

งานวิเคราะห์
เรื่อง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์
และนโยบายไปสู่การปฏิบัติของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

โดย
นายกวิน มงคลประภา

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

คำนำ

รายงานการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงานวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล และเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ โดยคาดหวังว่าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการนำเสนอรูปแบบการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติต่อผู้บริหารของวิทยาลัยฯ ต่อไป

นายกวิน มงคลประภา

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็นของการวิเคราะห์	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์	3
1.3 ขอบเขตของการวิเคราะห์	3
1.4 ประโยชน์การวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	5
2.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	6
2.3 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น	11
2.4 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของยอร์จ ซี เอ็ดเวิร์ด	13
2.5 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	14
2.6 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	20
2.7 ปัญหาในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	25
2.8 งานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง	26

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิเคราะห์

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	29

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	31
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	31
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อความคิดเห็นด้านการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	35

บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์	38
------------------------	----

5.2 ข้อเสนอแนะ

41

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- แบบสอบถาม

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	29
2	ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	31
3	ระดับการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ	32
4	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามเพศ	35
5	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่ง	36
6	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	36

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็นของการวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีอายุยาวนานมากกว่า 100 ปี มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2559 – 2562 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 4 ด้าน คือ 1) Excellence in research with global and social impact 2) Excellence in outcome-based education for globally - competent graduates 3) Excellence in professional services and social engagement และ 4) Excellence in management for sustainable organization (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2560)

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าคณะภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยมหิดล จึงมียุทธศาสตร์ 4 ด้านเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมหิดล ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ มีงานแผนและพัฒนาคุณภาพเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินการจัดทำ โดยบุคลากรของวิทยาลัยฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และพนักงานสายสนับสนุน มีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ 2) ทบทวนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์และเป้าหมาย 3) กำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ละแผนมีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กรอบเวลา ผู้รับผิดชอบ และการวัดผลที่ชัดเจน 4) ทบทวนแผนปฏิบัติการเพื่อเสนอเข้าที่ประชุมผู้บริหาร 5) พิจารณาและอนุมัติใช้ 6) ประกาศใช้และสื่อสารให้อาจารย์ พนักงาน นักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และบุคคลทั่วไปรับทราบด้วยสื่อต่างๆ 7) ดำเนินการติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี วัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนงานนั้นๆ และการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับแผนระยะต่อไป (วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561)

วิทยาลัยฯ กำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยดังนี้ MUIC will be recognized as a world-class liberal education institution. กำหนดพันธกิจ คือ MUIC excels in providing international liberal arts education and selected professional fields in order to prepare global citizens for the 21st century and transforming knowledge for the benefit of society through sustainability. และมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ Produce high-potential graduates who will drive development and introduce changes beneficial to society today and in the future. (วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561) วิทยาลัยฯ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ เป็นระยะ 1 ปี และระยะมากกว่า 1 ปี ทั้งนี้แผนปฏิบัติการทั้งหมดต้องดำเนินการภายใน 4 ปี การกำหนดกรอบระยะเวลา

พิจารณาจากทรัพยากรที่มี ความยากง่ายในการดำเนินการ และความต่อเนื่องของผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติงานและโครงการ โดยเน้นการริเริ่มที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

เนื่องจาก วิทยาลัยฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2560) เรื่องผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน ที่ระบุว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ กับการรับรู้แผนปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิทยาลัยฯ เริ่มดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ทั้งในรูปแบบโครงการ และงานประจำตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 และมีการประเมินแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส โดยงานแผนและพัฒนาคุณภาพประชุมหารือร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย และพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้สามารถติดตาม เฝ้าระวัง หรือปรับปรุงผลการดำเนินการได้ หลังการรายงานผลไตรมาสที่ 3 งานแผนฯ จะนำผลการดำเนินการตามตัววัดของแผนปฏิบัติการไปประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จากตัววัดหลัก 19 ตัว ซึ่งสะท้อนถึงผลการดำเนินงานประจำปีขององค์กรตามแผนกลยุทธ์ โดยนำผลที่ได้ไปหาโอกาสพัฒนา และนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารเพื่อปรับแผนปฏิบัติการและ/หรือปรับกลยุทธ์ในปีต่อไป และตัวชี้วัดหลัก 19 ตัวดังกล่าว นำมาบรรจุในข้อตกลงการปฏิบัติปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ซึ่งวิทยาลัยฯ ได้ลงนามทำข้อตกลงกับมหาวิทยาลัทยมหิดลด้วย

จากการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2561) เรื่องการรับรู้และเข้าใจเรื่องทิศทางการของบุคลากร วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัทยมหิดล พบว่า บุคลากรรับรู้และเข้าใจทิศทางการในภาพรวมเพียง 44.79% นับเป็นอัตราการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมประมง 99.80% (กรมประมง, 2554) กรมเจ้าท่า 87.31% (กรมเจ้าท่า, 2555) และกรมการแพทย์ 81.74% (บังอร บุญรักษาสัตย์, 2559) และเมื่อศึกษาช่องทางที่วิทยาลัยฯ ใช้สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า วิทยาลัยฯ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งผลการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2561) เรื่องช่องทางการสื่อสารนโยบายและทิศทางไปสู่การปฏิบัติของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัทยมหิดล พบว่า ช่องทางที่บุคลากรได้รับการสื่อสารนโยบายและทิศทางองค์การมากที่สุด ได้แก่ e-mail ผู้บริหารระดับต้น และเพื่อนร่วมงาน จากช่องทางการสื่อสารทั้ง 3 ช่องทาง ผู้วิเคราะห์มีความสนใจที่จะศึกษาช่องทางการสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่อมเป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารระดับต้นต้องนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดไปยังพนักงานภายใต้สังกัดของตนเองโดยผู้วิเคราะห์จะศึกษาว่าการดำเนินการใดของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงาน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัทยมหิดล โดยคาดหวังว่าการวิเคราะห์ครั้งนี้ จะเป็นฐานข้อมูลสำหรับการ

พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ ให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น ต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงานวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

1.3 ขอบเขตของการวิเคราะห์

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิเคราะห์ในครั้งนี้จะทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาหลักการและแนวคิดด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง แล้วนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ผู้นำ 4) การสื่อสารองค์การ และ 5) บุคลากร

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย จำนวน 46 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนตุลาคม 2560 ถึง เดือนกันยายน 2561

1.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่

การวิเคราะห์ในครั้งนี้ จะช่วยให้ทราบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยฯ และใช้ประกอบการพิจารณาในการพัฒนากระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยฯ หมายถึง วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

งาน หมายถึง หน่วยงานตามโครงสร้างองค์การของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ใหญ่กว่าหน่วย

หน่วย หมายถึง หน่วยงานที่เล็กที่สุดในโครงสร้างองค์การของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย

หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับต้น กำกับดูแลงานในระดับงาน

หัวหน้าหน่วย หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับต้น กำกับดูแลงานในระดับหน่วย

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ

นโยบาย หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่ชี้้นำให้มีกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงานวิทยาลั นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลในครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ เป็นแนวทางประกอบการศึกษา ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.3 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น
- 2.4 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของยอร์จ ซี เอ็ดเวิร์ด
- 2.5 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.6 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.7 ปัญหาในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.8 งานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

Jeffrey L. Pressman และ Aaron Wildavsky ได้ให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดไว้ก่อนหน้า กับการกระทำหรือ ปฏิบัติการทั้งหลายที่มุ่งให้บังเกิดผลไปตามนั้น ในขณะที่ Donal S. Van Meter และ Carl E. Van Horn ได้ ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือ เอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ ตัดสินว่าจะกระทำไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว (อ้างอิงถึงในกล้า ทองขาว, 2536) ซึ่งการพิจารณาเรื่องการนำ นโยบายไปปฏิบัติเฉพาะการผลักดันให้นโยบายบังเกิดผลเพียงด้านเดียวคงไม่ได้ ควรจะรวมถึงการสังเกต ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือถูกกระทำให้เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการแสวงหา คำอธิบายว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ปรากฏการณ์หรือการกระทำนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะเหตุใด ศูนย์กลาง ความสนใจของการนำนโยบายไปปฏิบัติในทรรศนะนี้จะอยู่ที่ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกกระทำ จุดสนใจของการมอง ในแนวทางนี้จึงอยู่ที่การกระทำหรือความเคลื่อนไหวของบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดพฤติกรรมการกระทำนั้น นอกจากนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติยังสนใจที่จะตรวจสอบระดับการปฏิบัติว่ามีความสัมพันธ์กับสาระ ของนโยบายอย่างไร มิใช่การตรวจสอบเพียงการคาดคะเน ซึ่งมุมมองการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ นี้ เป็นการ วิเคราะห์การสนองตอบต่อข้อผูกพันตามอุดมการณ์ของนโยบาย เป็นการวิเคราะห์แรงกดดันจาก สภาพแวดล้อม และแรงกดดันจากหน่วยงานหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่พยายามจะเข้าไปมีอิทธิพลหรือ เข้าไปควบคุมการกระทำนั้น (Barret and Fudge, 1981)

Quade (1982) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการกับแบบแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงตามนโยบาย โดยยอมรับต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปก่อนแล้ว นั่นคือการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเริ่มเกิดขึ้นภายหลังที่มีการตัดสินใจยอมรับวิธีปฏิบัติเฉพาะเรื่องนั้นๆ ไปแล้ว ในขณะที่ ศุภชัย ยาวะประภาช (2538) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม แต่ขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และ 2) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย ส่วนวรงค์ จันทรร (2543) ได้ให้นิยามการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่า องค์การสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ เพียงใด เป็นเรื่องที่น่าวิเคราะห์นโยบายสาธารณะมุ่งให้ความสนใจไปที่ปัญหาหรือสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบาย แผนงาน และโครงการให้ลึกซึ้งและถ่องแท้ยิ่งขึ้น

ความหมายโดยสรุปของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์การภาครัฐหรือเอกชนที่ต้องแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ ปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมาเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์ เพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์การและกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

2.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์การมีการกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) โดยที่การนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลายตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การตัดสินใจดำเนินการ และการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน (จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548) ถ้าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารได้วิเคราะห์และจัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลจริง การวิเคราะห์หรือวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด หากการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์การไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์การ (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

การนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่างๆ แต่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและขึ้นนำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งการจูงใจให้พนักงานทำตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง รวมทั้งจะต้องมีทักษะทางด้านการบริหารพนักงานเป็นอย่างดีด้วย เพราะว่าการกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารคิดค้นมาได้ ไม่ได้หมายความว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเชื่อฟังและสนับสนุน หรือให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น อาจจะมีข้อขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยจากพนักงานได้ในหลายประเด็น (ทวิวรรณ อินดา, 2552) ดังนั้น การดำเนินกลยุทธ์จึงต้องได้รับการสนับสนุนและความใส่ใจอย่างต่อเนื่องจากฝ่ายจัดการในทุกระดับและต้องเน้นความสำคัญของการปฏิบัติการ (จักร ติงศภทิพย์, 2553) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงไม่ใช่งานที่สามารถทำได้อย่างง่ายดายและสำเร็จในช่วงระยะเวลาอันสั้น บางครั้งการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อาจจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่เดือนถึงหลายปี การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ โดยมีผู้บริหารของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้ และพนักงานทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจน รวมทั้งกระตุ้น และชักจูงให้พนักงานเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ทั้งด้านการเงินและด้านกลยุทธ์ จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ (ทวิวรรณ อินดา, 2552)

กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเริ่มจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์การ ระบบงาน และเทคโนโลยีรองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2.2.2 การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

- 1) การปฏิบัติตามแผนงาน/ โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- 2) การปฏิบัติตามแผนงาน/ โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามแผนงาน/ โครงการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต

2.2.2.1) ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน เช่น จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน เช่น จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ
- 3) สร้างระบบการติดตามประเมินผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

2.2.2.2) สิ่งที่ควรคำนึงเมื่อต้องแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการ
- 2) การจัดทำข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เสนอ โดยสร้างความเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลด้วยโครงการ
- 3) การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์โดยตรง
- 4) การติดตามโครงการ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและสามารถปรับและแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์
- 5) การประเมินผลโครงการ เพื่อประเมินว่าโครงการนำไปสู่ Output/ Outcome ที่ต้องการบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

2.2.2.3) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)

เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น

2) ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment)

การกระจายนโยบายให้ประสบความสำเร็จ ควรใช้วิธีการกระจายนโยบายเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยส่งเสริมและเชื่อมโยงศักยภาพ และความสามารถขององค์การให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิดด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้นบบการบริหารนโยบายจึงควรคำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน การบริหารนโยบายประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์การที่จะนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อที่ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การ สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์การในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจในจุดนี้ ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผสมผสานเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์การ โดยเน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุผล เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทางทรัพยากร โดยพิจารณาจากทั้ง 2 ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ 5 การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบ เกิดจากการ

เชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลางและทีมปฏิบัติการโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการโดยทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทิศทางที่เหมาะสมในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวมขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน

ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วมคือ การวางแผนพัฒนานโยบายต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน

ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติต้องมองกิจกรรมเป็น 2 ส่วนคือ (1) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน (2) ส่วนกิจกรรมงานประจำวันที่ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแม้นโยบายเปลี่ยนแปลง ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

3) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation)

ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจแผน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคู่ไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คุณภาพการให้บริการ การพัฒนาองค์กรทั้งในระดับแผนงานและระดับโครงการ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล

หากมีการระบุดมมุ่งหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจ

4) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)

ในการบริหารจัดการ มีวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง คือ (1) เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การโดยพิจารณาจากกระบวนการ ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง (2) เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) โดยทั่วไปทั้งสองแนวทางมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะเป็นไปได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับรายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์การจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการในขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

5) ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

โดยทั่วไป ควรกำหนดให้มีคณิศการทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานให้สามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

2.3 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของแวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น

ตัวแบบของ Van Meter & Van Horn (1975) ประกอบด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัว ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและสมรรถนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีต่อกัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรอิสระที่อยู่ในตัวแบบนี้ประกอบด้วยตัวแปรต่อไปนี้

1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก โดยให้สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย หากนโยบายนั้นมีมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่

คลุมเครือหรือขัดแย้งกันเอง การวัดสมรรถนะของนโยบายก็อาจทำได้ยาก ดังนั้นมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายจึงเป็นตัวแปรที่จะต้องกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้การนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จหรือล้มเหลว

2) ทรัพยากรของนโยบาย

ทรัพยากรนโยบาย คือสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึงเงินและแรงเสริมทั้งหลายที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยทั่วไปทรัพยากรนโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะให้นโยบายบรรลุผล ดังนั้นจึงควรมีทรัพยากรเสริมอื่นๆ อีกมาก ทรัพยากรนโยบายจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสื่อสารระหว่างองค์การและการขับเคลื่อนกิจกรรมของนโยบาย อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจของผู้ปฏิบัติและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองด้วย

3) การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกลำดับชั้นขององค์การ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน การสื่อสารเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงต้องมีความชัดเจน เทียงตรง (accuracy) และคงเส้นคงวา (consistency) กิจกรรมกระตุ้นและสนับสนุนการสื่อสารที่สำคัญมี 2 ลักษณะคือ (1) การให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยงานระดับบน เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างดำเนินการตามที่ต้องการ และ (2) หน่วยงานระดับบนอาจพิจารณาให้การสนับสนุนได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านลบและบวกต่อหน่วยงานระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอตซีโอนี่ (อ้างถึงใน Van Meter & Van Horn, 1975) ที่กล่าวถึงอำนาจ 3 ประเภทที่ใช้ในการกระตุ้นผู้ปฏิบัติ คือ (1) อำนาจในการใช้กฎระเบียบเป็นตัวบังคับ (2) อำนาจในการให้รางวัลตอบแทน และ (3) อำนาจที่มาจากมาตรการที่เป็นบรรทัดฐาน

4) ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติมี 2 ลักษณะ คือ (1) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการ และ (2) ลักษณะโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีดังนี้

- 4.1) ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน
- 4.2) ระดับการควบคุมที่เป็นลำดับชั้นในการตัดสินใจในการดำเนินงาน
- 4.3) ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือการเมือง
- 4.4) ความสามารถในการยืดหยุ่นของหน่วยงาน
- 4.5) ระดับของการสื่อสารแบบเปิด เช่น การมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ
- 4.6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบายและเกี่ยวข้อง

ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

5) เงื่อนไขและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญในสถานะสภาพแวดล้อมของผลผลิต นโยบายองค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นฝ่ายนำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงว่า การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ความเห็นสาธารณะต่อนโยบายเป็นอย่างไร ชนชั้นนำพอใจหรือไม่พอใจนโยบายที่นำไปปฏิบัติ กลุ่มหลากหลายในสังคมรวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคัดค้านหรือสนับสนุนนโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้นอย่างไร

6) ความร่วมมือหรือการตอบสนองของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัตินั้นมีส่วนสำคัญและถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง องค์ประกอบของปัจจัยนี้เน้นไปที่ตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งมี 3 ประการ คือ 1) การรับรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อนโยบาย 2) ทิศทางในการตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ และ 3) ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ วิธีการหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติร่วมมือหรือตอบสนองในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

2.4 ตัวแบบกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของ ยอร์จ ซี เอ็ดเวิร์ด

Edwards III, George C. (1980) ได้นำเสนอตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม 4 ตัวแปร ดังนี้

1) การสื่อสาร (Communication)

การตัดสินใจ นโยบาย และคำสั่ง ที่ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติยังมีความชัดเจนเที่ยงตรง และคงเส้นคงวาเพียงใด จะยิ่งทำให้โอกาสของการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จสูงขึ้น ความผิดพลาดในการถ่ายทอดข้อความไปสู่การปฏิบัติถือเป็นสาเหตุเบื้องต้นของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติและการสื่อสารข้อความถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2) ทรัพยากร (Resources)

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม ทรัพยากรที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงถึง จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและมีความชำนาญ มีระบบสารสนเทศที่สอดคล้องและพอเพียง ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี และมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ และงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้

3) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Dispositions or Attitudes of Implementers)

จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติมีโอกาสในการใช้ดุลพินิจในการกำหนดตนนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะ

การสื่อข้อความจากผู้กำหนดนโยบายมักจะไม่ชัดเจนและคงเส้นคงวา และผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่พอใจที่จะเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชา นโยบายอาจจะขัดแย้งกับจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติในหลายกรณีจึงเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4) โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure)

โครงสร้างระบบราชการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสนใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการแบ่งส่วนงานขององค์กรและมาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติขององค์กรอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยทั้งสี่ดังกล่าว มีทั้งบทบาทในการพึ่งพาและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแต่ละปัจจัยอาจจะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ นักวิเคราะห์นโยบายจะต้องเข้าใจว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการพลวัตซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากมาย

2.5 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ พบว่า มีผู้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์กรที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์กร (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2548) องค์กรที่บริหารอย่างมียุทธศาสตร์ ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อจะได้ปรับตัว หรือ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ยุทธศาสตร์ใหม่ไม่ไปด้วยกันกับโครงสร้างเดิม (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2548)

2) วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ของคนรุ่นหลังจากคนรุ่นก่อน แล้วส่งสมกันมาเป็นทอดๆ จนกลายเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันและถือเป็นแนวปฏิบัติของคนในองค์กร ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น ทักษะและความสามารถของคนจะถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2548) วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน นำไปสู่กิจกรรมประจำวันขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัลเป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร (รพีพร รุ่งสีทอง, 2558)

3) ผู้นำ การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและ

นำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงานกับพนักงานในทุก ระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายผู้นำจากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับ ปรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และ วัฒนธรรมองค์กรด้วย (รพีพร รุ่งสีทอง, 2558) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555) ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จใน การดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายใน องค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะในทางปฏิบัติกำหนดกล ยุทธ์มักจะกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างกว้างๆ แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานอย่าง ชัดเจน ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและ ถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่คาดฝัน ซึ่งหัวหน้าทีม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปตาม ความต้องการของกลยุทธ์ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548)

4) การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารถือเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การสื่อสารนโยบายเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกลไกการขับเคลื่อนต่างๆ นโยบายและแผนที่ดีเป็นผล ของการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพราะนโยบายและแผนคือผลผลิตขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และใน ขั้นเริ่มต้นของการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมรับผิดชอบจำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจสาระของนโยบายและแผนให้ สอดคล้องกัน กล่าวคือ จะต้องมี การสื่อสารเกี่ยวกับสาระของนโยบายทั้งภายในและระหว่างองค์กรที่ร่วม รับผิดชอบให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของนโยบายและแผน เพื่อไม่ให้เกิด ปัญหาการตีความที่บิดเบือน การเพิกเฉย หรือการต่อต้านนโยบาย (กล้า ทองขาว, 2536) แต่การสื่อสาร กลยุทธ์ภายในองค์กรมักไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารอาจมีสิ่งที่ต้องการสื่อสารมาก เกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อความที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจ ว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ (รพีพร รุ่งสี ทอง, 2558) การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจ แก้อัศจรรย์ระหว่างสมาชิก และไม่สร้าง ความสับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดและความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของ บุคลากร ตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีการเปลี่ยนแปลง (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548)

5) บุคลากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการบุคลากรที่ไม่เหมือนกัน ทั้งในแง่ของจำนวน และคุณสมบัติ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2548)

ในขณะที่จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) กล่าวถึง กุญแจสำคัญในการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey's 7S) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey แบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการ

ดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันไปในแต่ละองค์การและแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวันโดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์การ โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น

3) ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

4) รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

5) บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์การ ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์การ เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge society) ดังนั้น นอกจากองค์การจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

7) ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบขององค์การ ปกติค่านิยมร่วมขององค์การจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ ข้างต้น และวิเคราะห์บริบทของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิเคราะห์จึงได้เลือกปัจจัยที่จะทำการวิเคราะห์ในครั้งนี้ จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำ การสื่อสารองค์การ และบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งความแตกต่างนี้เกิดจากรูปแบบของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยภายในต่างๆ ของแต่ละองค์การ นอกจากนี้ยังขึ้นกับกิจกรรมและความสามารถหลักขององค์การด้วย ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การจึงต้องเป็นไปตามลักษณะกลยุทธ์ขององค์การ บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือออกแบบโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้กลยุทธ์นั้นดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542) รูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านการออกแบบโครงสร้างองค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้างปัจจุบันขององค์การอาจไม่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติงานอีกต่อไป สัญญาณของโครงสร้างองค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น มีระดับการบริหารจัดการมากเกินไป มีการประชุมมากเกินไป มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากเกินไป มีความล้มเหลวในการบรรลุจุดประสงค์มากเกินไป เป็นต้น ดังนั้นการเลือกรูปแบบโครงสร้างและระบบการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับสุพานิ สฤกษ์วานิช (2547) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์การ ถ้าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้วย เพราะโครงสร้างองค์การต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

2.5.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง มักสะท้อนถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งและภารกิจขององค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ช่วยชี้แนะและปรุงแต่งพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคลากรในองค์การ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542) และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การให้เกิดค่านิยมร่วม ด้วยการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ขององค์การเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ และใช้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่หลากหลายภายในองค์การปลูกฝังพฤติกรรมให้เกิดกับสมาชิกตามที่องค์การต้องการ ด้วยการเลือกรูปแบบวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับพันธกิจเป้าหมายของแต่ละองค์การ พร้อมทั้งเสริมสร้างแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีมีคุณค่าให้คงอยู่เพื่อเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความสำเร็จ

แข็งแกร่งขององค์การอย่างยั่งยืน (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย หากกลยุทธ์นั้นขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ ดังนั้นจึงควรปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งจะทำให้เกิดจุดแข็งที่สำคัญขององค์การ (พิศตรมัจ วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์, 2542) หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหารคือการทำให้บุคลากรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายและภารกิจขององค์การ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2548) องค์การที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การหรือปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์การ ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อยๆ ปรับเปลี่ยน สื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ พัฒนา ฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546)

2.5.3 ปัจจัยด้านผู้นำที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

ผู้นำ คือ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ เป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นและการร่วมแรงร่วมใจในองค์การเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะในทางปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์มักจะกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างกว้างๆ ไม่ได้กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้การปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่คาดคิด ผู้นำจะต้องแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2548) ทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไร และควรใช้อำนาจใดในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด ผู้นำต้องพิจารณากำหนดบทบาทและแสดงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของธีระยุส วัฒนาศุภโชค (2551) ที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดและการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การผ่านระบบการประเมินผลงาน การกระตุ้น จูงใจ และการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์การ โดยภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ

2.5.4 ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์การที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

การสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ หรือกระบวนการ หรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้หรือเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง (ทรงธรรม ธีระกุล, 2548) การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจ แก้อัศจรรย์ระหว่างสมาชิกในองค์การ และไม่สร้างความ

สับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข้อขัดแย้งและความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีต่อการเปลี่ยนแปลง (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายบุคลากร นอกจากนี้การสื่อสารยังช่วยสร้างสรรคร์จรรโลงวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง ตลอดจนสามารถสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และถ้าองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์การจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552)

2.5.5 ปัจจัยด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547) กล่าวว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานทุกอย่าง องค์การจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์การ คือ (1) การวางแผนทรัพยากรบุคคลในเชิงกลยุทธ์ (2) การคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (4) ระบบผลตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ และ (5) การพัฒนาบุคลากรในเชิงกลยุทธ์

2.5.6 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานของสถานศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาสู่ระดับหน่วยงาน มีดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานประจำของหน่วยงานด้วย
- 2) การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงานด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น SWOT analysis เป็นต้น
- 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน และการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน
- 4) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน

2.6 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

กล้า ทองขาว (2536) ได้กล่าวถึงการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายและแผน ดังนี้

1) พิจารณาความสำเร็จและล้มเหลวในมุมกว้าง กรอบการมองความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายและแผน โดยให้พิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1) พิจารณาที่ขั้นการนำไปปฏิบัติ ความล้มเหลวของนโยบายและแผนในระดับนี้มีสาเหตุมาจากองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติไม่สามารถทำให้นโยบายนั้นบรรลุผลได้ เนื่องจากองค์การมีศักยภาพต่ำ ขาดความรู้ ความชำนาญ เลือกใช้วิธีปฏิบัติไม่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ขาดแคลนกำลังคน เป็นต้น

1.2) พิจารณาที่ตัวนโยบายและแผน ความล้มเหลวของนโยบายและแผนในระดับนี้มีสาเหตุมาจากนโยบายและแผนที่จัดทำขึ้นไม่สามารถสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงได้ อาจเป็นเพราะนโยบายหรือแผนดังกล่าวไม่อาจนำไปปฏิบัติได้จริง

1.3) พิจารณาที่การตัดสินใจคุณค่าหรือเชิงจริยธรรมของสังคม คือ เมื่อพิจารณาที่เป้าหมายของนโยบายหรือสิ่งที่นโยบายมุ่งหมายจะกระทำให้บรรลุอาจขัดแย้งกับค่านิยมหลักของสังคม หรือหมิ่นเหม่ต่อคุณธรรม จริยธรรม หรือศีลธรรมอันดีงามของสังคม และอาจส่งผลให้เกิดการทารุณกรรม หรือบางครั้งการกำหนดคุณค่าของเป้าหมายนโยบายไม่ชัดเจน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถบิดเบือนเป้าหมายนโยบายไปในทางเสียหาย

2) พิจารณาตามเงื่อนไขเวลา ประเด็นของข้อขัดแย้งในการพิจารณาความสำเร็จของนโยบายและแผน คือ

2.1) พิจารณาที่กรอบเวลาและเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมของนโยบาย เป็นการพิจารณาว่านโยบายที่ได้รับการตัดสินใจประสบความสำเร็จในเวลาหนึ่ง สถานที่หนึ่ง และเงื่อนไขหนึ่ง อาจได้รับการตัดสินใจว่าประสบความสำเร็จเมื่อเวลา สถานที่ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

2.2 พิจารณาว่าความสำเร็จของนโยบายหรือแผนหนึ่งส่งผลให้นโยบายหรืออีกแผนหนึ่งล้มเหลวหรือไม่

2.3) ขอบเขตของคำถามที่ใช้วัด ความชัดเจนเรื่องการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวมีขอบเขตแค่ไหน การวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวหากพิจารณาเพียงว่านโยบายและแผนที่น่าสู่การปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามนั้นเป็นเรื่องพอเพียงหรือไม่ เพราะโดยความเป็นจริงการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวหากมองเพียงการบรรลุผลดังกล่าวอาจไม่ถูกต้อง เพราะขอบเขตการวัดน่าจะมียะโรมากกว่านั้น

3) พิจารณาจากการบรรลุผลการปฏิบัติเมื่อเทียบกับที่กำหนดไว้ การวัดความสำเร็จหรือล้มเหลว น่าจะดูจากองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการคือ

3.1) การได้รับประโยชน์จากนโยบายของกลุ่มเป้าหมายเมื่อเทียบกับที่กำหนดไว้

3.2) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนจนสิ้นสุดว่า เน้นนานไปกว่าที่กำหนดไว้เท่าใด อย่างไร

3.3) เงินหรือทรัพยากรที่ใช้ไปตามแผน และยังไม่ได้ใช้เมื่อเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ในแผน เป็นอย่างไร

3.4) จำนวนงานหรือกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติไปแล้วกับที่เหลืออยู่เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนเป็นอย่างไร เนื้อหาสาระของนโยบายที่กำหนดจะมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับกระบวนการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย กล่าวคือ 1) ในขั้นการกำหนดนโยบายและการวางแผน จำเป็นต้องมีการระบุกลุ่มเป้าหมายที่นโยบายต้องการให้ได้รับประโยชน์ หรือกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายให้ชัดเจน 2) นโยบายจะต้องมีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติ สาระของนโยบาย หรือกฎหมายการกระจายอำนาจจะต้องระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับกรอบเวลาของการปฏิบัติจึงจะช่วยให้กระบวนการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินดำเนินไปได้ 3) เนื้อหาสาระของนโยบายที่กำหนดจะต้องระบุทรัพยากรสนับสนุนชัดเจนว่าแต่ละปีจะมีการจัดสรรทรัพยากรแต่ละประเภทเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปฏิบัตินโยบายและแผนอย่างไร จำนวนเท่าใด และ 4) นโยบายจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติชัดเจน เช่น ทุกห้าปี สามปี และแต่ละปีจะมีการดำเนินกลยุทธ์หรือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมอะไรบ้าง และโดยวิธีการใด เป็นต้น

4) พิจารณาความสำเร็จหรือล้มเหลวตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า กรอบการพิจารณาความสำเร็จของการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติมีองค์ประกอบ 3 ประการที่สามารถกำหนดไว้ล่วงหน้า คือ

4.1) ร้อยละที่โครงการจะบรรลุเป้าหมาย เป็นการเปรียบเทียบผลที่กำหนดไว้ในแผนกับผลที่เกิดขึ้นจริงภายหลังจากการนำแผนสู่การปฏิบัติ

4.2) ผลรวมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากปฏิบัติตามแผน เป็นการพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับประโยชน์จากนโยบายและแผน

4.3) ความต่อเนื่องของกิจกรรมเมื่อรัฐบาลหรือผู้ให้ทุนเลิกสนับสนุนโครงการ เป็นการพิจารณาความคงอยู่หรือความต่อเนื่องของกิจกรรมเมื่อมีการถอนการสนับสนุนของภาครัฐออกไป ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมี 2 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ และ (2) ผลกระทบที่ตกไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายจากผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของนโยบาย

กล้า ทองขาว (2536) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยการประเมินนโยบายและแผน พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ประการที่นักวิชาการมักจะนำมาใช้เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายและแผน คือ

1) ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการพิจารณาผลผลิต (outputs) ของนโยบายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่นโยบายกำหนดไว้

2) การได้รับประโยชน์โดยตรงของกลุ่มเป้าหมาย เป็นการพิจารณาที่ผลลัพธ์ (outcomes) ของนโยบาย

3) ความต่อเนื่องของการปฏิบัติภายหลังจากนโยบายสิ้นสุด เป็นการพิจารณาความคงอยู่ของกิจกรรมที่กลายเป็นงานประจำ

4) การนำวิธีการที่ใช้ได้ผลไปใช้ในที่อื่นๆ เป็นการพิจารณาความสามารถในการนำวิธีปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่น

5) พิจารณาความสำเร็จหรือล้มเหลวแยกตามมิติต่างๆ ซึ่งกรอบการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐจากผลรวมมี 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 ผลของโครงการแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ผลผลิต (outputs) (2) ผลลัพธ์ (outcomes) และ (3) ผลสุดท้ายหรือผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcomes)

มิติที่ 2 ผลรวมความสำเร็จต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการ แผนงาน หรือนโยบายอื่น

มิติที่ 3 ผลรวมของโครงการต้องพัฒนาทั้งหมด ต้องก่อให้เกิดผลพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดในการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายและแผน อาจพิจารณาจากตัวนโยบายและขั้นตอนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หรือพิจารณาที่คุณค่าเชิงคุณธรรม จริยธรรม โดยมองในกรอบของเงื่อนไขเวลาและสภาพแวดล้อม หรือมองที่ผลกระทบของนโยบายที่สำเร็จนั้น ว่าส่งผลให้เกิดปัญหาใหม่หรือไม่ การวัดความสำเร็จหากพิจารณาจากปัจจัยภายใน ขอบข่ายหรือตัวบ่งชี้ อาจประกอบด้วย การวัดประโยชน์ที่ได้รับของกลุ่มเป้าหมาย เวลาที่ใช้ไป เงินที่ใช้ไป งานที่ลงมือปฏิบัติไปแล้ว เมื่อเทียบกับเป้าหมายร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ หรือมีผลกระทบทางลบต่อนโยบายอื่น กิจกรรมของโครงการมีความต่อเนื่องยั่งยืน พื้นที่อื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นนำแนวปฏิบัติไปใช้แล้วบังเกิดผลดี ผลที่เกิดขึ้นเป็นผลที่พึงประสงค์ ผลโดยรวมทั้งประเทศเป็นไปตามปรารถนา เป็นต้น หากพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก ความสำเร็จของนโยบายอาจพิจารณาได้จากการได้รับการสนับสนุน การมีความผูกพัน และการมีอิทธิพลต่อนโยบาย แผนงาน หรือโครงการอื่นที่ต้องเปลี่ยนแปลงหรือคล้อยตาม

Repley and Frankin (1982) กล่าวว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (Policy statements) ข้อความนโยบายหมายถึงข่าวสารนโยบายที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย หรือระบุมาตรฐานนโยบายหรือมาตรฐานแผนงาน หากพิจารณาลึกลงไปถึงแผนกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการที่รองรับนโยบาย ข้อความนโยบายจะหมายถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอนหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ หรืออาจหมายถึงแนวปฏิบัติที่อาจจัดทำเป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ข้อความนโยบายจะหมายรวมการระบุงค์การรับผิดชอบ ขอบข่ายที่นโยบายครอบคลุมถึง แม้กระทั่งระเบียบวิธีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล หากข้อความนโยบายมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ โอกาสที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำไปปฏิบัติจะมีมาก แต่หากข้อความนโยบายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกันอาจเป็นอุปสรรคในขั้นการนำไปปฏิบัติ ทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย บางนโยบายแม้ผู้เกี่ยวข้องจะมองว่าเป็นนโยบายที่ดี หากแต่ผู้นำไม่เห็นด้วย จะทำให้สำเร็จได้ยาก แต่ถ้านโยบายใดได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทุกระดับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นการนำไปปฏิบัติเป็นไปได้สูง สำหรับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจทางการบริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้มีอำนาจทางการบริหารย่อมสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายสร้างเงื่อนไขที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อนโยบายได้ตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนผู้นำกลุ่มหลากหลายและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคมก็มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเช่นเดียวกัน เพราะถ้าหากผู้นำกลุ่มผลประโยชน์เห็นว่านโยบายที่นำไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อตำแหน่งหน้าที่และผลประโยชน์ของกลุ่ม กลุ่มอาจจะออกมาต่อต้านหรือคัดค้านและจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้มีการยกเลิกหรือเบี่ยงเบนเป้าหมายนโยบาย แต่ถ้านโยบายใดมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มเพียงเล็กน้อย และกลุ่มมองเห็นว่าผลของนโยบายโดยรวมจะเป็นผลดีต่อคนส่วนใหญ่ เมื่อผู้นำกลุ่มผลประโยชน์ไม่มีปฏิกิริยาคัดค้าน ก็พร้อมให้ความสนับสนุนและร่วมมือ

3) ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ศักยภาพและความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาที่ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร เช่นการมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของทีมงานความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำองค์กร ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กร การมีและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและอุปกรณ์การบริหาร รวมทั้งความสามารถนำเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ความสำคัญของปัจจัยด้านนี้ก็คือ หากปราศจากองค์การรองรับนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น หากองค์การรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จจะมีสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการนำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามเจตจำนงของนโยบาย

4) ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย ความคิดนึกหรือเจตคติต่อนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคคลระดับผู้ปฏิบัติการคือปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้กำหนดนโยบายคืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใครคือผู้ได้รับประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ฯลฯ ข้อสงสัยไม่เข้าใจนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อนโยบายเพราะเห็นว่านโยบายที่เขารับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ หรือบางที่อาจเห็นว่าเป้าหมายของนโยบายดี แต่วิธีการปฏิบัติไม่ค่อยดี เขาอาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เพราะมีความรู้สึกไม่ชอบ

นโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายได้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพึงพอใจสูงเพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์การก็จะได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสมและสถานการณ์แห่งความเป็นจริง จะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

5) ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญ คือ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในฐานะที่ผู้นำคนสำคัญอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย เขาจะแสดงบทบาทในการผลักดันนโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ จะประสานความพยายามของบุคคลและองค์การที่ร่วมรับผิดชอบในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะคอยไกล่เกลี่ยและประนีประนอมปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะแสวงหาและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการ และบุคคลสำคัญอื่นๆ เพื่อจูงใจให้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนนโยบาย นอกจากนั้น ผู้นำคนสำคัญยังจะแสดงความสามารถให้ฝ่ายที่ดูแลงบประมาณเห็นความสำคัญของนโยบายที่นำไปปฏิบัติจนพร้อมที่จะจัดสรรเงินให้ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของนโยบาย จะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะผู้นำคนสำคัญจะได้รับเกียรติและยกย่องนับถือในหมู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุผล ถ้าหากนโยบายใดขาดผู้นำคนสำคัญที่เข้มแข็ง โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก ผู้นำคนสำคัญในแต่ละนโยบายอาจมีเพียงคนเดียว สำหรับกรณีนโยบายบางนโยบายที่นำไปปฏิบัติมีขอบเขตกว้าง และมีการนำไปปฏิบัติหลายระดับ นโยบายลักษณะนี้อาจจำเป็นต้องมีผู้นำคนสำคัญหลายคน แต่ผู้นำคนสำคัญที่มีอิทธิพลสูงในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติคือผู้นำระดับสูงสุดที่ดูแลนโยบาย สำหรับปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญที่เป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามทฤษฎีของซาบาเตียร์และแมสมาเนียน จะมีบทบาทและมีอิทธิพลสูงในขั้นเริ่มต้น และการนำนโยบายไปปฏิบัติระยะสั้น สำหรับในระยะยาว เมื่อเงื่อนไขทางสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากกลุ่มผู้เลือกตั้ง (Sabatier and Mazmanian, 1980) กล่าวโดยสรุป ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญจะมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระยะแรกและมีเวลาสั้น (ไม่เกิน 10 ปี) ส่วนปัจจัยด้านกลุ่มผู้เลือกตั้งจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระยะยาว

6) ปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบ ประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีระบบการกำกับ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การที่รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบมุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารนโยบาย และป้องกันการบิดเบือนเป้าหมายและการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง สำหรับการประเมินผลอย่างเป็นระบบจะสามารถสะท้อนปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทุกขั้นตอน สามารถที่จะนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ นโยบายบรรลุผล ส่วนการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงาน หากเป็นแรงเสริมทางบวกจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มี

ขวัญในการทำงาน แรงเสริมทางบวกจะเป็นพลังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นการให้แรงเสริมทางลบจะช่วยยับยั้งพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ จะเห็นว่าปัจจัยด้านการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะนโยบายใดหากมิได้จัดระบบการกำกับ ตรวจสอบระบบ การประเมินผล และการเสริมแรงผู้ปฏิบัติไว้ดีพอ โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลในขั้นการนำไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

2.7 ปัญหาในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) กล่าวว่า องค์การมีความสามารถในการวางแผน แต่ขาดความสามารถในการนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งอาจมีสาเหตุที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1) การขาดการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ บ่อยครั้งที่ยุทธศาสตร์รู้เฉพาะในหมู่ผู้บริหาร แต่บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติไม่ได้เห็นภาพยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเอง จึงมุ่งเน้นแต่งงานในหน้าที่ประจำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นงานยุทธศาสตร์ (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีงานประจำที่ต้องทำมากมาย ทำให้ไม่มีเวลาเหลือที่จะดำเนินแผนตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสื่อสารว่าแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ก็เหมือนงานประจำที่ต้องรับผิดชอบและถูกประเมินไม่แตกต่างกัน และควรมีกรอบระยะเวลาในการทำให้สำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้จักจัดสรรเวลาในการทำทั้งงานประจำและแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม (ภูษิต วงศ์หล่อสายชล, 2560)

2) การที่บุคลากรไม่เห็นภาพยุทธศาสตร์เป็นภาพเดียวกัน หรือมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ออกไปแต่บุคลากรมีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทิศทางของหน่วยงานปฏิบัติมีความแตกต่างกันด้วย (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548) และยิ่งไปกว่านั้น หากว่าแผนกลยุทธ์ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน บุคลากรย่อมไม่รู้สถานะของแผนกลยุทธ์นั้นว่ามีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอย่างไร แผนงานต่างๆ มีความล่าช้ามากน้อยเพียงใด ดังนั้นบุคลากรจึงมีทิศทางการทำงานและเป้าหมายไม่เหมือนกัน ทำให้แผนปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอนไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ในที่สุด (ภูษิต วงศ์หล่อสายชล, 2560)

3) บุคลากรไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอย่างไร ทำให้ละเลย ขาดเจ้าภาพในแต่ละเรื่องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ การขาดการติดตามยุทธศาสตร์ ว่ายุทธศาสตร์มีผลสำเร็จอย่างไร โดยเฉพาะในการนำระบบประเมินผลมาใช้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548) ภูษิต วงศ์หล่อสายชล (2560) กล่าวว่า ทีมงานในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ ถ้าบุคลากรต่างคนต่างทำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่สนใจภาพใหญ่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์และความสำเร็จของแผนที่วางไว้

4) การขาดการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่โครงการหรือแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ บ่อยครั้งที่พบว่าหน่วยงานใช้สิ่งที่ต้องการจะทำได้เป็นตัวยึด แล้วคิดยุทธศาสตร์มาเป็นตัวตอบสนอง ทำให้แผนปฏิบัติการไม่มี

การสอดประสานกันและไม่มีแนวทางที่ชัดเจนว่าเมื่อทำโครงการต่างๆ แล้วจะนำไปสู่ผลสำเร็จในภาพรวมอย่างไร (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548)

5) ไม่มีการสอบทานยุทธศาสตร์ว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องหรือไม่ การกำหนดยุทธศาสตร์นั้น จะต้องมีการกำหนดในรูปแบบเหตุและผลว่า ถ้าหากดำเนินยุทธศาสตร์เช่นนี้จะได้ผลเช่นไรอย่างไรก็ตามพบว่าหลายๆ หน่วยงานแม้จะมีการติดตามแต่ขาดการทดสอบสมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548)

2.8 งานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีวรรณ อินดา (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ (1) ความสามารถขององค์การ (2) การจัดการความขัดแย้ง (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (6) วัฒนธรรมองค์การ (7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ (8) การจูงใจ รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย

กวิน ปลาอ่อน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องช่องทางสื่อสารนโยบายและทิศทางไปสู่การปฏิบัติของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ช่องทางที่บุคลากรได้รับการสื่อสารนโยบายและทิศทางองค์การมากที่สุด ได้แก่ e-mail ผู้บริหารระดับต้น และเพื่อนร่วมงาน กวิน ปลาอ่อน (2561) ยังระบุอีกว่าบุคลากรของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การในภาพรวมเพียง 44.79% ซึ่งเป็นอัตราการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมประมง 99.80% (กรมประมง, 2554) กรมเจ้าท่า 87.31% (กรมเจ้าท่า, 2555) และกรมการแพทย์ 81.74% (บังอร บุญรักษา สัตย์, 2559)

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2557-2560 สู่อำนาจปฏิบัติและการบริหารคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า ในภาพรวมหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คุณภาพบัณฑิต และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ความอยู่รอดและเติบโต ตามลำดับ ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

ประภาส อนันดา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการ

กำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำ แผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิเคราะห์

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วยของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 46 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ใช้แบบสอบถามซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และประเมินคุณภาพด้วยการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของวิทยาลัยฯ จำนวน 30 คน จากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.946 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับเพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 หัวข้อตามจำนวนปัจจัยที่ศึกษา คือ (1) โครงสร้างองค์การ จำนวนคำถาม 7 ข้อ (2) วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 ข้อ (3) ภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ (4) การสื่อสารองค์การ จำนวน 7 ข้อ และ (5) บุคลากร จำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ระดับการดำเนินงานและค่าน้ำหนักของตัวเลือก

ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	1
ปฏิบัติในระดับน้อย	2
ปฏิบัติในระดับปานกลาง	3
ปฏิบัติในระดับมาก	4
ปฏิบัติในระดับมากที่สุด	5

มีการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงโดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังต่อไปนี้

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

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

$$= 0.80$$

ดังนั้น ระดับความคิดเห็นจึงมีการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังแสดงในตารางที่ 2

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น

1.00 – 1.80	ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ปฏิบัติในระดับน้อย
2.61 – 3.40	ปฏิบัติในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ปฏิบัติในระดับมาก
4.21 – 5.00	ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

ตารางที่ 1 ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ระดับความเชื่อมั่น
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	0.822
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	0.869
3. ด้านภาวะผู้นำ	0.959
4. ด้านการสื่อสารองค์การ	0.921
5. ด้านบุคลากร	0.802
รวมทั้ง 5 ด้าน	0.946

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มประชากรทั้งหมด 46 ชุด ได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 40 ชุด คิดเป็น 86.96%

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ตามวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ เพื่อใช้อธิบายข้อมูลเพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงาน

2. สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้อธิบายเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. สถิติอ้างอิงเพื่อการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ Independent – Samples T Test ซึ่งกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน (คน)	%
1. เพศ	ชาย	11	27.50
	หญิง	29	72.50
2. ตำแหน่ง	หัวหน้างาน	15	37.50
	หัวหน้าหน่วย	25	62.50
3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	> 5 ปี – 10 ปี	9	22.50
	> 10 ปี	31	77.50

จากตารางที่ 2 มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 40 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศชาย 27.50% และเพศหญิง 72.50% จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า เป็นหัวหน้างาน 37.50% และหัวหน้าหน่วย 62.50% จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี – 10 ปี 22.50% และมากกว่า 10 ปี 77.50%

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ภาวะผู้นำ 4) การสื่อสารองค์การ และ 5) บุคลากร ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

	\bar{x}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านโครงสร้างองค์การ			
1.1 มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน	3.63	0.489	มาก
1.2 มีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	3.88	0.516	มาก
1.3 มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ	3.85	0.580	มาก
1.4 มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	3.53	0.599	มาก
1.5 มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์	3.75	0.588	มาก
1.6 มีการจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์	3.75	0.630	มาก
1.7 มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	3.95	0.450	มาก
ค่าเฉลี่ยรายด้าน	3.75	0.368	มาก
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ			
2.1 มีการประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่ามีความสอดคล้องเข้ากันกับวัฒนธรรมขององค์การ	3.43	0.675	มาก
2.2 มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดเรื่องการสร้างผลงาน	3.30	0.723	ปานกลาง
2.3 มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์การ	3.50	0.751	มาก
ค่าเฉลี่ยรายด้าน	3.41	0.638	มาก
3. ด้านภาวะผู้นำ			
3.1 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.53	0.487	มาก
3.2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.53	0.816	มาก
3.3 ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.59	0.818	มาก
3.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และคอยติดตาม กำกับดูแลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่เสมอ	3.53	0.784	มาก
3.5 ผู้บริหารปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้	3.58	0.781	มาก

	\bar{x}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3.6 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในที่ทำงาน	3.40	0.928	ปานกลาง
3.7 ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าประสงค์และภารกิจขององค์กร	3.57	0.813	มาก
ค่าเฉลี่ยรายด้าน	3.54	0.747	มาก
4. ด้านการสื่อสารองค์กร			
4.1 มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รู้รู่ทั่วกันทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	3.10	0.709	ปานกลาง
4.2 มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.23	0.698	ปานกลาง
4.3 มีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2.93	0.917	ปานกลาง
4.4 มีระบบรับส่งข้อมูลระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.13	0.883	ปานกลาง
4.5 มีการสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง	3.13	0.833	ปานกลาง
4.6 มีการประกาศนโยบายความคาดหวังของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนรับรู้ตั้งแต่แรก	2.95	0.959	ปานกลาง
4.7 มีการประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง	2.93	0.730	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรายด้าน	3.06	0.684	ปานกลาง
5. ด้านบุคลากร			
5.1 มีบุคลากรเพียงพอต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.60	0.709	มาก
5.2 มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	3.25	0.630	ปานกลาง
5.3 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.65	0.580	มาก
5.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การให้การศึกษา การมอบหมายงานใหม่ การหมุนเวียนงาน และการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ	3.45	0.639	มาก
5.5 บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.63	0.667	มาก

	\bar{x}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5.6 บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.78	0.698	มาก
ค่าเฉลี่ยรายด้าน	3.56	0.465	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานด้านโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.368) รองลงมาคือ ด้านบุคลากรซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.465) ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$, S.D. = 0.747) ด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.638) และด้านการสื่อสารองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.06$, S.D. = 0.684) ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่าวิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.450) รองลงมา คือ วิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.516) ในขณะที่วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่ำที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.599)

ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่า วิทยาลัยฯ มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์การในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.751) รองลงมา คือ มีการประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่ามีความสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การในระดับมาก ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.675) ในขณะที่วิทยาลัยฯ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงานต่ำที่สุดที่ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.723)

ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดมีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.818) รองลงมา คือ ผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.781) ในขณะที่ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานต่ำที่สุดที่ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.928)

ด้านการสื่อสารองค์การ ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่า วิทยาลัยฯ มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกันในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.698) รองลงมา คือ มีระบบรับส่งข้อมูลระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.13$, S.D. = 0.883) และมีการสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง ($\bar{x} = 3.13$, S.D. = 0.833) ในระดับปานกลาง ในขณะที่วิทยาลัยฯ มีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ($\bar{x} = 2.93$, S.D. = 0.917) และมีการประชุมชี้แจง

นโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง ($\bar{x} = 2.93$, S.D. = 0.730) ต่ำที่สุดที่ระดับปานกลาง

ด้านบุคลากร ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่า บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.698) รองลงมา คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$, S.D. = 0.580) ในขณะที่วิทยาลัยฯ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การต่ำที่สุดที่ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.630)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้นต่อความคิดเห็นด้านการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่อความคิดเห็นด้านการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 6

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามเพศ

	เพศ	จำนวน	\bar{x}	SD	t	P-value
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	ชาย	10	3.6286	0.27929	-1.244	0.222
	หญิง	28	3.7959	0.38964		
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	ชาย	11	3.1212	0.70353	-1.802	0.079
	หญิง	29	3.5172	0.58815		
3. ด้านภาวะผู้นำ	ชาย	11	3.2208	0.74878	-1.706	0.096
	หญิง	28	3.6633	0.72136		
4. ด้านการสื่อสารองค์การ	ชาย	11	2.8312	0.70224	-1.314	0.197
	หญิง	28	3.1480	0.66834		
5. ด้านบุคลากร	ชาย	11	3.4545	0.54818	-0.867	0.391
	หญิง	29	3.5977	0.43305		

*ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่ง

	ตำแหน่ง	จำนวน	\bar{x}	SD	t	P-value
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	หัวหน้างาน	15	3.7810	0.28503	0.389	0.700
	หัวหน้าหน่วย	23	3.7329	0.41828		
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	หัวหน้างาน	15	3.2667	0.55205	-1.090	0.283
	หัวหน้าหน่วย	25	3.4933	0.68123		
3. ด้านภาวะผู้นำ	หัวหน้างาน	15	3.4286	0.70608	-0.722	0.475
	หัวหน้าหน่วย	24	3.6071	0.77820		
4. ด้านการสื่อสารองค์การ	หัวหน้างาน	14	3.1224	0.49123	0.431	0.669
	หัวหน้าหน่วย	25	3.0229	0.77884		
5. ด้านบุคลากร	หัวหน้างาน	15	3.6333	0.38934	0.787	0.436
	หัวหน้าหน่วย	25	3.5133	0.50671		

*ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน	\bar{x}	SD	t	P-value
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	> 5 ปี – 10 ปี	9	3.6190	0.37796	-1.249	0.220
	> 10 ปี	29	3.7931	0.36138		
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	> 5 ปี – 10 ปี	9	3.4074	0.64070	-0.005	0.996
	> 10 ปี	31	3.4086	0.64813		
3. ด้านภาวะผู้นำ	> 5 ปี – 10 ปี	9	3.6190	0.74915	0.365	0.717
	> 10 ปี	30	3.5143	0.75742		
4. ด้านการสื่อสารองค์การ	> 5 ปี – 10 ปี	9	3.2540	0.63799	0.976	0.335
	> 10 ปี					

	ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	จำนวน	\bar{x}	SD	t	P-value
5. ด้านบุคลากร	> 10 ปี	30	3.0000	0.69683		
	> 5 ปี – 10 ปี	9	3.4815	0.37680	-0.559	0.580
	> 10 ปี	31	3.5806	0.49041		

*ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างองค์การ

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติด้านโครงสร้างองค์การในระดับมาก โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ คือ “มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน” “การแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน” และ “การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ” ซึ่งจากการพิจารณาโครงสร้างองค์การของวิทยาลัยฯ ที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประจำปี 2560 (วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2560) พบว่า วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์การที่ประกอบด้วย กลุ่มสาขาวิชา จำนวน 7 กลุ่ม ศูนย์บริการวิชาการ 2 ศูนย์ และหน่วยงานสนับสนุนภายใต้สำนักงานคณบดี จำนวน 15 หน่วยงาน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้เป็นโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์การของคณะ/สถาบัน/วิทยาลัยอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยมหิดล แต่เพื่อให้การบริหารงานการของวิทยาลัยฯ มีความคล่องตัวมากขึ้น วิทยาลัยฯ จึงจัดทำโครงสร้างองค์การอีก 1 ชุดที่มีการกำหนดหน่วยงานให้มีขนาดเล็กและย่อยไปตามพันธกิจที่มีความหลากหลายและเฉพาะเจาะจง ซึ่งหน่วยงานที่มีขนาดเล็กนี้เรียกว่า “หน่วย” อยู่ภายใต้หน่วยงานที่มีขนาดใหญ่กว่า ที่เรียกว่า “งาน” การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะย่อยลงไปจนถึงขนาดหน่วยนี้ช่วยให้วิทยาลัยฯ มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติลงไปถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกวินปลาอ่อน (2561) ที่ระบุว่า ช่องทางการสื่อสารนโยบายและทิศทางไปสู่การปฏิบัติที่บุคลากรเห็นว่ามีผลต่อการรับรู้มากที่สุดนอกเหนือจาก e-mail คือ ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย) และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับหน่วยงานที่น้อยที่สุดในโครงสร้างองค์การ

ในแต่ละปีจะมีการทบทวนโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในการประชุม Executive Retreat ซึ่งจัดขึ้นปีละ 1 – 2 ครั้ง เพื่อให้การจัดแบ่งส่วนงานและบทบาทหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เช่น การย้ายความรับผิดชอบด้านแผนงบประมาณจากงานแผนและพัฒนาคูณภาพไปอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยบริหารงบประมาณ สังกัดงานการเงินและบัญชี และการย้ายความรับผิดชอบด้าน Ranking จากฝ่ายการต่างประเทศและเครือข่ายสัมพันธ์ไปอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยกลยุทธ์วิชาการ สังกัดงานบริหารการศึกษาและวิจัย เป็นต้น ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพผ่านการมอบหมายงานของผู้บริหารระดับสูงประจำสังกัด หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย และ พนักงานระดับปฏิบัติการ ตามลำดับชั้น ซึ่งแนวทางการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับพันธกิจของ องค์การนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) ที่ว่า องค์การที่บริหารอย่างมี ยุทธศาสตร์ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อจะได้ปรับตัว หรือปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ เปลี่ยนไป ทำให้สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ยุทธศาสตร์ใหม่ไม่ไปด้วยกันกับโครงสร้างเดิม

2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติด้าน วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรม “การเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการ ปลูกฝังแนวคิดเรื่องการสร้างผลงาน” ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน นำไปสู่กิจกรรม ประจำวันขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุน ให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์การ (รพีพร รุ่งสีทอง, 2558) ดังนั้น วิทยาลัยฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดเรื่อง การสร้างผลงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการนี้ถือเป็นหน้าที่ของวิทยาลัยฯ และผู้บริหารที่ต้องดำเนินการ ดัง คำกล่าวของจินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ที่ว่า หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การ และผู้บริหารคือการทำให้นุคลากรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายและ ภารกิจขององค์การ ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่งที่วิทยาลัยฯ พึงมี

วิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การในเรื่องดังกล่าวที่ Repley and Frankin (1982) กล่าวไว้ คือ องค์การจะต้องให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน รู้สึกพึงพอใจและ เห็นว่ากลยุทธ์และนโยบายจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง การมีพื้นฐานความคิดต่อกลยุทธ์และ นโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถ และอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดย อาจจะไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม และสถานการณ์แห่ง ความเป็นจริง จะส่งผลให้กลยุทธ์และนโยบายบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

3) ด้านภาวะผู้นำ

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติด้าน ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทั้งหมด ยกเว้น “ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจใน ทีมงาน” ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2551) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นผู้ที่มี อิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดและการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การผ่านระบบการประเมินผลงาน การกระตุ้น จูง ใจ และการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์การ โดยภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรเป็น ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ

4) ด้านการสื่อสารองค์การ

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านการสื่อสารองค์การ โดยทั้งหมดมีการดำเนินงานในระดับมาก ยกเว้นด้านการสื่อสารองค์การที่อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของวิทยาลัยฯ ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาการดำเนินการด้านการสื่อสารองค์การเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีผลต่อการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติในระดับปานกลางใกล้เคียงกันทั้งหมด โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยกว่ากิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ “ระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ” และ “การประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง” ซึ่งการที่วิทยาลัยฯ ไม่ได้ดำเนินการดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการรับรู้ เข้าใจ และการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2561) ที่พบว่า บุคลากรของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลมีการรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การในภาพรวมเพียง 44.79% ผลการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2560) ที่ระบุว่า การรับรู้แผนปฏิบัติการมีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน Van Meter & Van Horn (1975) ที่กล่าวว่า ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีส่วนสำคัญและถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง และวรเดช จันทรศร (2554) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของกระบวนการทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการขาดการสื่อสารอาจทำให้บุคลากรสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องใดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของวิทยาลัยฯ และปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

แม้ว่าวิทยาลัยฯ จะมีช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทาง คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น การประชุมระดับวิทยาลัย การประชุมระดับหน่วยงาน เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสาร เว็บไซต์ อีเมล Video presentation และเพื่อนร่วมงาน แต่ผลการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2561) กลับแสดงให้เห็นว่าอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การในภาพรวมของบุคลากรยังคงต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นไปตามคำกล่าวของพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) และภูษิต วงศ์หล่อสายชล (2560) ที่ว่า บ่อยครั้งที่ยุทธศาสตร์รู้เฉพาะในหมู่ผู้บริหาร ส่วนบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติไม่ได้เห็นภาพยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จึงมุ่งเน้นแต่งงานในหน้าที่ประจำ ไม่ได้มุ่งเน้นงานยุทธศาสตร์ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีงานประจำที่ต้องทำมากมาย ทำให้ไม่มีเวลาเหลือที่จะดำเนินแผนตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสื่อสารว่าแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ก็เหมือนงานประจำที่ต้องรับผิดชอบและถูกประเมินไม่แตกต่างกัน และควรมีกรอบระยะเวลาในการทำให้สำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้จักจัดสรรเวลาในการทำงานประจำและแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

การที่ผู้บริหารระดับต้นระบุว่าวิทยาลัยฯ มีการดำเนินกิจกรรม “การประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง” ในระดับต่ำกว่ากิจกรรมอื่นๆ อาจเป็นเพราะในช่วงปี 2559 – 2561 วิทยาลัยฯ ไม่ได้จัดกิจกรรมคณบดีพบประชาคม หรือ Meet the Dean เหมือนที่เคยจัดเป็นประจำปีละ 1 – 2 ครั้ง โดยการประชุมดังกล่าวเป็นการประชุมที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นเวทีในการสื่อสารนโยบายและทิศทางให้แก่บุคลากรของวิทยาลัยฯ

5) ด้านบุคลากร

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรม “การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร” ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการดำเนินการที่ค่อนข้างต่ำนี้อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของวิทยาลัยฯ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพราะยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการบุคลากรที่ไม่เหมือนกัน ทั้งในแง่ของจำนวนและคุณสมบัติ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2548) ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว องค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน (จินตนาบุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548) ดังนั้น วิทยาลัยฯ จึงควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังคำกล่าวของสุพานี สฤกษ์วานิช (2547) ที่ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในงานทุกอย่างจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร คือ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคลในเชิงกลยุทธ์ 2) การคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ 4) ระบบผลตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ และ 5) การพัฒนาบุคลากรในเชิงกลยุทธ์

6) จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ ถือเป็นข้อดีของวิทยาลัยฯ เพราะสามารถใช้รูปแบบการดำเนินงานรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร จึงง่ายในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ มีประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างองค์กร

แนวคิดด้านการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเป็นแนวคิดที่ดี เนื่องจากปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรที่มีความสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างฉับพลัน (Disruptive Changes) ย่อมได้เปรียบองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้

ยาก การที่วิทยาลัยฯ มีรูปแบบโครงสร้างแบบยืดหยุ่นจะช่วยให้วิทยาลัยสามารถปรับกลยุทธ์และนโยบายให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้เป็นอย่างดี

2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ

วิทยาลัยฯ ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดเรื่องการสร้างผลงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อว่าการทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการทุ่มเทให้กับองค์การ จะช่วยให้วิทยาลัยฯ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์และนโยบายที่ตั้งไว้ได้ง่าย แต่ทั้งนี้ควรดำเนินการไปพร้อมๆ กับการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ เพื่อป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเรื่องการให้คุณค่ากับบุคลากรน้อยกว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน

3) ด้านภาวะผู้นำ

เพื่อให้การนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงควรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ

4) ด้านการสื่อสารองค์การ

4.1) ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกับบุคลากรว่าแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ก็เปรียบเสมือนงานประจำที่ต้องรับผิดชอบและถูกประเมินไม่แตกต่างกัน และควรมีกรอบระยะเวลาในการทำให้สำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้จักจัดสรรเวลาในการทำทั้งงานประจำและแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

4.2) วิทยาลัยฯ ยังคงต้องใช้วิธีการสื่อสารองค์การที่หลากหลายเช่นเดิม แต่ควรเน้นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ e-mail ผู้บริหารระดับต้น และเพื่อนร่วมงาน และพัฒนาช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการสื่อสาร และนำรูปแบบการสื่อสารผ่านการประชุม Meet the Dean กลับมาดำเนินการให้เหมือนที่เคยดำเนินการ เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถสื่อสารกับบุคลากรได้โดยตรง

5) ด้านบุคลากร

วิทยาลัยฯ ควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้วิทยาลัยฯ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ และแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

บรรณานุกรม

- กรมเจ้าท่า. (2555). รายงานแสดงผลการรับรู้และเข้าใจทิศทางขององค์การของกรมเจ้าท่า ประจำปีงบประมาณ 2555. สืบค้นจาก <http://www.md.go.th/intranet/index.php/2014-05-29-0003/10/-2555-14/1020--2555-50/file>
- กรมประมง. (2554). รายงานผลการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจเรื่องทิศทางขององค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. สืบค้นจาก www.fisheries.go.th
- กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (ม.ป.ป.). การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ. สืบค้นจาก http://www.km.moc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=473
- กล้า ทองขาว. (2534). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ. [วิทยานิพนธ์บริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการแต่งตำรามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กล้า ทองขาว. (2536). การนำนโยบายไปปฏิบัติ ใน ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายและการวางแผนการศึกษา. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กวิน ปลาอ่อน. การรับรู้และเข้าใจเรื่องทิศทางขององค์การของบุคลากร วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. เอกสารสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ (Proceeding) การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2561 เรื่องน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สืบค้นจาก <http://dept.npru.ac.th/conference10/>
- กวิน ปลาอ่อน (2561) ช่องทางการสื่อสารนโยบายและทิศทางไปสู่การปฏิบัติของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. เอกสารสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ (Proceeding) การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2561 เรื่องน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. สืบค้นจาก <http://dept.npru.ac.th/conference10/>
- กวิน ปลาอ่อน. (2560). ผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. *Mahidol R2R e-Journal* สืบค้นจาก <http://www.r2r.mahidol.ac.th/Publish/2560-1.pdf>
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- จักร ดิงศภักดิ์. (2553). *กลยุทธ์: การสร้างและนำไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ทรงธรรม ชีระกุล. (2548). การสื่อสาร: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ* 18(1), 51-61.
- ทวิวรรณ อินดา. (2559). *การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2551). *ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <http://www.upperknowledge.com/articledetail.aspx?id=16>
- บังอร บุญรักษาสัตย์. (2559). *การศึกษาการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติในเรื่องทิศทางการของบุคลากรกรมการแพทย์ ประจำปี พ.ศ. 2558*. นครบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2548). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัทสุขุมและบุตร จำกัด.
- ประภาส อนันดา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา. (2556). รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 จังหวัดขอนแก่น* 20(1), 9-18.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- ภูษิต วงศ์หล่อสายชล. (2560). *5 สาเหตุ ทำไมวางแผนกลยุทธ์บริษัทอย่างดี แต่กลับล้มไม่เป็นท่า*. สืบค้นจาก <https://www.doubleclickbiz.com/single-post/2017/08/16/>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2560). *แผนยุทธศาสตร์ ม.มหิดล 2559-2562 ฉบับทบทวน ตุลาคม 2560*. สืบค้นจาก <https://mahidol.ac.th/th/fact-figures-2/>
- รพีพร รุ่งสีทอง. (2558). *แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/634540>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2561). *รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ Self-Assessment Report SAR EdPEX 2017*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล 2559-2562*. สืบค้นจาก http://10.27.101.6/planning/Strategic_Plan/Strategic_Plan_2016-2019.pdf

- วรรณเดช จันทรศร. (2543). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: หนังสือในโครงการตำราสมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- วรรณเดช จันทรศร. (2554). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2538). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2559). ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2557-2560 สู่การปฏิบัติและการบริหารคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. *วารสารวิจัย มสค.* 12(1), 171-188.
- อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2559). วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.* 10(4), 35-46.
- Barrett, Susan and Colin Fudge. (eds.) *Policy and Action: Essays on the Implementation of Public Policy*. New York: Methuen & Co., Ltd., 1981.
- Edwards III, George C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Hambleton, Robin. Planning Systems and Policy Implementation. *Journal of Public Policy.* 3(4), 397-418.
- John Brigham and Don W. Brown. (1988). *Policy Implementation: Penalties or Incentive?*. Beverly Hill, London: Sage Publications, Inc.
- Quade, E.S. (1982). *Analysis of Public Decisions* (2nded.). New York: Elsvier Science Publishing Co.
- Rein, Martin, (1983). *From Policy to Practice*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Repley, Randal B. and Grace A Franklin. *Bureaucracy and Policy Implementation*. Homewood. Illinois: The Dorsey Press.
- Sabatier. Paul and Daniel Mazmanian. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis. *Policy Studies Journal Contents. Special issue.* 538-560.

Shabbir G. Cheema and Dennis A. Rondinelli. (2007). *Decentralizing Governance: Emerging Concepts and Practices* (ed.). Washington, DC: Brookings Institution Press.

Van Meter, Donald S. and Carl E. Van Horn. (1974). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society* 6(4).

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น ต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงานวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น ต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติของพนักงานวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผลการสำรวจในครั้งนี้จะเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ต่อไป แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น ต่อการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติ

แบบสอบถามนี้เป็นแบบให้กรอกข้อมูลด้วยตนเอง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ ชาย หญิง
- ตำแหน่ง หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย
- ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน MUIC
 1 ปีหรือต่ำกว่า มากกว่า 1 ปี – 5 ปี
 มากกว่า 5 ปี – 10 ปี 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงของท่านโดยพิจารณา

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ก. โครงสร้างองค์การ						
1	มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน					
2	มีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน					
3	มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ					
4	มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน					
5	มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์					
6	มีการจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์					
7	มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน					
ข. วัฒนธรรมองค์การ						
8	มีการประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่ามีความสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ					
9	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน					
10	มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์การ					
ค. ภาวะผู้นำ						
11	ทีมผู้บริหารของวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และคอยติดตาม กำกับดูแลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่เสมอ					
15	ผู้บริหารปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้					
16	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน					
17	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าประสงค์และภารกิจขององค์การ					
ง. การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ						
18	มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ทั่วกันทุกคนสม่ำเสมอ					
19	มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
20	มีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ					
21	มีระบบรับส่งข้อมูลระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว					
22	มีการสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง					
23	มีการประกาศนโยบายความคาดหวังของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนรับรู้ตั้งแต่แรก					
24	มีการประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
จ. บุคลากร						
25	มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
26	มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร					
27	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
28	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การให้การศึกษา การมอบหมายงานใหม่ การหมุนเวียนงาน และการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ					
29	บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
30	บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*** ขอขอบคุณ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ***

งานแผนและพัฒนาคุณภาพ