

ตาราง 4 คะแนนเฉลี่ยของระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3.26-4.00	ยอมรับมากที่สุด
2.51-3.25	ยอมรับมาก
1.76-2.50	ยอมรับน้อย
1.00-1.75	ยอมรับน้อยที่สุด

ตาราง 5 คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3.26-4.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
2.51-3.25	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
1.76-2.50	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.75	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 6 คะแนนเฉลี่ยของระดับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3.26-4.00	ยอมรับมากที่สุด
2.51-3.25	ยอมรับมาก
1.76-2.50	ยอมรับน้อย
1.00-1.75	ยอมรับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพแบบสอบถาม

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนํานโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้มีเนื้อหาตรงกับกรอบแนวคิดที่ต้องการจะศึกษา แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นเป้าหมาย แล้วนำมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ซึ่งต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

แบบสอบถามสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการมาสร้างเป็นตารางเพื่อกำหนดโครงสร้างของเนื้อหาหรือประเด็นที่จะมุ่งวัด และข้อคำถามที่จะใช้ในการวัด แล้วจึงดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามโครงสร้างของเนื้อหา ดังนี้

ตาราง 7 โครงสร้างของเนื้อหาหรือประเด็นที่จะมุ่งวัด และข้อคำถามที่จะใช้ในการวัด

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
1. ปัจจัยด้านความ หวาดกลัวส่วนบุคคล	สิ่งที่เกิดขึ้นจาก ความหวาดกลัว ส่วนบุคคลต่อการ เปลี่ยนแปลง	การสูญเสีย ความมั่นคง ในงาน	1) ท่านได้รับมอบหมายงาน ตรงตามความรู้ของท่าน 2) ท่านได้รับมอบหมายงาน เพิ่มขึ้นกว่าเดิม 3) ท่านมีความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานมากขึ้น
		การขาดความ เข้าใจของการ เปลี่ยนแปลง	1) ท่านเข้าใจเหตุผลของ การปรับบทบาทภารกิจ ในครั้งนี้
2. ปัจจัยด้าน ผลกระทบต่อ สถานภาพส่วนตัว	สิ่งที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงและ มีผลกระทบต่อ สถานภาพส่วนตัว	การเรียนรู้สิ่งใหม่	1) ท่านสามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี 2) ท่านเข้าใจถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้สิ่งใหม่
		การรับรู้ของตน	1) หน้าที่ใหม่ของท่าน มีความท้าทายเพิ่มขึ้น กว่าหน้าที่เดิม
3. ปัจจัยด้านหลักการ ความถูกต้องส่วนตัว	ผลกระทบต่อ พฤติกรรมที่เคยยึดถือ เป็นหลักความถูกต้อง ส่วนตัว	หลักเหตุผล	1) งานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถทำประโยชน์ให้แก่ ประชาชนได้จริง
		เกียรติยศ	1) การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ทำให้อำนาจหน้าที่ของท่าน เพิ่มขึ้น

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
4. ปัจจัยด้านค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง	พฤติกรรมที่ได้รับการปลูกฝังหรือปฏิบัติมาอย่างยาวนาน	ลักษณะการทำงาน	1) ท่านเห็นว่า ลักษณะการทำงานเดิมของท่านสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป 2) หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งของท่านสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ปัจจัยด้านความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด	สิ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดส่วนบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง	ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง	1) ท่านจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้
6. ปัจจัยด้านการสื่อสาร	สิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน	การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	1) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านชี้แจงแนวทางการปรับบทบาทภารกิจให้ท่านเข้าใจชัดเจน 2) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านชี้แจงความคืบหน้าการปรับบทบาทภารกิจให้ท่านทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
7. ปัจจัยด้านทรัพยากร	สิ่งที่สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	เวลา	1) ท่านมีระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมของตัวเองในการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้เหมาะสม
		วัสดุอุปกรณ์	1) หน่วยงานของท่านเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้ท่านอย่างเหมาะสมต่อการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
8. ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน	สิ่งที่อยู่ภายในหน่วยงานและส่งผลต่อการดำเนินงานตามนโยบายทั้งทางตรงและทางอ้อม	การสื่อสารแบบเปิด	1) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
		บุคลากร	1) หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้
9. ปัจจัยด้านลักษณะของผู้บริหาร	สิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและมีผลต่อการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำ	1) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีความสามารถในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี 2) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีความซื่อสัตย์และเป็นธรรม
		การจูงใจ	1) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีการโน้มน้าวและจูงใจให้ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้
		ความเข้าใจผู้ปฏิบัติ	1) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี 2) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านให้การสนับสนุนการทำงานของท่านเป็นอย่างดี 3) ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านให้โอกาสท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในครั้งนี้

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
10. การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ	ความเต็มใจและความพร้อมของผู้ปฏิบัติที่จะปฏิบัติงานตามนโยบาย	ระดับของการยอมรับนโยบาย	1) ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ 2) ท่านมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS โดยสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนโยบาย โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Means), ค่าร้อยละ (Percentage), การแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. วิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้แก่ t-test, ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)
3. สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะนำผลมาวิเคราะห์สนับสนุนกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามของผู้ปฏิบัติ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม” โดยใช้แบบสอบถามจากผู้ปฏิบัติจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 130 ชุด และจากการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังนี้

การถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบาย

การนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายจะมีความชัดเจนแล้ว ต้องสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติยอมรับและเต็มใจรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากส่วนกลางและผู้บริหารในระดับภาค จำนวน 4 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

การถ่ายทอดนโยบาย

นโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ อาทิ การแข่งขันในตลาดโลกที่หลากหลาย การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี อุตสาหกรรม 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ หรือเศรษฐกิจชุมชน เป็นต้น ซึ่งต้องมีหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนและผลักดันภาคอุตสาหกรรมของไทยให้เข้มแข็ง โดยแนวทางของรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) คือ การมุ่งกระจายอำนาจไปสู่ภูมิภาคเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการในทุกภาคส่วนและทุกระดับ ดังนั้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทภารกิจของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค ให้สามารถประสานงานร่วมกับอุตสาหกรรมจังหวัด เพื่อรองรับยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทภารกิจรวมไปถึงการจัดแบ่งงานภายใน ดังนี้

1. **การแบ่งส่วนงานขาดความสมดุล** โครงสร้างการแบ่งงานภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคในแต่ละศูนย์ จะแบ่งเป็น 4 ส่วน แต่ละส่วนมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งภารกิจหลักและงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ในการส่งเสริม สนับสนุนกลุ่มลูกค้าทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ SME วิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาผู้ประกอบการ อยู่ในส่วนงานเดียวแทบทั้งหมด

2. กรอบอัตรากำลังของหน่วยงานส่วนกลางเมื่อเทียบกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค มีความแตกต่างกัน รวมไปถึงสัดส่วนตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นระดับของผู้อำนวยการส่วน โดยหน่วยงานส่วนกลางบางหน่วย เมื่อเทียบข้าราชการกับตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษมีสัดส่วนถึง 10 : 3 แต่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กลับมีเพียง 10 : 1 ดังนั้นถือว่าเป็นเรื่องไม่เป็นธรรมต่อบุคลากรในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ตามที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางได้กล่าวว่า “ ถ้าถามว่างานของส่วนกลางและงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ส่วนกลางมีความสำคัญกว่าไหม ยากกว่าไหม ก็ไม่ใช่ เพราะฉะนั้นมันก็ไม่แฟร์กับคนของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ”

3. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่บุคลากรในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค จะโอนหรือย้ายไปหน่วยงานอื่น เพราะส่วนใหญ่จะมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่นั้น กอรปกับยังมีระเบียบเกี่ยวกับเงินเดือนขั้นในแต่ละระดับตำแหน่ง ทำให้การทำงานขาดขวัญและกำลังใจ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางได้กล่าวว่า “ เนื่องจากผมมาจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11 แล้วเห็นว่าข้อนี้แหละที่มันซ้ำมากเลย ก็เลยหารือกับท่านอธิบดี ตอนแรกจะขอศูนย์ละ 1 ตำแหน่ง แต่ท่านอธิบดีบอกให้ 2 ไปเลย ก็เลยเป็นที่มาของการปรับในครั้งนี้ด้วย ”

จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นที่มาของการทบทวนบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติโดยตรง อีกทั้ง การปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ ทำให้ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค มีตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษเพิ่มขึ้นอีกหน่วยงานละ 1-2 ตำแหน่ง ซึ่งทำให้บุคลากรในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มมากขึ้น โดยพบว่าการถ่ายทอดนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค มี 2 ระดับ คือ

1. การถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางไปศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

“ การปรับในครั้งนี้เป็นการปรับในเชิงนโยบายและจะกระทบกับคนอย่างน้อยครึ่งหนึ่งขององค์กร ก็เป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ กระทบพอสมควร ” คำกล่าวของผู้ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การปรับบทบาทภารกิจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและมีผลกระทบต่อบุคลากร ผู้กำหนดนโยบายต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างถ่องแท้ และสามารถถ่ายทอดนโยบายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้อย่างชัดเจน ดังนั้น การถ่ายทอดนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในจากส่วนกลางไปศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคในครั้งนี้ พบว่ามีการวางแผนสำหรับการปรับบทบาทภารกิจในแต่ละขั้นตอนอย่างรอบคอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1หารือกับผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดีและรองอธิบดี เพื่อรับทราบทิศทางในการปรับบทบาทภารกิจและขอความเห็นชอบในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 หารือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อรับคำแนะนำจากระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นไปได้ในการดำเนินการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 ปรีक्षाผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการปรับโครงสร้างหรือการปรับบทบาทภารกิจ และต้องเป็นผู้ที่เข้าใจทั้งบริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลและบริบทของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 4 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคและผู้อำนวยการส่วน เพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบนโยบาย เพราะฉะนั้น แม้จะไม่ได้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ก็จะได้รับทราบแนวทางในการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้เช่นกัน แต่จากการถ่ายทอดนโยบายในลักษณะนี้พบว่ายังมีปัญหาจากการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางสู่ผู้บริหารระดับภาค ตามที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางชี้ให้เห็นในภายหลังว่า

“ การเอาคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาอยู่ในกระบวนการปรับบทบาทภารกิจ ทำให้การพิจารณาในหลายส่วน แทนที่จะมุ่งไปที่โครงสร้าง ทิศทาง อัตรากำลังในกรอบภาพรวม บางส่วนกลายเป็นมีการพิจารณาตัวบุคคล แทนที่จะมองทิศทางขององค์กรเป็นหลัก บางครั้งทำให้ไม่ตรงวัตถุประสงค์ มีการเอาทัศนคติต่อคนหรือเอาเรื่องตัวบุคคลเข้ามา ก็มีผลด้วย คือทุกคนยังไม่ได้มองภาพรวมขององค์กร แต่ยังสวมบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก ”

ขั้นตอนที่ 5 รายงานความคืบหน้าให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น ในการประชุมผู้บริหารของหน่วยงาน เป็นต้น อีกทั้งยังมีการลำดับเหตุการณ์และกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นจนถึงระยะเวลาสิ้นสุดในแต่ละกระบวนการให้ทราบทุกครั้ง โดยประเด็นสำคัญที่ต้องระวังในการสื่อสารนั้น ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางได้กล่าวว่า

“ ความคาดหวังของคน พอมีการปรับบทบาทภารกิจ ถึงแม้ว่าจะมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องในทุกๆ การประชุม คนก็คาดหวังไปว่า ตัวเองจะได้ตำแหน่ง ตำแหน่งนี้ทำมาเพื่อขึ้น พอมีการพิจารณาไปได้ครึ่งทางมีการเปลี่ยนต่างๆ ก็ผิดหวัง ทั้งๆ ที่ไม่เคยบอกอะไรไป มันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน เพราะฉะนั้น ทำให้คนบางคนผิดหวังกับสิ่งที่เค้าคิดว่าเค้าจะได้แล้วก็ไม่ได้ ก็เป็นเรื่องการควบคุมข้อความ ซึ่งบางครั้งคนเราก็พูดกันไปเรื่อย ”

และ “ การดำเนินการจะต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต จากหน่วยงานภายนอกหลายขั้นตอน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ในครั้งเดียว ซึ่งบางครั้งแต่ละขั้นๆ ก็เหมือนกับพูดกันต่อไปเรื่อยๆ มันถูกแปลงสารไปได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องการพ่วงกระบวนการยุ่งยากซับซ้อน ต้องใช้เวลานานทำให้มีปัญหา ”

จะเห็นได้ว่า ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง มีส่วนสำคัญในการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจไปปฏิบัติ โดยถ่ายทอดนโยบายไปสู่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคผ่านผู้อำนวยการศูนย์ และมอบหมายให้ผู้อำนวยการศูนย์ ดำเนินการถ่ายทอดนโยบายไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งการถ่ายทอดในลักษณะนี้ทำให้ผู้อำนวยการศูนย์ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากผู้อำนวยการศูนย์บางท่านได้กล่าวว่า “ ตอนนี้ยังมีปัญหาเรื่องความเข้าใจของระดับปฏิบัติ แต่ในระดับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ระดับผู้บริหารด้วยกันเองเข้าใจภาพตงรนี้หมดว่าตอนนี้แนวนโยบายเปลี่ยน คือ นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งไปสู่ระดับพื้นที่มากขึ้น ” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการศูนย์อีกท่านว่า

“ วัตถุประสงค์ที่มีการปรับเปลี่ยนตรงนี้ เพื่อให้โครงสร้างของเราเป็นไปตามหน้าที่การทำงาน และผู้อำนวยการส่วนควรสอดคล้องกับหน้าที่ภารกิจและอัตรากำลังคน หรือแม้แตผู้บริหารในแต่ละส่วนให้มีสัดส่วนครบถ้วนสมบูรณ์ อันนี้เป็นสิ่งสำคัญที่เราควรจะต้องมองและวางตัวบุคลากรของเราในอนาคต ข้างหน้าด้วย พี่ว่าเข้าใจ ยอมรับและเห็นชอบในการขับเคลื่อน ”

2. การถ่ายทอดนโยบายจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคไปสู่ปฏิบัติ

เมื่อผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลาง แล้ว จะต้องดำเนินการถ่ายทอดนโยบายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน โดยกำหนดวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน จะเห็นจากผู้อำนวยการศูนย์บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

“ ผมถืออย่างหนึ่งว่า ผมรู้อะไร ลูกน้องต้องรู้อย่างนั้น และผมจะเป็นคนชอบประชุมบ่อย ประชุมแบบไม่เป็นทางการบ่อยมาก และจะบอกว่าอะไรเป็นอย่างไร และจะมอบหมายให้มีผู้คอยจดบันทึกว่าผมพูดอะไรไป บอกอะไรไป แล้วสรุปทำเป็นเอกสารและเวียนให้ทราบซ้ำอีกครั้งหนึ่ง และถ้ามีเอกสารการประชุมอะไรที่ไม่เป็นความลับ ผมจะให้เวียนให้ทราบให้หมด เพราะถ้าเค้ารู้แล้วเราสบาย ”

วิธีการดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับของผู้อำนวยการศูนย์อีกท่านซึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ พอได้รับมอบนโยบายแล้ว สิ่งแรกคือเรียกประชุม ทุกครั้งคือไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรที่ได้รับมอบหมาย ได้รับทราบหรือมีการประชุม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมในกรม หรือ Conference หรือทางโทรศัพท์ จะเรียกแจ้งผู้อำนวยการส่วนให้เข้าใจ และให้ผู้อำนวยการส่วนค่อยๆ ไปอธิบายให้กับลูกทีม เพื่อดูปฏิกิริยาของทีม แล้วถึงมาเรียกประชุมพร้อมกันทั้งหมด แล้วที่จะพูดเชิงนโยบายให้เค้ายอมรับนโยบาย ”

สรุปได้ว่า การปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงายภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค มีการถ่ายทอดนโยบาย 2 ระดับ ทั้งจากระดับผู้บริหารส่วนกลางไปสู่ผู้บริหารระดับภาค ผ่านการจัดสัมมนาชี้แจงแนวทางและการประชุมในวาระต่างๆ เพื่อรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการเป็นระยะๆ พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บริหารระดับภาคชี้แจงผู้ปฏิบัติให้เข้าใจ และจากระดับผู้บริหารระดับภาคไปสู่ผู้ปฏิบัติ ผ่านการประชุมชี้แจงภายในหน่วยงานทั้งแบบที่เป็นทางการ คือการประชุมและการจัดทำเอกสารลายลักษณ์อักษร และแบบไม่เป็นทางการ คือการชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติโดยตรงและมอบหมายให้ไปถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง

การสร้างการยอมรับนโยบาย

นอกจากการสื่อสารหรือการถ่ายทอดนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนํานโยบายไปปฏิบัติแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ต่างกัน คือ การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะต้องอาศัยความพยายามของผู้บริหารในการสร้างแนวทางการยอมรับนโยบาย เพื่อให้เกิดความเต็มใจและความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. แนวทางการสร้างการยอมรับนโยบายจากส่วนกลาง

ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง มีวิธีในการสร้างการยอมรับนโยบาย ดังนี้

1. สร้างการมีส่วนร่วมโดยการมอบหมายงาน ในการร่างบทบาทภารกิจใหม่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางได้กล่าวว่า “ มีการแบ่งงาน อย่างเช่น มอบหมายให้ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ไปเขียนภารกิจ เขียนอะไรต่างๆ ซึ่งเหมือนเป็นการ Empowerment คือเป็นการมอบภาระให้เค้า เค้าก็มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าเข้าเจ้าของ มีส่วนร่วม ”

2. เมื่อส่วนกลางได้รวบรวมร่างบทบาทภารกิจใหม่ที่มอบหมายให้แต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ไปดำเนินการแล้ว จากนั้นส่วนกลางจะสรุปแนวทางและความคิดเห็นของแต่ละศูนย์ และส่งกลับให้ทุกศูนย์ทวนสอบ เพื่อให้เกิดการยอมรับ

3. มอบหมายให้ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในหน่วยงานในเรื่องของบทบาทภารกิจและตำแหน่งที่เปลี่ยนแปลงไป ที่อาจทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายคลาดเคลื่อนไป

2. แนวทางการสร้างการยอมรับนโยบายจากผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคไปสู่ผู้ปฏิบัติ

เมื่อมีการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับภาคแล้ว ลำดับต่อมาผู้อำนวยการศูนย์ต้องสร้างการยอมรับในนโยบายให้แก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย ดังนั้น ผู้อำนวยการศูนย์จึงกำหนดแนวทางที่เปลี่ยนไปตามบริบทของหน่วยงานโดยมีวิธีการในการสร้างการยอมรับนโยบาย จำแนกจากลักษณะของผู้ปฏิบัติออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สำหรับผู้ปฏิบัติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการศูนย์บางท่านให้แนวทางว่า

“ ถ้าเค้าค่อนข้างไม่เอาเลย ชั้นจะอยู่ของชั้นแบบนี้ ใครจะมาปรับเปลี่ยนไม่ได้ ก็เริ่มกดดันงานเค้าไปทีละหน่อย จะเน้นที่ตัวงานเป็นหลัก เพราะเค้าถือว่าถ้าเราไปบีบเค้า ไปเปลี่ยนเค้ามันลำบาก เราเปลี่ยนที่งานก่อน จากคุณเคยทำแบบนี้ ต่อไปงานนี้ไม่มีแล้วนะ คุณก็ต้องมาทำงานนี้ ทำยที่สุดเค้าจะเปลี่ยนไปตามงานที่เค้าทำ แต่ถ้าใครมีลักษณะเป็นแบบนี้ ก็คือ ปล่อยเค้าทำคนเดียวแล้วเค้าจะค่อยๆเปลี่ยน ”

แนวทางนี้เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองถูกบังคับหรือยึดเหนี่ยวนโยบายใหม่ แต่เป็นการค่อยๆ นำนโยบายเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ ซึ่งต่างจากวิธีการของผู้อำนวยการศูนย์อีกท่านที่ให้ความเห็นว่า

“ บางส่วนมีผลกระทบทางด้านจิตใจ ในการที่เค้าถูกลดบทบาท แต่จะพยายามมอบหมายงานให้เค้ามากขึ้น เพราะฉะนั้น บทบาทหน้าที่ของเค้าไม่ได้ลดน้อยลงจากเดิม เพียงแต่ว่าการที่ไม่ได้เป็นเบอร์หนึ่ง ต้องมีเหตุผลชี้แจงและให้เค้ายอมรับสภาพตรงนี้ พยายามพูดเชิงบวกให้เค้าคิดและมีขวัญกำลังใจว่า ต้องเดินไปข้างหน้าตลอดเวลา ”

2. สำหรับผู้ปฏิบัติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการศูนย์บางท่านให้

แนวทางว่า

“ ถ้าคนที่พร้อมจะเปลี่ยน แต่มีคำถาม ตอนที่ถ่ายทอดหรือเล่าให้ฟังตอนประชุม ใครมีคำถามให้ถามมาเลย แล้วเราจะตอบ ว่าแนวทางไปแบบนี้ ช่วงแรกๆ ทุกคนจะไม่ถาม ผมจะเริ่มจี้ เล่าให้ฟัง เสร็จแล้วคุณคิดอย่างไร ขอความเห็น พอตอนหลังๆ จะเริ่มมีคำถามเยอะขึ้น และผมจะถามเค้าว่า ถ้าจะปรับจากตรงนี้ไปเป็นอย่างนั้นเลย คุณคิดอย่างไร เพียงแต่จะไม่บอกเค้าว่า จะเอาไปทำอะไร แต่จะค่อยๆ ถาม ในเรื่องวิธีการทำงานที่ต้องเปลี่ยน เค้าจะเริ่มบอกมาเป็นแนวคิดของเค้า เราเหมือนจะพยายามตรวจสอบเค้าด้วยว่า ถ้านโยบายเปลี่ยน คุณพร้อมจะรับไปเปล่า ”

วิธีการดังกล่าวเป็นการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ต่างจากวิธีการของผู้อำนวยการศูนย์อีกท่านที่ได้กล่าวว่า “ อธิบายว่าเป็นนโยบายของกรม แล้วสิ่งที่ทำแล้วจะดีอย่างไร ตรงนี้ให้เค้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะทุกคนถ้ามองถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีและเติบโตในวันข้างหน้า เค้ายอมรับได้ ”

สรุปได้ว่า นโยบายการปรับบทบาทภารกิจและจัดแบ่งงานภายในในครั้งนี้ มีแนวทางในการสร้างการยอมรับนโยบายแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือจากผู้บริหารส่วนกลาง โดยการมอบหมายงานให้แก่ผู้บริหารระดับภาคเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม อีกทั้งยังมอบหมายให้ผู้บริหารระดับภาคชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ และแนวทางจากผู้บริหารระดับภาค โดยการแยกผู้ปฏิบัติเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการน่านโยบายเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานทีละน้อย เพื่อให้รู้สึกว่าไม่ได้ถูกบังคับให้ต้องปรับเปลี่ยน และวิธีการอธิบายสาเหตุของการปรับเปลี่ยนโดยพูดในเชิงบวกให้เกิดการยอมรับ อีกประเภทคือผู้ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติโดยตรง ผ่านการให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อนโยบาย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	55	42.30
หญิง	75	57.70
ตำแหน่ง		
ประเภทวิชาการ	90	69.20
ประเภททั่วไป	40	30.80
ระดับตำแหน่ง		
ชำนาญการพิเศษ	19	14.60
ชำนาญการ	56	43.10
ปฏิบัติการ	15	11.50
อาวุโส	8	6.20
ชำนาญงาน	24	18.50
ปฏิบัติงาน	8	6.20
อายุราชการ (ปี)		
0-6	21	16.20
7-12	14	10.80
13-18	7	5.40
19-24	38	29.20
25-30	33	25.40
31-36	17	13.10

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ช่องทางการรับรู้นโยบาย		
จากผู้อำนวยความสะดวกของผู้ปฏิบัติ	98	75.40
จากเพื่อนร่วมงาน	82	63.10
อื่นๆ	28	21.50

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้ปฏิบัติที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.70 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.30 ในส่วนของตำแหน่งส่วนใหญ่ เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 69.20 และมีตำแหน่งประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 30.80 มีระดับตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นระดับชำนาญการ คิดเป็นอัตราร้อยละ 43.10 รองลงมาเป็นระดับชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 18.50 และมีระดับอาวุโสและระดับชำนาญงานน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.20 เท่ากัน มีอายุราชการส่วนใหญ่ที่ 19-24 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมามีอายุราชการ 25-30 คิดเป็นร้อยละ 25.40 ในส่วนของอายุราชการ 13-18 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.40 และมีช่องทางการรับรู้นโยบายจากผู้อำนวยความสะดวกของผู้ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 75.40 จากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 63.10 และจากช่องทางอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 21.50

ระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ โดยวัดจากความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายและความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	3.27	0.64	มากที่สุด
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	3.32	0.57	มากที่สุด
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	3.29	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และการจัดแบ่งงานภายในโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.29 (SD = 0.55) โดยเมื่อพิจารณาทั้งด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายและด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.27 (SD = 0.64) และ 3.32 (SD = 0.57) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับนโยบาย

นำเสนอข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ ใน 5 ด้าน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เพศ กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับการยอมรับนโยบาย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig. (2-tailed)
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
ชาย	3.35	0.58	1.19	0.24
หญิง	3.21	0.68		
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
ชาย	3.42	0.50	1.83	0.07
หญิง	3.24	0.61		
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม				
ชาย	3.38	0.49	1.64	0.10
หญิง	3.22	0.59		

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.10) ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าเพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า เพศไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน

ตำแหน่ง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับระดับการยอมรับนโยบาย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig. (2-tailed)
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
ประเภทวิชาการ	3.39	0.70	3.30	0.00
ประเภททั่วไป	3.00	0.39		
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
ประเภทวิชาการ	3.36	0.62	1.21	0.23
ประเภททั่วไป	3.22	0.42		
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม				
ประเภทวิชาการ	3.37	0.61	2.52	0.01
ประเภททั่วไป	3.11	0.33		

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่กลับพบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.23) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

สรุปได้ว่า ตำแหน่งมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตำแหน่งมีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่ไม่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ระดับตำแหน่ง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับตำแหน่ง กับระดับการยอมรับนโยบาย

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
ระหว่างกลุ่ม	5.46	5	1.09	2.81	0.02
ภายในกลุ่ม	48.12	124	0.39		
รวม	53.58	129			
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
ระหว่างกลุ่ม	2.04	5	0.41	1.26	0.29
ภายในกลุ่ม	40.03	124	0.32		
รวม	42.06	129			
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	3.06	5	0.61	2.09	0.07
ภายในกลุ่ม	36.34	124	0.29		
รวม	39.39	129			

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ ANOVA เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.07) ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายแตกต่างกัน (Sig. = 0.02) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่กลับพบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติตามงานนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.29) ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตาราง 13 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับตำแหน่ง กับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน
ชำนาญการพิเศษ	-	0.01	0.15	0.30	0.55*	0.17
ชำนาญการ		-	0.14	0.29	0.54*	0.16
ปฏิบัติการ			-	0.14	0.39	0.02
อาวุโส				-	0.25	-0.13
ชำนาญงาน					-	-0.38
ปฏิบัติงาน						-

*p<.05

จากตารางที่ 13 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบ LSD พบว่าระดับตำแหน่งที่มีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ

- (1) ระดับชำนาญการพิเศษและระดับชำนาญงาน
- (2) ระดับชำนาญการและระดับชำนาญงาน

สรุปได้ว่า ระดับตำแหน่งไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ระดับตำแหน่งมีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่ไม่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

อายุราชการ กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุราชการ กับระดับการยอมรับนโยบาย

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
ระหว่างกลุ่ม	7.54	5	1.51	4.06	0.00
ภายในกลุ่ม	46.04	124	0.37		
รวม	53.58	129			
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
ระหว่างกลุ่ม	2.33	5	0.47	1.45	0.21
ภายในกลุ่ม	39.74	124	0.32		
รวม	42.07	129			
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4.39	5	0.88	3.11	0.01
ภายในกลุ่ม	35.01	124	0.28		
รวม	39.39	129			

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติ ANOVA เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า อายุราชการที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่า อายุราชการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า อายุราชการที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายแตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่กลับพบว่า อายุราชการที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.21) ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตาราง 15 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของอายุราชการ กับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

	0-6 ปี	7-12 ปี	13-18 ปี	19-24 ปี	25-30 ปี	31-36 ปี
0-6 ปี	-	-0.36	0.71*	0.24	0.31	0.08
7-12 ปี		-	1.07*	0.60*	0.67*	0.43
13-18 ปี			-	-0.47	-0.41	-0.64*
19-24 ปี				-	0.06	-0.17
25-30 ปี					-	-0.23
31-36 ปี						-

*p<.05

จากตารางที่ 15 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบ LSD พบว่าอายุราชการที่มีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่แตกต่างกัน 5 คู่ คือ

- (1) 0-6 ปี และ 13-18 ปี
- (2) 7-12 ปี และ 13-18 ปี
- (3) 7-12 ปี และ 19-24 ปี
- (4) 7-12 ปี และ 25-30 ปี
- (5) 13-18 ปี และ 31-36 ปี

ตาราง 16 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของอายุราชการ กับระดับการยอมรับนโยบาย

	0-6 ปี	7-12 ปี	13-18 ปี	19-24 ปี	25-30 ปี	31-36 ปี
0-6 ปี	-	-0.21	0.64*	0.19	0.23	0.08
7-12 ปี		-	0.86*	0.41*	0.45*	0.29
13-18 ปี			-	-0.45*	-0.41	-0.57*
19-24 ปี				-	0.04	-0.12
25-30 ปี					-	-0.16
31-36 ปี						-

*p<.05

จากตารางที่ 16 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบ LSD พบว่าอายุราชการที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน 6 คู่ คือ

- (1) 0-6 ปี และ 13-18 ปี
- (2) 7-12 ปี และ 13-18 ปี
- (3) 7-12 ปี และ 19-24 ปี
- (4) 7-12 ปี และ 25-30 ปี
- (5) 13-18 ปี และ 19-24 ปี
- (6) 13-18 ปี และ 31-36 ปี

สรุปได้ว่า อายุราชการมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า อายุราชการมีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่ไม่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ช่องทางการรับรู้นโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการรับรู้นโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig. (2-tailed)
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
จากผู้อำนวยการศูนย์ของผู้ปฏิบัติ	3.27	0.67	-0.13	0.90
จากเพื่อนร่วมงาน	3.32	0.59	1.04	0.30
อื่นๆ	3.29	0.66	0.15	0.88
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
จากผู้อำนวยการศูนย์ของผู้ปฏิบัติ	3.32	0.55	0.03	0.98
จากเพื่อนร่วมงาน	3.29	0.59	-0.63	0.53
อื่นๆ	3.18	0.67	-1.27	0.21
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม				
จากผู้อำนวยการศูนย์ของผู้ปฏิบัติ	3.29	0.57	-0.06	0.96
จากเพื่อนร่วมงาน	3.27	0.54	0.33	0.74
อื่นๆ	3.23	0.67	-0.60	0.55

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการรับรู้นโยบายกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ช่องทางการรับรู้นโยบายที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งจากผู้อำนวยการศูนย์ของผู้ปฏิบัติ (Sig. = 0.96) จากเพื่อนร่วมงาน (Sig. = 0.74) หรือจากช่องทางอื่นๆ (Sig. = 0.55) ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ที่ว่าช่องทางการรับรู้นโยบายที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ช่องทางการรับรู้นโยบายไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
ความหวาดกลัวส่วนบุคคล	3.05	0.53	มาก
ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว	3.23	0.43	มาก
หลักการความถูกต้องส่วนตัว	2.90	0.67	มาก
ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง	2.92	0.66	มาก
ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด	3.18	0.79	มาก
รวม	3.06	0.45	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ มีระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.45)

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีระดับการยอมรับมากที่สุด คือ ด้านผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย 3.23 (SD = 0.43) รองลงมา คือ ด้านความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด มีค่าเฉลี่ย 3.18 (SD = 0.79) ด้านความหวาดกลัวส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.05 (SD = .532) ด้านค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง มีค่าเฉลี่ย 2.92 (SD = 0.66) และด้านหลักการความถูกต้องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.90 (SD = 0.67) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบาย

นำเสนอข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ โดยจะวิเคราะห์ในภาพรวม และแยกเป็นแต่ละด้านของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 19 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.93	0.10	0.65	9.63
$R^2 = 0.42$ SEE = 0.49 F = 92.75 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.46	0.10	0.37	4.44
$R^2 = 0.13$ SEE = 0.53 F = 19.68 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.694	0.10	0.57	7.78
$R^2 = 0.32$ SEE = 0.46 F = 60.53 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่าตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ความหวาดกลัวส่วนบุคคล กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 20 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างความหวาดกลัวส่วนบุคคล กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.63	0.09	0.52	6.92
$R^2 = 0.27$ SEE = 0.55 F = 47.83 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.28	0.09	0.26	3.08
$R^2 = 0.06$ SEE = 0.55 F = 9.46 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.46	0.08	0.44	5.54
$R^2 = 0.19$ SEE = 0.50 F = 30.67 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความหวาดกลัวส่วนบุคคล กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ความหวาดกลัวส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 6 ที่ว่า ความหวาดกลัวส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ความหวาดกลัวส่วนบุคคลมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 21 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.93	0.11	0.61	8.78
$R^2 = 0.37$ SEE = 0.51 F = 77.08 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.57	0.11	0.41	5.15
$R^2 = 0.17$ SEE = 0.52 F = 26.50 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.74	0.09	0.57	7.88
$R^2 = 0.32$ SEE = 0.46 F = 62.07 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัวที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 7 ที่ว่า ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัวที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัวมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

หลักการความถูกต้องส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 22 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างหลักการความถูกต้องส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.57	0.08	0.52	6.91
$R^2 = 0.27$ SEE = 0.55 F = 47.71 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.34	0.08	0.35	4.20
$R^2 = 0.11$ SEE = 0.54 F = 17.66 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.45	0.07	0.48	6.25
$R^2 = 0.23$ SEE = 0.49 F = 39.11 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการความถูกต้องส่วนตัว กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า หลักการความถูกต้องส่วนตัวที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 8 ที่ว่า หลักการความถูกต้องส่วนตัวที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า หลักการความถูกต้องส่วนตัวมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 23 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.45	0.08	0.46	5.79
$R^2 = 0.20$ SEE = 0.58 F = 33.50 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.21	0.07	0.24	2.75
$R^2 = 0.05$ SEE = 0.56 F = 7.56 Sig. = 0.01				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.33	0.07	0.39	4.76
$R^2 = 0.14$ SEE = 0.51 F = 22.63 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 9 ที่ว่า ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 24 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.42	0.06	0.51	6.77
$R^2 = 0.26$ SEE = 0.56 F = 45.88 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.16	0.06	0.22	2.49
$R^2 = 0.04$ SEE = 0.56 F = 6.20 Sig. = 0.01				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.29	0.06	0.41	5.09
$R^2 = 0.16$ SEE = 0.51 F = 25.95 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิดที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 10 ที่ว่า ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ความคิดหรือความเข้าใจที่ผิดมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบายกับระดับการยอมรับนโยบาย ตัวแปรเชิงนโยบาย

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับตัวแปรเชิงนโยบาย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
การสื่อสาร	3.09	0.69	มาก
ทรัพยากร	2.70	0.57	มาก
ลักษณะของหน่วยงาน	2.84	0.58	มาก
ลักษณะของผู้บริหาร	3.12	0.61	มาก
รวม	3.00	0.51	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรเชิงนโยบาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.00 (SD = 0.51)

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านลักษณะของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.12 (SD = 0.61) รองลงมา คือ ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.09 (SD = 0.69) ด้านลักษณะของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 2.84 (SD = 0.58) และด้านทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.70 (SD = 0.57) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย

นำเสนอข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ โดยจะวิเคราะห์ในภาพรวม และแยกเป็นแต่ละด้านของตัวแปรเชิงนโยบาย ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 26 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.28	0.11	0.22	2.55
$R^2 = 0.04$ SEE = 0.63 F = 6.58 Sig. = 0.01				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.31	0.10	0.27	3.21
$R^2 = 0.07$ SEE = 0.55 F = 10.33 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.29	0.09	0.27	3.17
$R^2 = 0.07$ SEE = 0.53 F = 10.03 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบาย กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ตัวแปรเชิงนโยบายที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ตัวแปรเชิงนโยบายมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

การสื่อสาร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 27 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างการสื่อสาร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	-0.00	0.08	-0.00	-0.02
$R^2 = -0.01$ SEE = 0.65 F = 0.00 Sig. = 0.99				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.26	0.07	0.31	3.71
$R^2 = 0.09$ SEE = 0.55 F = 13.75 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.13	0.07	0.16	1.83
$R^2 = 0.02$ SEE = 0.55 F = 3.36 Sig. = 0.07				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า การสื่อสารที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.07) ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 11 ที่ว่า การสื่อสารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าการสื่อสารที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.99) แต่กลับพบว่า การสื่อสารที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายแตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 27

สรุปได้ว่า การสื่อสารไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การสื่อสารไม่มีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ทรัพยากร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 28 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างทรัพยากร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.39	0.09	0.34	4.14
$R^2 = 0.11$ SEE = 0.61 F = 17.13 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.19	0.09	0.19	2.22
$R^2 = 0.03$ SEE = 0.56 F = 4.95 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.29	0.08	0.30	3.56
$R^2 = 0.08$ SEE = 0.53 F = 12.66 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ทรัพยากรที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 12 ที่ว่า ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ทรัพยากรมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม

ลักษณะของหน่วยงาน กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 29 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างลักษณะของหน่วยงาน กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.33	0.10	0.30	3.51
$R^2 = 0.08$ SEE = 0.62 F = 12.31 Sig. = 0.00				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.09	0.09	0.09	0.97
$R^2 = 0.00$ SEE = 0.57 F = 0.94 Sig. = 0.33				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.21	0.08	0.22	2.51
$R^2 = 0.04$ SEE = 0.54 F = 6.32 Sig. = 0.01				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของหน่วยงาน กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 13 ที่ว่า ลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายแตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่กลับพบว่า ลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.33) ดังรายละเอียดในตารางที่ 29

สรุปได้ว่า ลักษณะของหน่วยงานมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ลักษณะของหน่วยงานมีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่ไม่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ลักษณะของผู้บริหาร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตาราง 30 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างลักษณะของผู้บริหาร กับระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.18	0.09	0.17	1.95
$R^2 = 0.02$ SEE = 0.64 F = 3.78 Sig. = 0.05				
ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.24	0.08	0.25	2.97
$R^2 = 0.06$ SEE = 0.56 F = 8.79 Sig. = 0.00				
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม	0.21	0.08	0.23	2.67
$R^2 = 0.05$ SEE = 0.54 F = 7.13 Sig. = 0.01				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหาร กับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ลักษณะของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีระดับการยอมรับนโยบายที่แตกต่างกัน (Sig. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 14 ที่ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติแตกต่างกัน แต่เมื่อ

พิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าลักษณะของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายไม่แตกต่างกัน (Sig. = 0.05) แต่กลับพบว่า ลักษณะของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายแตกต่างกัน (Sig. = 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 30

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารมีผลต่อระดับการยอมรับการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ลักษณะของผู้บริหารไม่มีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร กับระดับการยอมรับนโยบาย

จากข้อมูลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร ที่ส่งผลต่อระดับการยอมรับนโยบาย การปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของผู้ปฏิบัติ นำมาเปรียบเทียบเพื่อหาตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับการยอมรับนโยบายมากที่สุด ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 31 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของระดับการยอมรับนโยบาย

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย				
ตำแหน่ง	0.07	0.11	0.05	0.62
อายุราชการ	-0.03	0.03	-0.08	-1.13
ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.98	0.12	0.66	7.78
ตัวแปรเชิงนโยบาย	0.01	0.09	0.01	0.15

$$R^2 = 0.41 \quad SEE = 0.50 \quad F = 23.33 \quad \text{Sig.} = 0.00$$

ความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ตำแหน่ง	0.08	0.12	0.07	0.71
อายุราชการ	-0.02	0.03	-0.07	-0.80
ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.42	0.13	0.33	3.22
ตัวแปรเชิงนโยบาย	0.20	0.10	0.18	1.93

$$R^2 = 0.14 \quad SEE = 0.53 \quad F = 6.20 \quad \text{Sig.} = 0.00$$

ตาราง 31 (ต่อ)

ตัวแปร	B	SE	Beta	t
ระดับการยอมรับนโยบายโดยรวม				
ตำแหน่ง	0.08	0.10	0.06	0.75
อายุราชการ	-0.03	0.03	-0.08	-1.08
ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.68	0.11	0.55	6.08
ตัวแปรเชิงนโยบาย	0.10	0.09	0.10	1.20
$R^2 = 0.32$ SEE = 0.46 F = 15.83 Sig. = 0.00				

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยสถิติถดถอยเชิงพหุ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 กับระดับการยอมรับนโยบาย โดยพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายมากที่สุด คือ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรเชิงนโยบาย อายุราชการและตำแหน่ง ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อายุราชการ ตำแหน่งและตัวแปรเชิงนโยบาย ตามลำดับ และตัวแปรที่มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรเชิงนโยบาย อายุราชการและตำแหน่ง ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 31

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบาย

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนกลางและผู้บริหารระดับภาค ในด้านการถ่ายทอดนโยบาย และการสร้างการยอมรับนโยบาย ทั้ง 2 ส่วนมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ จากระดับผู้บริหารส่วนกลางไปสู่ผู้บริหารระดับภาค และจากผู้บริหารระดับภาคไปสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งวิธีการส่วนใหญ่ จะเป็นการชี้แจงแนวทางในการประชุมระดับต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจในนโยบายการปรับ บบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การ แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อนโยบาย เพื่อลดการต่อต้านและสร้างให้เกิดการยอมรับ นโยบายจากผู้ปฏิบัติ

การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ประเภทวิชาการ และส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับชำนาญการ ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุราชการ 19-24 ปี ซึ่ง ส่วนใหญ่รับรู้นโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในจากผู้อำนวยการศูนย์ของผู้ ปฏิบัติ และพบว่า ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่ง งานภายในโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาทั้งด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานตาม นโยบายและด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ได้แก่ ตำแหน่งและอายุราชการ โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับความ เต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่งและอายุราชการ แต่กลับพบว่าไม่ มีตัวแปรส่วนบุคคลใดที่มีผลต่อระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับ ระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และการจัดแบ่งงานภายใน ได้แก่ ความหวาดกลัวส่วนบุคคล ผลกระทบต่อสถานภาพส่วนตัว หลักการ ความถูกต้องส่วนตัว ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง และความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด โดยเมื่อพิจารณา แยกเป็นรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีผลทั้งต่อระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายและต่อ ระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ ความหวาดกลัวส่วนบุคคล ผลกระทบต่อ

สถานภาพส่วนตัว หลักการความถูกต้องส่วนตัว ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังและความคิดหรือความเข้าใจที่ผิด เช่นเดียวกัน และยังพบว่าผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ มีระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงนโยบายกับระดับการยอมรับนโยบาย พบว่า ตัวแปรเชิงนโยบายมีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน และเมื่อพิจารณาตัวแปรเชิงนโยบายแยกแต่ละด้าน พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบาย ได้แก่ ทรัพยากร ลักษณะของหน่วยงานและลักษณะของผู้บริหาร โดยเมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ ทรัพยากร และลักษณะของหน่วยงาน และตัวแปรที่มีผลต่อระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ การสื่อสาร ทรัพยากรและลักษณะของผู้บริหาร และยังพบว่าผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรเชิงนโยบายโดยรวมอยู่ในระดับมาก

อาจสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ได้แก่ ตำแหน่ง อายุราชการ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรเชิงนโยบาย โดยตัวแปรที่มีผลมากที่สุด คือ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรเชิงนโยบาย อายุราชการและตำแหน่ง ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อระดับความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายมากที่สุด คือ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อายุราชการ ตำแหน่ง และตัวแปรเชิงนโยบาย ตามลำดับ และตัวแปรที่มีผลต่อระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรเชิงนโยบาย อายุราชการและตำแหน่ง ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า ประเด็นสำคัญในการสร้างการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคมี 2 ประเด็นที่สำคัญคือ

1. การถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลาง
พบว่า จากการถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน แสดงให้เห็นว่า เมื่อนโยบายจากส่วนกลางถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับภาค ผู้บริหารระดับภาคมีหน้าที่แปลงนโยบายออกไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค อาจมีแนวทางในการสื่อสารและการสร้างการยอมรับที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารของแต่ละศูนย์ เพราะฉะนั้น นโยบายจะถูกนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ ปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้บริหารระดับภาค ซึ่งต้องเป็นผู้ประสานความเข้าใจระหว่างส่วนกลางกับผู้ปฏิบัติ

2. การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในระดับปฏิบัติของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค มีการยอมรับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ในระดับมากที่สุด ทั้งในด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย และความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการยอมรับนโยบายดังกล่าวมากที่สุดคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่กระทบกับผู้ปฏิบัติ ทั้งจากการปฏิบัติงานหรือจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติ อาจทำให้นโยบายนั้นเกิดอุปสรรคและมีโอกาสที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter & Van Horn (1975) ที่อธิบายว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อนโยบายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย และมีระดับของการยอมรับในนโยบายสูง อีกทั้ง หากนโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก แต่ระดับการยอมรับในนโยบายนั้นมีสูง ก็จะมีแนวโน้มที่นโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติเช่นกัน เพราะฉะนั้น การผลักดันให้ผู้ปฏิบัติยอมรับในนโยบายใด หน่วยงานส่วนกลางและผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญกับทัศนคติและมุมมองในด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ ทั้งในส่วนของความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ ที่อาจเกิดจากความไม่เข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติที่ต้องปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อเหตุผลหรือหลักการที่ผู้ปฏิบัติยึดถือ

นอกจากนี้ การยอมรับนโยบายคือการเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย และความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบาย เมื่อพิจารณาผลการศึกษาวิจัยด้านยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายและปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายมากที่สุด คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ ยิ่งตอกย้ำให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับ ส่งผลต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติอันจะนำไปสู่การยอมรับหรือไม่ยอมรับนโยบาย ซึ่งจะเห็นได้จากความเต็มใจและความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติแสดงออก อีกทั้งยังสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันในองค์กรของผู้ปฏิบัติที่มาจากความเต็มใจและความพร้อมของผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cumming & Worley (2005) ที่อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากทัศนคติในด้านลบของผู้ปฏิบัติ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารควรมีแนวทางและยุทธศาสตร์ในการทำให้ผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย สร้างความเต็มใจและความพร้อมในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติต่อไป

สรุป การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการยอมรับนโยบาย ดังนั้น ในการถ่ายทอดนโยบายและการสร้างการยอมรับในนโยบายของหน่วยงานส่วนกลางและผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติ จึงควรมุ่งสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของนโยบาย เพื่อนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติ อันจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการยอมรับในนโยบายนั้นในที่สุด โดยผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ในฐานะของผู้บริหารระดับกลางที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นกลไกในการประสานและสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานส่วนกลางผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรวิเคราะห์ความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งควบคู่ไปกับการปรับบทบาทภารกิจ เนื่องจากการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ ยังมีอีกหลายตำแหน่งที่ยังไม่มีโอกาสเติบโตหรือถูกดัดบทบาทในหน้าที่งานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญกับองค์กรไม่ต่างจากตำแหน่งอื่น
2. จัดกิจกรรมที่เพิ่มความสามารถในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างการรับรู้ เรียนรู้และปรับทัศนคติที่มีต่อองค์กร ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและตนเองในทิศทางที่เป็นเชิงบวก
3. การปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยอาจต้องมีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ ตรงตามลักษณะการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ของแต่ละบุคคล

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของนโยบาย โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน หรือเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและเห็นว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร สามารถสร้างประโยชน์และไม่เกิดผลเสียร้ายต่อตนเอง อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงและเกิดการยอมรับในนโยบายนั้น
2. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สามารถลดแรงเสียดทานหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เช่น การจัดสัมมนากลุ่มย่อยกับผู้ปฏิบัติ หรือการลงพื้นที่ในแต่ละศูนย์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ปฏิบัติ ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งก่อนและหลัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติ เพื่อดูว่ามีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติหรือไม่อย่างไร
4. ควรศึกษาผลกระทบที่จะตามมาจากนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ ทั้งสัดส่วนตำแหน่งในภาพรวม งบประมาณ รวมไปถึงการวางตัวผู้บริหารในอนาคต



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว. (2551). เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยฯ.
- (2553). ประมวลสาระชุดวิชาปัญหาเฉพาะเชิงนโยบายสาธารณะ สาขาวิชารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยฯ.
- โกวิท กังสนันท์. (2550, พฤษภาคม-สิงหาคม). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนว
บูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. วารสารสถาบันพระปกเกล้า. 5 (2): 13-17.
- จุมพล นิมพานิช. (2554). การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง
และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหาร และกรณีศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ไชยพร พุ่มผลึก. (2546). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการจัดระเบียบ
แรงงานต่างด้าวมาปฏิบัติ : กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี. ปรินิพนธ์ ปร.ม. (นโยบาย
สาธารณะ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2555). นโยบายสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่: คени่งการพิมพ์.
- ภิรมย์ จิตโตภาส. (2551). การยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติตามคำประกาศสิทธิ
ผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จ.นครนายก. วารสารไทยเภสัชศาสตร์
และวิทยาการสุขภาพ. 3(2): 259-270. นครนายก: คณะเภสัชศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2548). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด กระบวนการ และการวิเคราะห์.
พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่: คени่งการพิมพ์.
- (2549). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัฐกร กลิ่นอุบล. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่
ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง. ปรินิพนธ์ ปร.ม.
(นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2551). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์.

- วรเดช จันทรศร. (2552). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สมบัติ อัมพรธัญวงศ์. (2555). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ*. พิมพ์ครั้งที่ 25. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมารธรรม.
- สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ; และ ธนาชัย สุขวณิช. (2556). *ทฤษฎีและแนวคิดรัฐนโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- Van Meter, Donald S.; & Carl E. Van Horn. (1975, February). *The policy implementation process Policy : A framework*. Administration & Society.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง ผู้บริหาร



สำหรับผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง

เรื่อง การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ชื่อผู้วิจัย นายอิริทธิ์ อินทรมูล หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขานโยบายสาธารณะ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญานันท์ นักพ่อน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

หน่วยงาน

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา น. จบการสัมภาษณ์เวลา น.

แนวประเด็นคำถาม

1. การกำหนดนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน มีความจำเป็นอย่างไร

.....

2. ท่านมีวิธีการในการสื่อสารหรือถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติอย่างไร

.....

3. ท่านมีวิธีการในการสร้างแนวทางการยอมรับนโยบายต่อผู้ปฏิบัติอย่างไร

.....

4. ปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติ

.....

5. จากข้อ 4 ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไร

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สำหรับผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง

เรื่อง การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน
ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ชื่อผู้วิจัย นายอิทธิกร อินทรมูล หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขา นโยบายสาธารณะ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญานันท์ นักพ่อน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

หน่วยงาน

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา น. จบการสัมภาษณ์เวลา น.

แนวประเด็นคำถาม

1. ท่านมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายนี้อย่างไร

.....

2. ท่านมีวิธีการในการสื่อสารหรือถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติอย่างไร

.....

3. ท่านมีวิธีการในการสร้างแนวทางการยอมรับนโยบายต่อผู้ปฏิบัติอย่างไร

.....

4. ปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายในไปปฏิบัติ

.....

5. จากข้อ 4 ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไร

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การยอมรับในนโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินตนเอง เพื่อทำการศึกษานโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โปรดอ่านข้อความทั้งหมดอย่างละเอียดและเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน โดยข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการและจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 3 ตัวแปรเชิงนโยบาย
- ส่วนที่ 4 การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

โปรดตอบคำถามทุกข้อด้วยตัวท่านเอง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ ประเภทวิชาการ

☐ ประเภททั่วไป

3. ระดับตำแหน่ง

☐ชำนาญการพิเศษ

☐ชำนาญการ

☐ปฏิบัติการ

☐อาวุโส

☐ชำนาญงาน

☐ปฏิบัติงาน

4. อายุราชการ

☐ 0-6 ปี

☐ 7-12 ปี

☐ 13-18 ปี

☐ 19-24 ปี

☐ 25-30 ปี

☐ 31-36 ปี

5. ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการปรับบทบาทภารกิจครั้งนี้จาก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ผู้อำนวยการศูนย์

☐ เพื่อนร่วมงาน

☐ อื่นๆ

ส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อทำการศึกษา นโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559

โปรดอ่านข้อความในแต่ละหัวข้อแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------|
| 4 | หมายถึง | มากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | มาก |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

การปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้ มีผลกระทบอย่างไรต่อท่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	4	3	2	1
1	ท่านได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ของท่าน				
2	ท่านได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม				
3	ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น				
4	ท่านเข้าใจเหตุผลของการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				
5	ท่านสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี				
6	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้สิ่งใหม่				
7	หน้าที่ใหม่ของท่านมีความท้าทายเพิ่มขึ้นกว่าหน้าที่เดิม				
8	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถทำประโยชน์ให้แก่ประชาชนได้จริง				
9	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้อำนาจหน้าที่ของท่านเพิ่มขึ้น				
10	ลักษณะการทำงานเดิมของท่านสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป				
11	หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งของท่านสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป				
12	ท่านจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				

ส่วนที่ 3 ตัวแปรเชิงนโยบาย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อทำการศึกษานโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559

โปรดอ่านข้อความในแต่ละหัวข้อแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------|
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |

ข้อ	ข้อความคำถาม	4	3	2	1
1	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านชี้แจงแนวทางการปรับบทบาทภารกิจให้ท่านเข้าใจชัดเจน				
2	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านชี้แจงความคืบหน้าการปรับบทบาทภารกิจให้ท่านทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ				
3	ท่านมีระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมของตัวท่านในการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้เหมาะสม				
4	หน่วยงานของท่านเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้ท่านอย่างเหมาะสมต่อการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน				
6	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				
7	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีความสามารถในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี				
8	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่านมีความซื่อสัตย์และเป็นธรรม				
9	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่าน มีการโน้มน้าวและจูงใจให้ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้				
10	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่าน มีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี				
11	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่าน ให้การสนับสนุนการทำงานของท่านเป็นอย่างดี				
12	ผู้อำนวยการศูนย์ของท่าน ให้โอกาสท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในครั้งนี้				

ส่วนที่ 4 การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อทำการศึกษานโยบายการปรับบทบาทภารกิจและการจัดแบ่งงานภายใน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559

โปรดอ่านข้อความในแต่ละหัวข้อแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------|
| 4 | หมายถึง | มากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | มาก |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

ข้อ	ข้อความคำถาม	4	3	2	1
1	ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				
2	ท่านมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายการปรับบทบาทภารกิจในครั้งนี้				

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นายอดิทัต วะสีนนท์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการระดับสูง

หน่วยงาน สำนักบริหารกลาง

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ 10 เมษายน พ.ศ. 2560

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 18.00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 18.30 น.

2. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวนิรามัย ศิริศรีสุตากุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการระดับสูง

หน่วยงาน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ 11 เมษายน พ.ศ. 2560

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 15.00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 15.30 น.

3. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นายดิณฑ์ เจริญใจ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการระดับสูง

หน่วยงาน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 6

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ 11 เมษายน พ.ศ. 2560

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 16.00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 16.30 น.

4. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นายวัชรุน จุ้ยจำลอง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการระดับสูง

หน่วยงาน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ 11 เมษายน พ.ศ. 2560

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 14.00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 14.30 น.

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายธีรินทร์ อินทรมูล
วันเดือนปีเกิด	21 มิถุนายน 2529
สถานที่เกิด	จังหวัด กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	47/95 ซอยรามคำแหง 102 แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
อาชีพปัจจุบัน	รับราชการ
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป จากมหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ