



การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล  
PROGRESS ASSESSMENT OF NATIONAL DIGITAL STARTUP ROADMAP



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

PROGRESS ASSESSMENT OF NATIONAL DIGITAL STARTUP ROADMAP



RAPIMPITCHA SORNWAT

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
(Public Administration)

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

ของ

รพีมพิตมา ศรวัตร์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....  
คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญาณ์ นักพ็อน)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฬิณี ต้นตีกุลานันท์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์)

ชื่อเรื่อง	การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล
ผู้วิจัย	รพีมพิตธมา ศรวัตร์
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญาณ์ นักพ็อน

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีแนวทางการวิจัย 2 รูปแบบ ในการแสวงหาคำตอบของการวิจัย คือ การวิจัยโดยศึกษาจากเอกสารและด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยผลจากการวิเคราะห์มีเนื้อหาของกระบวนการประเมินการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลในระดับมหภาค (Macro Implementation) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการเปลี่ยนนโยบายที่ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในประเมินผลการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลสู่การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และ 2) ขั้นตอนของการยอมรับมีการใช้เครื่องมือในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนระดับจุลภาค (Micro Implementation) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการระดมพลัง มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรในการขับเคลื่อนแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล 2) ขั้นการปฏิบัติ มีการจัดทำกรอบการดำเนินงานตาม Roadmap ที่เป็นไปตามภารกิจการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล 3) ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องผ่านเครื่องมือการประเมินผลค่านิยมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ : กระบวนการประเมินการดำเนินงาน, แผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล, ขั้นการเปลี่ยนนโยบาย

Title	PROGRESS ASSESSMENT OF NATIONAL DIGITAL STARTUP ROADMAP
Author	RAPIMPITCHA SORNWAT
Degree	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Preechaya Nakfon

The objectives of this research are as follows: ( 1) to study the process assessment of National Digital Startup Roadmap; and (2) to study the success factors of the National Digital Startup Roadmap. This study was a qualitative research and used two research approaches: documentary research and in-depth interviews. The results by data analysis of the process assessment of National Digital Startup Roadmap at the macro-implementation level consisted of two steps: (1) policy implementation concerns the importance of the process assessment of National Digital Startup Roadmap to be successfully entrusted; (2) acceptance of use as a tool to drive performers following the process assessment of the efficiency of the National Digital Startup Roadmap. The results of micro-implementation level consisted of three steps: (1) mobilization with the network partners moving toward the process assessment of the National Digital Startup Roadmap together; (2) delivering implementation with the framework as roadmap in accordance the main role of digital startup promotion; and (3) institutionalization through tools of organizational value and assessment in the right direction.

Keyword : Assessment process, National Digital Startup Roadmap, Policy implementation

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญาณ์ นักพื่อน อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ ประธานหลักสูตร และเหล่าคณาจารย์ประจำคณะ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ความรู้ ข้อคิดข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น เพื่อนที่ทำงาน ครอบครัว ที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการทำวิจัยครั้งนี้ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้คงเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป

รพีมพิตมา ศรวีตรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย .....	8
ขอบเขตด้านเนื้อหา .....	8
ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	9
ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร.....	12
1. แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	13
1.1 ความหมายและขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	13
1.2 แนวทางและขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	15
1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ .....	18
1.3.1 ปัจจัยทางด้านเนื้อหาและสาระของนโยบาย .....	19



1.3.2 คุณสมบัติขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในทาง (Characteristics of the Implementing Agencies).....	22
1.3.3 ทักษะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ .....	22
1.3.4 งบประมาณและแรงจูงใจอื่นๆ.....	24
1.3.5 การสื่อสาร (Communications).....	24
1.3.6 การบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement).....	26
1.3.7 การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ .....	26
1.3.8 การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง.....	26
1.3.9 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง .....	27
1.4 การวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	29
1.5 ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ .....	30
2.1 ความหมายการประเมินผล.....	32
2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล .....	34
2.3 รูปแบบและวิธีการประเมินผล.....	35
2.3.1 อัตนัยนิยม (Subjectivism).....	35
2.3.2 ปรมัตถนิยม (Objectivism).....	35
2.4 เกณฑ์ในการประเมินผลนโยบาย .....	36
2.5 ตัวชี้วัดในการประเมินผล.....	40
2.6 วงจรการประเมินผล.....	42
2.7 การประเมินในด้านการดำเนินงาน .....	43
3. ข้อมูลทางด้านเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup).....	45
3.1 ความหมายของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup).....	45
3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup).....	46

3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) .....	47
3.4 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทย 48	
3.5 ปัญหาเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทย .....	49
3.6 ตัวอย่างวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่ล้มเหลว .....	50
3.7 การเปรียบเทียบวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเทศไทยไทยกับต่างประเทศ .....	51
3.7 ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประสบความสำเร็จ .....	52
3.8 ตัวอย่างวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่ประสบความสำเร็จ .....	54
3.9 แผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) .....	54
3.9.1 ความหมายแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล .....	54
3.10 เป้าหมายของแผนการดำเนินงานส่งเสริมฯ .....	54
3.11 นิยามศัพท์ .....	56
3.11.1 เป้าหมายของแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) .....	56
3.12 Flagship Project: แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนระยะสั้นรายปี .....	60
3.12.1 โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมการเติบโตของ Digital Startup (National Digital Startup Platform: NDSP) .....	60
4. กลไกการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) .....	60
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
6. กรอบแนวคิดการวิจัย .....	66
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย .....	70
1. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	70
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) .....	71
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	71
4. การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
4.1 ผลประเมินดำเนินการตามแผนส่งเสริมเพื่อวิสาหกิจที่เริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้.....	73
4.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของในการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้ดังนี้ .....	80
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	98
5.1 การสรุปผลการศึกษา.....	98
5.2 อภิปรายผล .....	102
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม .....	109
ประวัติผู้เขียน.....	114



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 กิจกรรมสำคัญของแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ..	56
ตาราง 2 แผนปฏิบัติการองค์กร สศค. ประจำปีงบประมาณ พ ศ 2564 .....	75
ตาราง 3 แผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยกระดับ Digital Startup .....	89



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 นิยามเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ Digital Economy .....	2
ภาพประกอบ 2 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติสู่ประเด็นการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล .....	3
ภาพประกอบ 3 แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2561 - 2564).....	4
ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดของแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเกิดวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล 5	
ภาพประกอบ 5 กลไกขับเคลื่อนแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล วิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล .....	6
ภาพประกอบ 6 สภาพแวดล้อมดำเนินธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup).....	7
ภาพประกอบ 7 วงจรการประเมินผล ที่มา: E.Suchman Evaluative Research 1967, หน้า 34 .....	43
ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) .....	66
ภาพประกอบ 9 Roadmap การดำเนินงานผลักดัน Digital Startup แหล่งที่มา: แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, หน้า 39.....	79
ภาพประกอบ 10 Milestone โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมการเติบโตของ Digital Startup แหล่งที่มา: แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, หน้า 42.....	92

## บทที่ 1

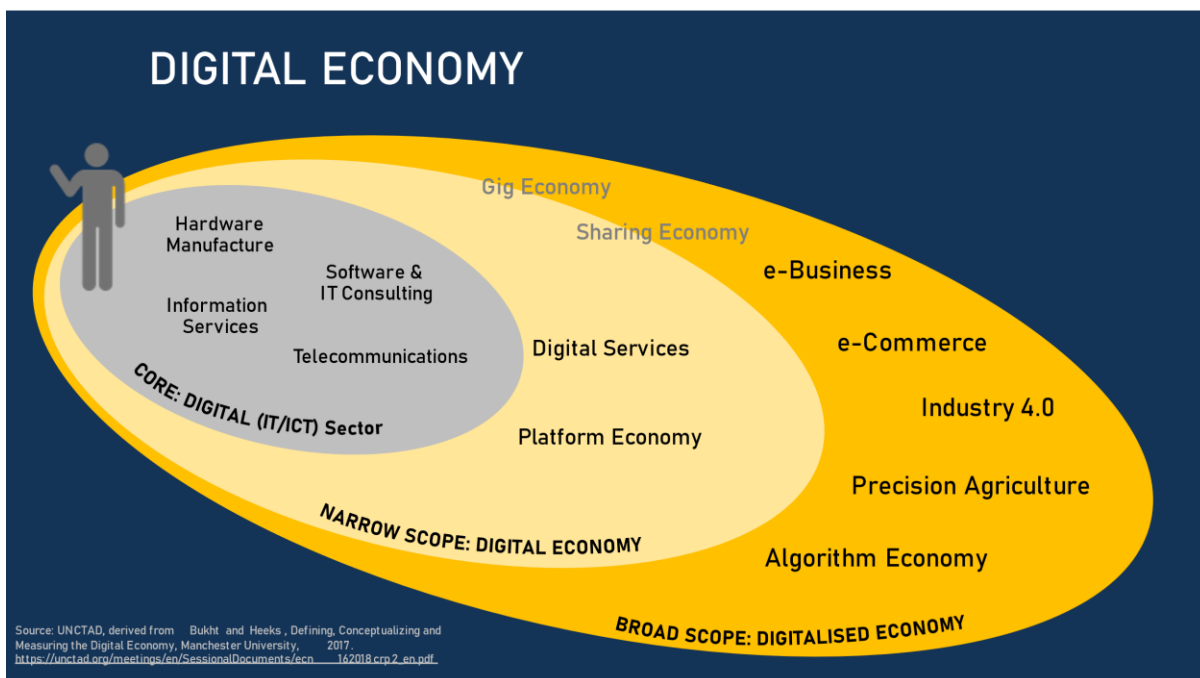
### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยได้เปลี่ยนจากฐานเกษตรเข้มข้นมาเป็นฐานในภาคของการผลิตอุตสาหกรรม และรัฐบาลกำลังเร่งปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจเพื่อปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล หรือที่เรียกกันว่า เศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อยกระดับให้มีการเติบโตยิ่งขึ้นในทางเศรษฐกิจ มีเป้าหมายในการเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) จะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี เนื่องจากต้องการให้ประเทศหลุดพ้นต่อตกภายใต้ที่มีสถานะระดับกลางในปัจจุบัน โดยประเทศไทยถูกให้จัดกลุ่มรายได้ทางการเงินระดับปานกลางช่วงบนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 นอกจากนี้ประเทศไทยต้องเผชิญปัญหาด้านเศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวและการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศก็มีการลดลงด้วยเช่นกัน อีกทั้ง ในด้านของผลิตภาพในภาคการผลิตโดยรวมอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์และมาเลเซีย ซึ่งในด้านการพัฒนาภาคธุรกิจขนาดย่อม พ.ศ. 2560 ถึงแม้ว่าจะมียอดของการจดทะเบียนทางธุรกิจใหม่ๆ เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 34 และนับว่าสูงสุดในรอบของ 4 ปีที่ผ่านมา แต่ทว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของการดำเนินธุรกิจที่ไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อระบบเศรษฐกิจมากนัก ในขณะที่ประสิทธิภาพภาคธุรกิจแม้จะอยู่ในระดับที่เรียกว่าปานกลาง แต่เมื่อนำมาเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์ก็นับว่าประสิทธิภาพภาคธุรกิจของไทยยังต่ำกว่ามาก ทำให้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่เข้ามาจากต่างประเทศ เพื่อให้เศรษฐกิจดิจิทัลช่วยผลักดันประเทศไปสู่สากล

เศรษฐกิจดิจิทัล หรือ Digital Economy ได้มีการคำนึงเอาไว้ และได้รับการยอมรับจากที่ประชุมของสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ United Nations Conference on Trade and Development : UNCTAD ขอบเขตและนิยามของเศรษฐกิจดิจิทัล จะมีอยู่ 3 แบบ คือ แบบที่ 1 แกนหลักของเศรษฐกิจดิจิทัล (Core) โดยจะมีการประกอบไปด้วย 4 อุตสาหกรรม คือ (1) การผลิตฮาร์ดแวร์ (2) ซอฟต์แวร์และการให้คำปรึกษาด้าน IT (3) การให้บริการข้อมูล และ (4) โทรคมนาคม รวมเรียกว่า IT (Information Technology) หรือ ICT (Information and Communication Technology) แบบที่ 2 เป็นเศรษฐกิจดิจิทัลในความหมายเชิงลึก ซึ่งเป็นการให้บริการดิจิทัล และ เศรษฐกิจแพลตฟอร์ม จึงรวมเรียกว่า Sharing Economy ซึ่งต่อมาเรียกว่า Application ที่ได้รับความนิยมในหลาย Application ส่วนแบบที่ 3 เป็นความหมายเชิงกว้างของ

เศรษฐกิจดิจิทัล เรียกว่า Digitalised Economy เป็นสังคมที่ใช้ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานอุตสาหกรรมภาคส่วนต่างๆ หรือในการใช้ชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป



### ภาพประกอบ 1 นิยามเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ Digital Economy

การขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล เป็นการยกระดับประเทศเข้าสู่กลุ่มรายได้สูง ลดความเหลื่อมล้ำการพัฒนา พ.ศ. 2579 ได้กำหนดทางยุทธศาสตร์ชาติไว้ โดยมีการแบ่งส่วนและการบริหารงานราชการของรัฐบาล อาทิ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Transactions Development Agency : ETDA) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (Digital Government Development Agency : DGA) และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency : depa) เป็นต้น เพื่อกำหนดนโยบายและโครงสร้างขององค์กรให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนิยามของเศรษฐกิจดิจิทัล จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงจากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เดิมซึ่งจะมุ่งเน้นเพียงแค่แกนหลักของเศรษฐกิจดิจิทัล เมื่อมีการขยายนิยามของเศรษฐกิจดิจิทัลให้กว้างขึ้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระทรวงให้ใหญ่ขึ้นรองรับการบริหารงานทั้งด้าน ICT และ Digital ควบคู่กัน จึงเปลี่ยนชื่อกระทรวงใหม่เป็น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือ MDES และมีพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยมีสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ depa จัดตั้งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติฉบับนี้ นอกจากนั้น MDES ยังได้



จัดตั้งคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือเรียกว่า คณะกรรมการ DE (Digital Economy) ดูแลการกำหนดนโยบายและแผนส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นนโยบายที่ถือว่าเป็นแผนระดับประเทศของพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 โดยอยู่ภายใต้แผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2575) โดยได้กำหนดทิศทางในด้านของการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนเพื่อให้แสดงผลออกมาอย่างเป็นระบบที่จับต้องได้ ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้ depa เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันในด้านของการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยคณะกรรมการ DE ลงมติปรับชื่อเป็นแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งต้องการให้เกิดนัยในด้านของการส่งเสริมและสนับสนุนประเทศให้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานภาคบริการและดิจิทัล โดยมีกลไก มาตรการ เครื่องมือ และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดระบบนิเวศที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจและในด้านสังคมของประเทศไทยให้เข้าไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ ภายใต้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ของพันธมิตร ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม วิชาการ ภาครัฐ และภาคท้องถิ่น ในการดำเนินงานตามกิจกรรมหรือแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม



ภาพประกอบ 2 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติสู่ประเด็นการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล



สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency : depa) อยู่ภายใต้การกำกับของ MDES โดยมีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือถึงอุตสาหกรรมหรือนวัตกรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างหรือการแพร่เนื้อหาผ่านช่องทางสื่อต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และในด้านของความมั่นคงของประเทศอีกด้วย ตามแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2561 - 2564) ได้กำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศไทย “สู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่มีพลวัต บนฐานของสังคมที่รู้จักดี รู้เท่าทัน และกำลังคนที่สามารถปรับตัว และสร้างโอกาสจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล” ผ่าน 4 ยุทธศาสตร์ 10 โครงการ

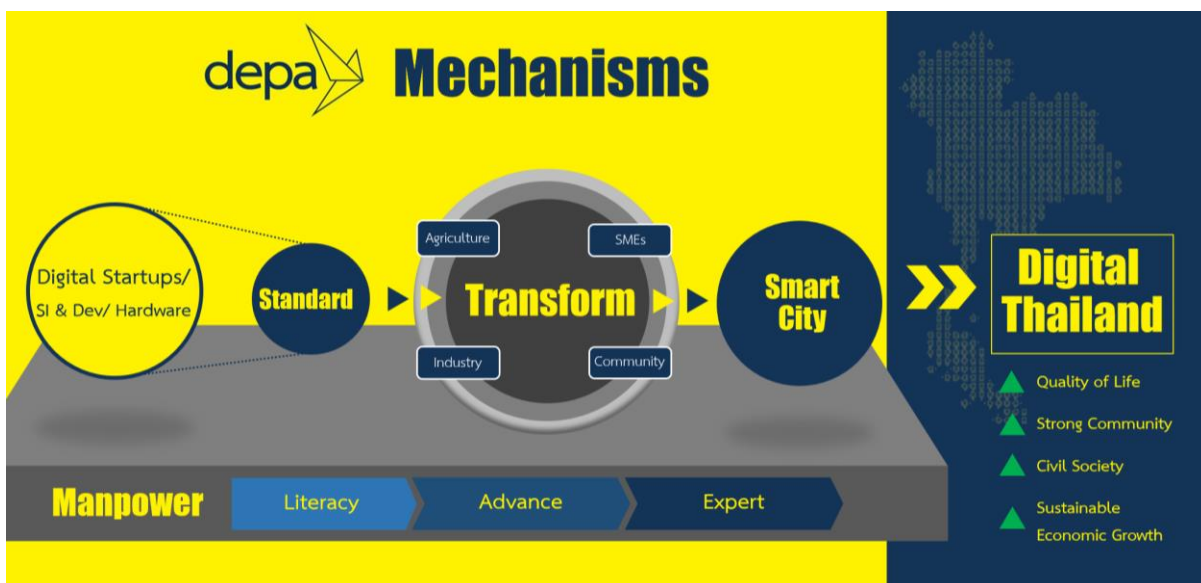


ภาพประกอบ 3 แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2561 - 2564)



ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดของแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเกิดวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

โดย ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการยกระดับของภาคเศรษฐกิจให้เข้าไปสู่ดิจิทัลของไทยแลนด์ มีตัวชี้วัดเป้าหมายและแผนงานเพื่อเพิ่มธุรกิจต้องที่ปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มในระดับดิจิทัล เพิ่มมูลค่าตลาดอุตสาหกรรมดิจิทัลให้มีอัตราเติบโตขึ้น และมุ่งหวังให้เกิดวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ขึ้น 1,000 ราย รวมทั้งมุ่งหวังให้มีผู้สำเร็จสู่การเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีมูลค่าเกิน 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ตลอดจนต้องการเพิ่มมูลค่าทางวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลโดยรวมขึ้นเป็น 10 เท่า โดยขับเคลื่อนผ่าน 3 แผนงาน ได้แก่ 1) การพัฒนาธุรกิจเกษตรแบบอุตสาหกรรม โดยให้บริการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 2) การส่งเสริมอุตสาหกรรมดิจิทัล และ 3) การส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล ที่เป็นแผนงานหลักจาก 1 ใน 3 โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ ซึ่ง Digital Startup ถูกมองว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่าน หรือการ Transform เศรษฐกิจในภาคส่วนต่างๆ เช่น การเกษตร SMEs (Small and Medium Enterprises) การผลิต หรือแม้แต่เศรษฐกิจชุมชน เป็นการใช้นำดิจิทัลยกระดับสังคมให้เกิดระบบนิเวศ (Ecosystem) หรือเป็นที่กล่าวกันว่าเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ซึ่งจะสามารถช่วยผลักดันให้ประเทศขับเคลื่อนไปสู่ Digital Thailand ได้ในที่สุด



ภาพประกอบ 5 กลไกขับเคลื่อนแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล วิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

กลไกขับเคลื่อนแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลสู่การปฏิบัติในระดับนโยบายจะดำเนินการโดยคณะกรรมการดิจิทัล DE ในกรณีที่มีการเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรอื่น ส่วนกิจกรรมระยะสั้นที่เป็นรายปีจะมีการใช้แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนเชิงพื้นที่และโครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาล (Flagship Project) เป็นหลัก ซึ่ง depa ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะเป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรให้เครือข่ายพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ โดยร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในด้านดิจิทัลที่มุ่งเป้า ภาคการเกษตร ภาคกลุ่มของประชาชน องค์กรไอโอที สถาบันวิสาหกิจเริ่มต้น และการร่วมทุนระหว่างองค์กรที่แสวงหากำไรให้เป็นรูปธรรมผ่านเครื่องมือสนับสนุนต่างๆ เป็นต้น

วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) เป็นธุรกิจที่ได้มีการจดทะเบียนและได้มีการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจมาแล้วในประเทศไทยระยะ 5 ปี ในด้านของกิจการบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีช่วย ได้แก่ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์และระบบอัจฉริยะต่างๆ บริการด้านดิจิทัล ดิจิทัลคอนเทนต์ การสื่อสาร การว่าจ้างแรงงานต่างๆ ที่มีความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมดิจิทัล โดยการมุ่งสร้างให้เกิดวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล และการนำเอาระบบนิเวศที่เหมาะสมมารองรับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ เป็นโมเดลที่เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาชน เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล แก้ปัญหาในด้านของการขาดประสิทธิภาพและด้านของความสูญเสียทางเศรษฐกิจของสังคมที่หลีกเลี่ยงได้

เช่น ปัญหาด้านการจราจร ด้านการเดินทาง ด้านความปลอดภัย การจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการ การขาดแคลนแรงงาน ผลิตผลทางการเกษตรตกต่ำ การดูแลผู้สูงอายุ ฯลฯ โดยมีเป้าหมายหลักในการสำเร็จสู่การเป็นธุรกิจ ที่มีมูลค่าเกิน 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ หรือที่เรียกว่า Unicorn ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2561 - 2564) ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยไม่เอื้อต่อการเติบโตของ Startup ในหลายด้าน ทำให้วิสาหกิจเริ่มต้นของไทยจำเป็นต้องโยกย้ายไปจดทะเบียนธุรกิจที่สิงคโปร์เป็นจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบัน Digital Startup ในประเทศไทยมีการแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ออกเป็น 6 ประเภท คือ ดิจิทัลด้านการเงิน (FinTech), เทคโนโลยีด้านการศึกษา (EdTech), เทคโนโลยีด้านการเกษตร (AgriTech), เทคโนโลยีด้านการท่องเที่ยว (TravelTech), เทคโนโลยีด้านสุขภาพ (HealthTech) และเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรม (IndustryTech) โดยทั้งนี้ Digital Startup ที่ผ่านการส่งเสริมสนับสนุนและขยายผลการจัดตั้งธุรกิจผ่านสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลมีทั้งหมด 65 ราย แต่ที่สามารถก้าวสู่ระดับ Series A มีเพียงแค่ 4 ราย และยังไม่ี Unicorn



ภาพประกอบ 6 สภาพแวดล้อมดำเนินธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)



การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาไปที่การดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจ เริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงานและศึกษาถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น ด้านดิจิทัล (Digital Startup) ด้วยคำถามในด้านของการประเมิน คือ แผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น ด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีนำลงไปทิศทางตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ และ ปัจจัยที่จะ สามารถผลักดันให้แผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล ประสบความสำเร็จได้มีปัจจัย อะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นและคาดการณ์ว่าการประเมินในด้านการดำเนินงานตามแผน ส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล เป็นการช่วยวิเคราะห์และช่วยให้องค์กรภาครัฐได้พิจารณาใน เรื่องงานด้านการปฏิบัติงานทั้งระบบ ทำให้สามารถที่จะวางแนวทางในด้านการดำเนินงานให้ ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดให้มี ศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่สากลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินในด้านการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการ ส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาไปที่การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานการ ส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การประเมินในด้านการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น ด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยพิจารณาการดำเนินงานด้านการเร่งการเจริญเติบโตตลอดในช่วง ชีวิตของวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต โดยมุ่งเน้น ประเมินในด้านการดำเนินงานใน 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1.1 ขั้นตอนการนำแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และการยอมรับนโยบายของหน่วยปฏิบัติ

1.2 ขั้นตอนการนำแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการระดมพลัง การปฏิบัติตามแผนงาน และการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง

2. ศึกษาปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเนื้อหาสาระของนโยบาย คุณสมบัติขององค์การที่รับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ทักษะของผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ การสื่อสาร การบังคับใช้กฎหมายภาครัฐงบประมาณและการสร้างแรงจูงใจอื่นๆ การสนับสนุนในด้านต่างๆ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้รับบริการ และสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

### ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก

การประเมินการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มุ่งศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก ทั้งในส่วนของเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับแผนงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) รวมทั้งรายงานของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆ จากบุคลากรในหน่วยงานที่มีบทบาทรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามแผนงานนี้ได้แก่ depa ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนงาน รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท. ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น หรือ อว.) กระทรวงอุตสาหกรรม (อก.) กระทรวงพาณิชย์ (พณ.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช. หรือ NIA) กรมสรรพากร (สพ.) กระทรวงการต่างประเทศ (กต.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (National Startup Committee) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท./FinTech) และ กรมทรัพย์สินทางปัญญา (ทป.) ทั้งส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาในด้านการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ซึ่งดำเนินงานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2561 จนถึงปัจจุบัน โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – เดือนธันวาคม 2563

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงแก้ไขแนวทางในด้านของการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำข้อเสนอแนะจากงานวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ในลำดับต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ดิจิทัล (Digital) หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้อำนวยความสะดวกให้ชีวิตดีขึ้น อาทิ การผลิตและธุรกิจด้านการบริการ ได้แก่ อุตสาหกรรมของซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์รวมถึงอุปกรณ์อัจฉริยะ (Hardware and Smart Device) ธุรกิจเทคโนโลยีในภาคการบริการและการออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Pay-per-use model) อุตสาหกรรมของดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) อุตสาหกรรมโทรคมนาคม และการสื่อสาร (Telecommunication) ธุรกิจพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของด้านการบริการดิจิทัล (Digital Service Infrastructure)

วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล หรือกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล หรือได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและเริ่มต้นดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทยมาแล้วไม่เกิน 5 ปี

วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล หรือกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล หรือได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและเริ่มต้นดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทยมาแล้วไม่เกิน 5 ปี ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมทางด้านดิจิทัล ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software) กิจกรรมฮาร์ดแวร์รวมถึงอุปกรณ์อัจฉริยะ (Hardware and Smart Device) กิจกรรมให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Services) กิจกรรม

พัฒนาของดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) และกิจการอุปกรณ์ชิ้นส่วนโทรคมนาคม และการสื่อสาร (Communication Equipment and Services)

การส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) หมายถึง การช่วยเหลือและการสนับสนุน ทั้งในรูปแบบของที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินหรือประโยชน์อื่นใดก็ตามที่ผลักดันให้การดำเนินงานเคลื่อนไปได้ด้วยดี สะดวกขึ้นหรือทำหน้าที่ได้ดีขึ้น อาทิ การอุดหนุน การให้เงินทุน หรือประโยชน์อื่นใดเพื่อช่วยเหลือ การให้เงินให้เปล่า การร่วมโครงการ การร่วมทุน การถือหุ้น การเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือการดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ตามแผนวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

การประเมินการดำเนินงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการรวบรวมข้อมูลต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาคุณค่าผลการดำเนินการ โดยจะต้องมีวิธีตามขั้นตอนที่มีหลักเกณฑ์และน่าเชื่อถือ





## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

งานวิจัย เรื่อง “การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล” ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
  - 1.1 ความหมายและขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
  - 1.2 แนวทางและขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
  - 1.3 ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
  - 1.4 การวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
  - 1.5 ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ
2. แนวคิดในด้านการประเมินการดำเนินงาน
  - 2.1 ความหมายการประเมินผล
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
  - 2.3 รูปแบบและวิธีการประเมินผล
  - 2.4 เกณฑ์ในการประเมินผลนโยบาย
  - 2.5 ตัวชี้วัดในการประเมินผล
  - 2.6 วงจรการประเมินผล
  - 2.7 การประเมินผลการดำเนินงาน
3. แนวคิดแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล
4. บทบาทและหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
5. เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 1.1 ความหมายและขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2552, น.34-35) ได้จำแนกวงจรมติฐานนโยบายออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นแรกได้แก่ การกำหนดนโยบาย (Formulation) เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นปัญหาต่างๆ การพัฒนาทางเลือก และการเสนอแนะทางเลือก ขั้นที่สอง การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ (Implementation) เป็นการตีความ หรือการแปลความของนโยบาย การรวบรวมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง การวางแผนดำเนินงาน การจัดองค์กรและการทำงาน ขั้นที่สาม การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ หากไม่ได้ผลก็จะรายงานหรือหากพบว่าเกิดข้อผิดพลาดหรือมีผลกระทบ (Impacts) ในด้านลบก็จะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการนโยบาย ทั้งนี้ เพราะการที่นโยบายจะสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์แล้วนั้น ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นจุดแตกหักที่สำคัญ ถึงแม้ว่านโยบายที่ถูกกำหนดออกมาจะดีเลิศประการใดแต่หากมีการนำไปใช้ปฏิบัติแล้วเกิดความล้มเหลว ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประชาชนและทางด้านทรัพยากรของแผ่นดิน ดังนั้น การศึกษาการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติทั้งในด้านของกรอบแนวความคิดในเชิงทฤษฎี แนวทางการปฏิบัติ ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการนำเอาไปใช้ปฏิบัติ และตัวแบบในการวิเคราะห์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อด้านความสำเร็จของการนำเอานโยบายสาธารณะไปใช้ปฏิบัติ

ประสิทธิภาพของการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติหรือการถ่ายทอดนโยบายเพื่อให้ลงไปสู่การนำเอาไปใช้ปฏิบัติ ถือว่าเป็นการผลักดันด้านนโยบายให้ผู้ปฏิบัติตามและผู้ได้รับผลรับรู้ เข้าใจ เกิดการยอมรับและการสร้างทัศนคติที่ดี อันจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้นโยบายประสบความสำเร็จในที่สุด ซึ่งสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จากผู้มอบและผู้รับมอบจะต้องมีความชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบต่างๆ ของนโยบาย โดยเฉพาะผู้รับนโยบายจะต้องมีความเข้าใจ และมีความสามารถในการแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากโดยทั่วไปนโยบายอาจจะขาดในเรื่องของความชัดเจนในบางส่วน กล่าวคือ นโยบายส่วนหนึ่งอาจจะมีลักษณะในเชิงอุดมการณ์ ดังนั้น ผู้กำหนดนโยบายควรต้องทำให้ชัดเจนมากขึ้น มีลักษณะเป็นเชิงทางเลือกและนโยบายที่ดีจะบอกแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย ซึ่งองค์ประกอบของนโยบายจะช่วยให้ผู้กำหนดหรือผู้มอบนโยบาย ตระหนักถึงความชัดเจนตามที่ตนเองได้กำหนดขึ้น อันจะทำให้ผู้รับเข้าใจชัดเจนและสามารถนำไปตีความ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในหน่วยงานได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งจะช่วยให้ผู้รับสามารถแยกแยะ ส่วนที่สำคัญของ

นโยบายและการแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง หรือได้รับการปรับนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติต้องมีการจัดการวัตถุประสงค์ของแนวทางในการดำเนินการ และกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน (Tyler, 1949)

จากการศึกษาวิจัยสามารถกล่าวได้ว่า ในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาปัจจัยหรือตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ คือ ปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จหรือปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในด้านของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวัดระดับในด้านของความสามารถ (Level of Performance) ในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ หรือการวัดประสิทธิผลรวมถึงการขาดประสิทธิผล (Effectiveness/ineffectiveness) ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ สามารถทำได้หลายวิธี โดยมีนักวิชาการหลายๆ คนได้ กล่าวถึงการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2555)

Jones (1977) การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติเป็นการมุ่งเน้นให้แผนงาน (Program) บรรลุผล ซึ่งมีกิจกรรม คือ การตีความ (Interpretation) องค์การ (Organization) และการปฏิบัติ (Application)

Edwards (1980) การนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติจะครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ คือ ควรจะมีการทำสัญญา การหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ การกระจายข่าวสาร การมอบหมายบุคลากร การปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆ การจ้างบุคลากร และการจัดตั้งองค์การ

Meter and Horn (1975) การนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ จะครอบคลุมไปถึงการกระทำของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือเอกชน เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย

William (1975) การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ จะต้องเป็นการคำนึงถึงความพร้อมต่างๆ ขององค์การ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานควรจะมีการวิเคราะห์ความหมายต่างๆ ให้ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงและควรมีความสมเหตุสมผลในนโยบายอย่างถ่องแท้ โดยเฉพาะในเรื่องความพร้อมของบุคลากร ขององค์กร และการบริหารจัดการทั่วไป ตลอดไปจนการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการ ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบของข้อมูล ข้อมูลป้อนกลับ รวมไปถึงการประเมินผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากการสำรวจนิยาม “ผลการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ” ของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ที่ได้กล่าวมา อาจจะมีการกำหนดคำนิยามในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ว่า ผลการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ หมายถึง ผลการประเมินในด้านการดำเนินการของบุคคล กลุ่ม

บุคคล หรือขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งเน้นไปที่ต้องการจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามอาณัติของนโยบายสัมฤทธิ์ผลสำเร็จโดยตรง ทั้งนี้ ลักษณะของการดำเนินการดังกล่าว จะต้องมีการสังเกตการณ์และสามารถตรวจสอบได้จากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัญหาและการพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดโครงสร้างแบบของการวางแผน วัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์ทางเลือกสำหรับจัดทำแผนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. การประเมินผลและการปรับปรุงแผนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

## 1.2 แนวทางและขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ลือชัย วงษ์ทอง ได้ทำการสรุปการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ (ลือชัย วงษ์ทอง, 2550) มี 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เห็นว่าการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งแยกออกมาจากการกำหนดนโยบาย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการกำหนดนโยบาย ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของกฎหมาย คำสั่ง หรือโครงการต่างๆ ที่ได้กำหนดเป้าหมายและข้อกำหนดอื่นๆ เอาไว้แล้ว ไปดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผล ซึ่งประกอบด้วย 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน การระบุถึงข้อมูลและรายละเอียดของแผนต่างๆ และเน้นไปที่การควบคุมเป็นอย่างมาก 2) การกำหนดนโยบายและการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ จะมีการกำหนดในด้านขอบเขตของในแต่ละฝ่ายและแยกจากกัน 3) การกำหนดนโยบายจะเป็นเรื่องของฝ่ายการเมือง ส่วนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะไม่ใช่เรื่องของฝ่ายการเมือง แต่จะเป็นเรื่องของทางเทคนิค 4) ควรเน้นในเรื่องการให้คำแนะนำต่างๆ การออกคำสั่ง หรือการให้ความยินยอม 5) ในการดำเนินการตามนโยบายควรจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ จากข้างบนลงมาสู่ข้างล่าง (Top Down) ตามลำดับแต่ละขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กร

แนวทางที่ 2 เล็งเห็นว่าการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติกับการกำหนดนโยบายนั้น ไม่สามารถแยกออกมาจากกันได้อย่างชัดเจน ในระหว่างการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ หรือ The Interaction Model เป็นแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการ โดยได้พิจารณาว่าในระหว่างของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ผู้แสดง (Actors) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะพยายามเข้าแทรกแซง มีการเจรจาต่อรองเพื่อต้องการที่จะปรับเป้าหมาย และวิธีการต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่าง Actor เหล่านั้น โดยมีลักษณะดังนี้ 1) เน้นในเรื่องของการก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์

(Interaction) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) การที่มีความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ระหว่างกลุ่มต่างๆ 2) การปรับเปลี่ยนของแต่ละพรรค แต่ละกลุ่มเป็นไปภายใต้กระบวนการของทางฝ่ายการเมือง (ซึ่งรูปแบบนี้จะเห็นได้ว่ากระบวนการ (Process) เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญ) 3) การตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของทางเลือก ซึ่งเป็นส่วนต่างมากกว่าการที่จะพิจารณาทั้งหมด 4) วิธีการและเป้าหมาย (Means-Ends) เป้าหมาย-วิธีการ (Ends-Means) มีการเปลี่ยนไปมาและคงอยู่อย่างต่อเนื่องไม่ได้มีการแยกออกจากกัน 5) การพิจารณาเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น (Incrementalism) เป็นการสร้างความพึงพอใจ (Satisfy) ให้แต่ละฝ่าย 6) ตัวแบบนี้มีข้อจำกัดทางด้านของทรัพยากรและในด้านความสามารถของมนุษย์ (เมื่อเปรียบเทียบกับความสลับซับซ้อนของปัญหาต่างๆ)

แนวทางที่ 3 แบบวิวัฒนาการ หรือ Implementation as Evaluation เป็นการมองในเรื่องของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในลักษณะของกระบวนการวิวัฒนาการต่างๆ ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย แต่เป้าหมายและวิธีการต่างๆ จะปรับเปลี่ยนไปตามประสบการณ์และสถานการณ์ของการนำไปใช้ปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้ 1) นโยบายเป็นสมมติฐานที่ได้มาจากการทดสอบ 2) การกำหนดและการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่สามารถแยกจากกันได้ 3) รูปแบบนี้ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการเรียนรู้และการค้นพบสิ่งใหม่ 4) เมื่อมีการเปรียบเทียบกับลักษณะปัญหาที่สลับซับซ้อนแล้ว ความรับรู้ของมนุษย์ก็ยังคงเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างค่อนข้างจำกัด 5) ผู้นำเอานโยบายไปใช้ในการปฏิบัติจะเป็นตัวแสดงที่มีบทบาทสำคัญที่สุดมากกว่าตัวแสดง (Actors) อื่น

Berman (1978) ให้ทรรศนะว่า สาขาวิชาการวิเคราะห์การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติที่เกิดขึ้นมาใหม่นั้น ยังขาดกรอบในด้านของการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยในเรื่องการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ เขาจึงต้องการนำเสนอบทความของเมื่อปี 1978 เรื่อง "The Dugy of Macro-and Micro-Implementation" เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษานำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยมีฐานคติที่สำคัญว่าปัญหาจากการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติส่วนมากจะเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์จากสถาบันต่างๆ ที่มีความรับผิดชอบต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะทางด้านนโยบายทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมต่อบริการของทางภาครัฐไปยังประชาชนนั้น สามารถที่จะแยกปัญหาของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในระดับมหภาคที่อยู่ในส่วนการรับผิดชอบของรัฐบาลกลาง (Federal Macro-Implementation Problem) ออกจากปัญหาการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในระดับจุลภาค ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบจากรัฐบาลส่วน

ท้องถิ่น (Local Micro-Implementation) กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับจะต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในการจะกำหนดว่าใครจะได้อะไร เมื่อไร และอย่างไร (Who Gets What, and When, and How) และส่งต่อระดับของความสำเร็จในขั้นตอนของการปฏิบัติการได้ ขณะเดียวกัน Berman ได้ชี้ให้เห็นว่าอำนาจอันทรงอิทธิพลในอันที่จะกำหนดผลสำเร็จของนโยบายอยู่ในมือของผู้ปฏิบัติในระดับท้องถิ่น หากใช้ผู้บริหารจากส่วนกลางแต่อย่างใด (วรเดช จันทรศร, 2554)

Berman (1978) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ระดับมหภาค (macro) และระดับจุลภาค (micro) ซึ่งวรเดช จันทรศร ได้มีการนำมาประยุกต์และได้อธิบายขยายความแนวคิดในเรื่องของกระบวนการของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติของ Berman ไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation)

1.1) ขั้นตอนในการแปลงนโยบาย คือ ขั้นตอนที่หน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ดำเนินการแปลงนโยบายตามที่ได้รับมอบหมายมาจากฝ่ายการเมืองหรือมาจากฝ่ายบริหาร ออกเป็นแนวทางในการนำมาปฏิบัติหรือออกมาในรูปแบบของโครงการแล้วแต่กรณี ในประเทศไทยหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในขั้นตอนของการแปลงนโยบาย ได้แก่ กระทรวง กรม ซึ่งเป็นการบริหารส่วนกลาง ที่จะเป็นฝ่ายดำเนินการในการแปลงนโยบายนั้นออกมาให้หน่วยปฏิบัติงานในระดับล่างถือนำไปปฏิบัติ

1.2) ขั้นตอนการยอมรับ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานในระดับนโยบาย ดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานในระดับล่างเกิดการยอมรับ หรือปรับนโยบายเพื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งการที่จะทำให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับแนวทางดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายๆ อย่าง เช่น ลักษณะหน่วยงานท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของท้องถิ่น ตลอดจนประโยชน์ที่หน่วยงานระดับล่างจะได้รับ เป็นต้น

2. ขั้นตอนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation)

2.1) ขั้นตอนของการระดมพลัง เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานในระดับล่างจะมีการดำเนินการใน 2 กิจกรรม กิจกรรมแรก คือ การพิจารณาการรับนโยบาย หมายถึง การที่หน่วยงานในระดับล่างต้องมีการพิจารณาว่านโยบายที่ได้รับมาจากส่วนกลางมีความเหมาะสม มีความสำคัญ มีความเร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน และสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร ซึ่งการพิจารณาการรับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ



ในระดับล่างนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก ส่วนกิจกรรมที่สอง คือ การแสวงหาด้านความสนับสนุน หมายถึง การที่หน่วยงานในระดับล่างมีการดำเนินการแสวงหาความสนับสนุนในด้านต่างๆ จากสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จและการสร้างความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

2.2) ขั้นการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างโดยตรง และเป็นเรื่องของกระบวนการในการที่จะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการตามที่ได้รับการยอมรับแล้วสู่การปฏิบัติจริง

2.3) ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือการสร้างความต่อเนื่อง ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และในบางครั้งนโยบายนั้นก็สามารที่จะถูกปรับเปลี่ยน และสามารถได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้ค่อนข้างจะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จของนโยบายในด้านใดก็ตาม จะเกิดขึ้นมาไม่ได้หากว่านโยบายดังกล่าวไม่ถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยผู้ปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ในการที่จะกำหนดนโยบายนั้น จะต้องมีการดำเนินการด้วยความรอบคอบ ทั้งนี้ เนื่องจากว่า 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงเงื่อนไขทางการเมืองได้ 2) รัฐบาลกลางค่อนข้างมีข้อจำกัดในด้านของการสร้างอิทธิพลให้เหนือผู้ปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่นเพราะอำนาจที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของระบบการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะอยู่ในระดับท้องถิ่น และ 3) การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติในระดับจุลภาค จะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าไม่มีความสามารถที่จะปรับกระบวนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งไม่สามารถที่จะพยากรณ์หรือควบคุมจากหน่วยงานภายนอกได้ (ปิยะนุช เงินคล้าย, 2549)

### 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยปัจจัยถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการศึกษาหลักการ โดยเฉพาะทางด้านของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ มีกระบวนการที่เรียงลำดับดังนี้ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง หน่วยงานที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ผลผลิตและผลลัพธ์ ที่สามารถพิจารณาจากกระบวนการนำไปใช้ และอิทธิพลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Anderson, 2010) การนำเอานโยบายไปสู่การใช้ปฏิบัติบางเรื่องเป็นเรื่องง่าย เพราะมีขั้นตอนกระบวนการและกลไกการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน และมีปัจจัยไม่มากนักในการนำไปใช้ปฏิบัติ แต่หากการนำเอานโยบายไปสู่การใช้ปฏิบัติบางเรื่องมีกระบวนการในการดำเนินงานยุ่งยากซับซ้อน อาจจำเป็นจะต้องอาศัย

ปัจจัยในการนำเอาไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุยังผลสำเร็จมากขึ้น จากการทบทวนผลงานต่างๆ ทางด้านวิชาการของนักวิชาการที่ผ่านมามีปัจจัยที่สำคัญๆ หลายประการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

### 1.3.1 ปัจจัยทางด้านเนื้อหาและสาระของนโยบาย

ได้แก่ ลักษณะของตัวนโยบายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

#### (1) ลักษณะของนโยบาย

Grindle (1980) มีความเห็นว่าเนื้อหาและสาระของนโยบายอาจจะ มีผลกระทบต่อ การนำเอา นโยบายไปใช้ปฏิบัติที่มีความแตกต่างกัน (Grindle, 1980) คือ

(1.1) นโยบายที่นำเอาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับขั้นพื้นฐาน ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ย่อมจะได้รับการต่อต้านจากกลุ่มคนที่เสียผลประโยชน์

(1.2) นโยบายหรือประเภทโครงการที่นำเอาผลประโยชน์อย่างกว้างๆ ไปสู่ชุมชน มักจะได้รับผลในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายหรือโครงการแคบ

(1.3) นโยบายที่มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของ คน อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือกระทบต่อความล้มเหลวในทางปฏิบัติ

(1.4) นโยบายที่มุ่งหวังผลในระยะยาวอาจยากแก่การนำเอา มาปฏิบัติมากกว่านโยบายที่หวังผลในระยะสั้น

(1.5) ลักษณะของนโยบายมีส่วนในการกำหนดไปที่ความยากง่ายใน การนำไปใช้ปฏิบัติ

(1.6) เนื้อหาและสาระของนโยบายที่ได้กำหนดบุคคลหรือหน่วยงาน ใดรับผิดชอบ ที่จะต้องดำเนินการจะมีผลทำให้การปฏิบัติเกิดมีผลสำเร็จหรือไม่เป็นไปตาม เป้าหมายต่างกัน

Sabatier and Mazmanian นโยบายที่มุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย จะมีโอกาสในการที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่านโยบายที่ มุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง(Sabatier, 1983, pp.20-35)

Meter and Horn (1975) ความสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายของนโยบายนั้น หมายความว่า นโยบายที่มีการเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องร่วมกันในด้านของวัตถุประสงค์ระดับสูงก็จะประสบความสำเร็จสูง แต่ถ้านโยบาย เกิดการเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และมีความเห็นพ้องร่วมกันในวัตถุประสงค์น้อย โอกาสที่จะได้ประสพกับความสำเร็จในทางปฏิบัติก็จะมีน้อย



## (2) วัตถุประสงค์ของนโยบาย

Meter and Horn (1975) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของนโยบาย คือ การแยกแยะให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในนโยบาย เนื่องจากว่าวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินทางด้านความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

Grindle (1980) มีความเห็นเช่นเดียวกับ Sabatier and Mazmanian (1983, p. 25) ว่า นโยบายจะได้รับการนำไปใช้ปฏิบัติให้บรรลุแก่วัตถุประสงค์ ที่ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น

Edwards and Sharkansky (1978) ปัจจัยที่ทำให้การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างผู้กำหนดในด้านนโยบายกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้รับผิดชอบในการปฏิบัติระหว่างองค์กร และหน่วยงานต่างๆ ด้วยกันเอง จะมีการติดต่อสื่อสารที่กระชับ ถูกต้อง รวดเร็ว ต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้มีการก่อโยทางด้านความสัมพันธ์ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน และอื่นๆ จะมีส่วนสำคัญในการนำมากำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายนั้น โดยสรุปได้ว่าการที่วัตถุประสงค์ของนโยบายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยในด้านต่างๆ ของนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนในด้านของวัตถุประสงค์ของนโยบายที่มีการแยกแยะได้ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การได้รับสนับสนุนจากทุกๆ ฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสามารถของหน่วยงานที่ปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2552)

อาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติตามนโยบายจะได้รับความความสำเร็จมากที่สุดเมื่อนโยบายนั้นได้มีการเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องร่วมกันในวัตถุประสงค์ระดับสูงระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานและฝ่ายผู้กำหนดนโยบาย หรือระหว่างฝ่ายของประชาชนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายกับฝ่ายรัฐที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยสาธารณชนสามารถรับรู้และเปรียบเทียบได้ว่านโยบายที่กำหนดมีประโยชน์มากกว่า นโยบายอื่นที่มีความคล่องจงกับค่านิยม ประสบการณ์ และมีความต้องการของผู้ที่จะได้รับผลกระทบมาจากนโยบาย มีความเป็นไปได้ในการทดลองนำมาปฏิบัติและมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการสะท้อนการสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติ (มานิตยพิทิวา, มปป.) ทั้งนี้ ลักษณะนโยบายจะสามารถประสบความสำเร็จได้จะต้องมีลักษณะ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจนและแน่นอน จัดลำดับในเรื่องของความสำคัญของวัตถุประสงค์ในด้านนโยบายไว้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการได้ยึดถือปฏิบัติตรงกัน

2. ความถูกต้องเหมาะสมของทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของนโยบาย
3. การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอสำหรับหน่วยงานที่จะรับไปปฏิบัติ
4. การจัดสายงานการบังคับบัญชา ประสานงานกันในส่วนภายในและหน่วยงานปฏิบัติ

5. การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ นโยบายซึ่งมีความหมายรวมไปถึงมาตรฐาน (Standards) และทรัพยากร (Resources) มาตรฐานของนโยบายและทรัพยากรเป็นองค์ประกอบในด้านของการตัดสินใจ นโยบายที่ส่งผลต่ออิทธิพลต่อกระบวนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพราะการที่ทรัพยากรการของงบประมาณและสิ่งจูงใจที่ยังไม่เพียงพอคือสาเหตุของความล้มเหลวในการปฏิบัติ มาตรฐานนโยบายเป็นการระบุนายละเอียด ความหมาย รูปแบบของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยทั่วไปมาตรฐานจะถูกบรรจุเอาไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบของแผนงาน เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมต่างๆ ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ และผลของการปฏิบัติงาน มาตรฐานนโยบายที่เป็นสิ่งสำคัญในการบอกผู้นำทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับของรัฐบาลกลาง ถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติมักจะถูกคาดหวังให้กระทำ

นอกจากนี้ยังพบว่า วัตถุประสงค์ของตัวนโยบายเองจะต้องมีความชัดเจน และสามารถที่จะวัดได้ และเป็นไปได้ในการที่จะนำไปใช้ปฏิบัติ มีการวัดและประเมินผลได้ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ถือว่าเป็นมาตรฐานสำคัญสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งวัดต่อตัวความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายได้ ถ้าได้ทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายไม่มีความชัดเจนย่อมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ เช่น นโยบายเผยแพร่ประชาธิปไตย เป็นนโยบายที่วัดได้ยาก เพราะตัวบ่งชี้วัดความรู้และความเห็นประชาธิปไตยไม่ชัดเจน ที่ผ่านมามีผู้กำหนดตัวชี้วัดประชาธิปไตย โดยใช้ค่าร้อยละจากจำนวนของผู้ไปใช้สิทธิในการออกเสียงเลือกตั้ง กล่าวคือ หากมีผู้ไปใช้สิทธิมาก แสดงว่าประชาชนส่วนมากมีความรู้เรื่องประชาธิปไตย ซึ่งการพิจารณาถึงเพียงค่าร้อยละดังกล่าว อาจทำให้การวิเคราะห์หรือค่าการประเมินผลมีความคลาดเคลื่อนได้ เพราะประชาชนบางส่วนอาจจะไปใช้สิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งเพราะสาเหตุจูงใจอื่นที่มีใช้การมีจิตสำนึกเรื่องของระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ดังนั้น การพิจารณาไปยังปัจจัยที่มีอิทธิพลบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในตัวนโยบายนั้นได้ อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยของความล้มเหลวของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติคือการที่ผู้ปฏิบัติไม่ทราบแน่ชัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติเองต้องตีความวัตถุประสงค์ให้ได้ด้วยตนเอง แต่หากกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ได้

อย่างชัดเจนหรือมีรายละเอียดมากจนเกินไป ก็อาจเป็นการผูกมัดผู้ปฏิบัติและไม่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติเท่าที่ควร

### 1.3.2 คุณสมบัติขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ในทาง (Characteristics of the Implementing Agencies)

ลักษณะเป็นทางการในด้านขององค์กรที่รับผิดชอบนำเอานโยบายไปใช้ดำเนินงาน มีผลกระทบต่อทางด้านความสามารถในการปฏิบัติตามมาตรฐานของนโยบาย ทั้งจากทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในเรื่องของโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่และหน่วยงานของฝ่ายรัฐบาล มีแนวโน้มที่จำกัดหรือส่งเสริมการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้มีประสิทธิผล ทั้งนี้ เครื่องชี้วัดถึงคุณลักษณะที่เหมาะสมของหน่วยงานในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ คือ หน่วยงานราชการที่นำเอาไปใช้ปฏิบัติต้องมีรวดเร็ว และกระตือรือร้น บุคลากรผู้ร่วมปฏิบัติงานต้องมีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพเหมาะสม มีการดำเนินงานภายใต้สภาวะบังคับบัญชาที่ชัดเจน คือ รู้ถึงหน้าที่ ระดับผู้บริหารที่สั่งการโดยตรง และหน่วยงานมีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบเปิด สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่เพียงแต่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสัมพันธ์ของหน่วยปฏิบัติกับองค์กรที่กำหนดนโยบายอีกด้วย

Meter and Horn ได้ทำการสรุปคุณสมบัติของหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติว่าหมายถึง

1. จำนวนและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. ระดับของการควบคุมให้เป็นไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา หน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
3. ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ
4. ระดับต่างๆ ของการสื่อสารที่ใช้ในหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารอย่างเสรีระหว่างบุคลากรที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน และกับบุคคลภายนอกหน่วยงานนั้น
5. สัมพันธภาพที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของหน่วยงานที่รับผิดชอบกับผู้กำหนดนโยบายในระดับต่าง ๆ

### 1.3.3 ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

วเรตซ์ จันทรศร (2552) นโยบาย หมายถึง การออกกฎหมายของรัฐบาล โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดให้ค่าเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำ 2) การกำหนดแนวทางใหม่ๆ และ 3) การกำหนดในด้านการสนับสนุนต่าง

นโยบายเป็นกฎหมายที่มีการกำหนดขอบเขต โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (วรรณศร, 2552, น.22-25)

1. นโยบายบอกถึงหนทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
2. นโยบายที่มาจากพื้นฐานของความเชื่อว่าสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือทำให้มีสภาวะดีขึ้นได้
3. นโยบายสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจ อุดมการณ์ที่ต้องการกระทำในสิ่งที่เป็นหนทางแก้ไขปัญญา เป็นการสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบของผู้ตั้งใจจะแก้ปัญหา

วรรณศร (2552) กล่าวว่า ผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวนโยบายที่จะต้องนำไปใช้ปฏิบัติ มีทัศนคติที่จะนำเอาตัวนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้ปฏิบัติได้ดีต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติ เข้าใจ เห็นด้วย และมีความรู้สึกว่ามี ความผูกพัน การกำหนดกลยุทธ์ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติควรจะต้องอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติ ทั้งนี้ซึ่งง่าย ไม่ซับซ้อน ซึ่งหากให้กลยุทธ์ที่ยุ่งยาก ซับซ้อนมาก โอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จยิ่งมีมาก จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (Dispositions or Attitudes of Implementors) องค์ประกอบ 3 ประการของการตอบสนองของผู้ นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ คือ ความรู้ ความเข้าใจต่อมาตรฐาน ทิศทางของการตอบสนอง และ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (Peltason, 1961)

หน่วยของการปฏิบัติการ คือ ระบบราชการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ประกอบด้วย หน่วยการปฏิบัติการระดับสูง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หน่วยการปฏิบัติการระดับกลาง ได้แก่ หน่วยงานในระดับภูมิภาค และ หน่วยการปฏิบัติการระดับล่าง ได้แก่ หน่วยงานที่ปฏิบัติในระดับพื้นที่ หรือระดับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง หรือใกล้ชิดกับประชาชน และผู้รับบริการโดยตรง ในกรณีนี้ หากว่าทิศทางของการสนับสนุนเป็น ลักษณะในด้านของการยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติก็ย่อมสำเร็จได้ง่าย แต่หากการสนับสนุนของหน่วยปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ ก็ย่อมจะชี้ให้เห็นว่าการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัตินั้นคงจะสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ได้ยาก หรือบางครั้งอาจ ยินยอมรับเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ แต่ขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสำนึก ขาดความรอบคอบ ละเลยต่อหน้าที่ ประพฤติมิชอบ หรืออาจอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มต่างๆ ก็ย่อมจะส่งผลให้การ นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติไม่บรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้

### 1.3.4 งบประมาณและแรงจูงใจอื่นๆ

ทั้งงบประมาณและแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดเป็นความสำเร็จ โดยงบประมาณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยบังคับไปถึงขีดความสามารถขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง โดยงบประมาณเป็นปัจจัยที่ช่วยให้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติบรรลุผล ดังคำกล่าวที่ว่า “เครื่องยนต์ทำงานได้ต้องมีน้ำมันหล่อลื่น” ในทำนองเดียวกัน “การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จก็จะต้องมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ” นอกจากนี้ยังพบว่า สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ สิ่งจูงใจแบ่งเป็นสิ่งจูงใจภายนอก อันได้แก่ สิ่งของ รางวัล ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เงินเดือนกรณีพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส การให้ศึกษาดูงานกรณีพิเศษ ฯลฯ ส่วนสิ่งจูงใจภายใน ได้แก่ การยอมรับ การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การให้เกียรติยศชื่อเสียง ฯลฯ ส่วนการจูงใจเชิงลบในแง่การปฏิบัติงานล้มเหลว เช่น การลดขั้นเงินเดือน การระงับการขึ้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ไป ดำรงตำแหน่งที่ให้ความสำคัญในระดับน้อยกว่า เป็นต้น ในกรณีนี้ นักวิชาการเชื่อว่าการให้สิ่งจูงใจอย่างเพียงพอจะทำให้ผู้ปฏิบัตินำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างประจำต่อเนื่อง โดยเฉพาะการมอบสิ่งจูงใจเชิงบวก เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้น สามารถที่จะกล่าวโดยสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจมีความสำคัญในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ภายใต้เงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การให้แรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ที่เน้นการจูงใจในการทำงาน โดยมีความเชื่อว่า “องค์กรที่มีการใช้แรงจูงใจ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าหน่วยงานที่ยึดกฎระเบียบมาก” โดยจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ พร้อมทั้งส่งผลสะท้อนกลับไปยังผู้รับบริการในเชิงบวกด้วย (บุญทัน ดอกโรสง, 2539)

### 1.3.5 การสื่อสาร (Communications)

ถือเป็นมาตรฐานนโยบายเป็นคำแนะนำ ตักเตือน (Exhortations) ผู้ปฏิบัติจะทำตามอย่างไม่ชัดเจนเพียงพอ โดยการติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่างๆ ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยการใช้คำพูด อักษร และการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ รวมถึงข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญอย่างมาก คือ เป็นสิ่งที่ช่วยให้การสั่งงานต่างๆ และการรับข่าวสารเป็นไปตามเป้าของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานองค์กรได้เป็นอย่างดี



Kelley, Robert (1977) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยที่บุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน” (เสนาะ ตีเขาว, 2538, น.33)

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา ได้กล่าวถึงความหมายของทางด้านการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง” (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2542, น.3)

โอบส์ แก้วจำปา กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” (โอบส์ แก้วจำปา, 2547, น.1)

วิรัช สงวนวงษ์วาน ได้มีการให้ความหมายว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (organization communication)” (ริอบบิ้นส์, 2547, น.15)

ฉัตรทิพย์ ชยธวัช กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและมีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการนำสัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ” (ฉัตรทิพย์ ชยธวัช, 2548, น.130)

วันชัย มีชาติ สรุปลว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”(วันชัย มีชาติ, 2548, น.138)

กล่าวโดยสรุปก็คือ หากการติดต่อสื่อสารชัดเจนไม่คลุมเครือและเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยมีเครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน อาทิ โทรศัพท์ แฟกซ์ อินเทอร์เน็ต ย่อมจะเอื้ออำนวยต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย เพราะจะทำให้เกิดเป็นความเข้าใจที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติและผู้บริหาร รวมถึงสาธารณชนหรือผู้ที่ได้รับการบริการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้นๆ ในทางตรงกันข้าม หากระบบการติดต่อสื่อสารไม่เกิดความคล่องตัว หรือเครื่องมือในการใช้ติดต่อสื่อสารไม่ทันสมัย

หน่วยงานที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติย่อมปฏิบัติงานล่าช้า ทำให้บริการประชาชนไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ และนโยบายนั้นอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

### 1.3.6 การบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement)

เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐ (Intergovernmental System) การให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีกลไกและกระบวนการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับรัฐบาลกลางและระดับท้องถิ่นปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐาน (Schultze, 1970) เจ้าหน้าที่ส่วนกลางอาจใช้มาตรการสำคัญ 3 ประการเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ บรรทัดฐาน สิ่งจูงใจ และการลงโทษ ซึ่งบรรทัดฐานและสิ่งจูงใจที่ว่าเป็นเทคนิคในการบังคับใช้กฎหมายที่นิยมใช้กันมาก มีวิธีการสำคัญคือ การหล่อหลอมทางสังคม การโน้มน้าว และการมีส่วนร่วม สำหรับสิ่งจูงใจนอกจากจะเป็นตัวเงินแล้ว ในส่วนของรัฐบาลกลางอาจให้ความช่วยเหลือเมื่อหน่วยปฏิบัติเผชิญกับความกดดันจากสภาพแวดล้อม

### 1.3.7 การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ

“ผู้ปฏิบัติ” หมายถึง ผู้ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย หรือ ผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่จะได้รับประโยชน์ ในด้านการบริหารงานที่ยึดหลักการในการมีส่วนร่วมนั้น อาจเรียกว่าเป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (อุทัย เลหาวิเชียร, 2543) ซึ่งมีความสอดคล้องร่วมกับหลักจิตวิทยาขององค์กร คือ การสร้างความรู้สึถึงการมีความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ ซึ่งการจะมีส่วนร่วมต่างๆ ของผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องอาจมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและขีดความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติและผู้ได้รับบริการด้วย จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า องค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน และมีความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ร่วมดำเนินกิจกรรมร่วมติดตามและการควบคุม ไปตลอดจนการร่วมให้ข้อมูลที่เป็นข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายนั้นๆ ย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย

### 1.3.8 การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Meter and Horn (1975) กล่าวว่า ความสำเร็จของนโยบายใดๆ นั้น ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากสื่อมวลชนตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการผลักดันให้ นโยบายนั้นเกิดความประสบความสำเร็จ นโยบายที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนจากสื่อมวลชนหรือประชาชน โดยทั่วไปมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติอย่างมาก (วรเดช จันทรศร, 2552, น.43-47)

ทั้งนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมีหลายภาคส่วน โดย วรเดช จันทวรศร มีความเห็นว่า บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องมีผลต่อการผลักดันให้นโยบายนั้น ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ฝ่ายการเมือง รัฐสภาและคณะรัฐมนตรี เป็นผู้มีความสำคัญในการ กำหนดขอบเขตในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติของระบบราชการ การกำหนดขอบเขตอาจทำได้ โดยการออกกฎหมาย หรือกำหนดขึ้นเป็นมติคณะรัฐมนตรี การออกกฎกระทรวง ตลอดจนการวาง ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยึดถือใช้เป็นแนวทางในการนำไปใช้ ปฏิบัติ โดยสรุปแล้ว ฝ่ายการเมืองมีส่วนสำคัญในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิด ความสำเร็จ โดยหากนโยบายใดได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากทางการเมือง มักมีแนวโน้มที่จะ ประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่ไม่ได้รับการสนับสนุน ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาปัจจัยประกอบ อื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติด้วย

2. หน่วยงานต่างๆ ของรัฐในระบบราชการ มีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้กำหนด นโยบาย เพราะหน่วยงานของรัฐเป็นทั้งผู้เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และป้อนข้อมูลไปให้ฝ่ายการเมือง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน ผู้รับบริการ ข้าราชการในระดับล่างเหล่านี้จะมีอิสระในการใช้วิจารณญาณ (Discretion) ในการ ตัดสินใจเป็นอย่างมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ ข้าราชการเหล่านี้จะเป็นผู้แปล หรือตีความ (Interpret) นโยบายมาเป็นทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง หากนโยบายขาดความชัดเจนก็ จะเกิดปัญหาในการนำไปใช้ปฏิบัติ

3. ผู้ที่ได้รับผลจากนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการบริการ (Clients) ผู้ที่ได้รับ ประโยชน์ (Beneficiaries) หรือผู้เสียประโยชน์ ในที่นี้หมายถึงรวมถึงทั้งแง่ของบุคคล (Individuals) กลุ่ม (Groups) หน่วยงานภาคเอกชน (Private Sector) และภาคหน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งหากำไร (Non-Profit Sector) ในกระบวนการของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นผู้รับบริการ หรือผู้ได้รับประโยชน์ และหากผู้รับประโยชน์มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก่อนในลักษณะของกลุ่ม ผลประโยชน์ บทบาทของกลุ่มที่จะส่งต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติก็จะมีมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายไปปฏิบัติ หากขาดการสนับสนุนและความ ผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญแล้ว ปัญหาการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้

### 1.3.9 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

Meter and Horn (1975) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการ นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ คือทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์ ในหน่วยงานที่นำเอานโยบายไปสู่การ



ใช้ปฏิบัติมีปริมาณที่เพียงพอสำหรับความสำเร็จในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลกระทบต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ มติมหาชนมีลักษณะเป็นอย่างไร ชนชั้นนำเห็นด้วยหรือต่อต้านการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ลักษณะของการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกของหน่วยงานที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมีกลุ่มที่ต่อต้านหรือสนับสนุนนโยบาย กลุ่มผลประโยชน์ให้การสนับสนุนหรือต่อต้านนโยบาย โดย Horn and Meter เห็นว่า เงื่อนไขทางสภาพสังคมและทางเศรษฐกิจ (Social and Economic Conditions) เป็นเงื่อนไขที่มีผลต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติที่สำคัญเช่นกัน ได้แก่ คุณภาพของประชาชน ความเชื่อและค่านิยมของคนในชุมชนหรือสังคม และความร่วมมือของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น รวมทั้งเงื่อนไขทางการเมือง (Political Conditions) ถือเป็นขอบเขตของการสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายจากบุคคลชั้นนำในองค์กรและจากปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน มีอิทธิพลต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

ในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในขณะนั้นด้วย อาทิ หากสภาวะทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศในขณะนั้นเอื้ออำนวยต่อการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ย่อมทำให้หน่วยงานปฏิบัติมีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงานและจะสำเร็จได้ง่าย แต่หากสภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ เกิดปัญหาเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ราคาน้ำมันแพง สินค้ามีราคาสูง สินค้าบางอย่างขาดตลาด หรืองบประมาณแผ่นดินถูกตัดทอน ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานตามโครงการ หรือหากสถานการณ์ทางการเมืองขาดเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้ง การเมืองเป็นระบบอุปถัมภ์หรือมีการแสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองสูง อาจทำให้เกิดปัญหาการทุจริตในการดำเนินโครงการต่างๆ และส่งต่อผลที่กระทบต่อประสิทธิผลของโครงการ ซึ่งหากโครงการไม่บรรลุผลสำเร็จก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนงานและนโยบายด้วย

Sabatier and Mazmanian (1983) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความสามารถในประเภทของหน่วยงานและความเพียงพอของทรัพยากร การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนอันได้แก่ จำนวนและคุณภาพของบุคลากร ข้อมูลที่ทันสมัย การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง (Cano Diane, 1983, pp.30-31)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติหลักๆ ประกอบด้วย ด้าน บุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลตามนโยบาย โครงสร้างองค์กรและระบบบริหารจัดการ นอกจากนี้ การปฏิบัติตามนโยบายจะประสบความสำเร็จมากที่สุด เมื่อนโยบายนั้น เรียกร้องให้มีการจัดการเปลี่ยนแปลงถึงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ในระดับสูงระหว่างฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายผู้กำหนดนโยบาย หรือระหว่างฝ่ายประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายกับฝ่ายรัฐผู้กำหนดนโยบาย โดยสาธารณชนสามารถรับรู้และเปรียบเทียบได้ว่านโยบายที่กำหนดมีประโยชน์มากกว่า นโยบายอื่น มีความคล่องจงกับค่านิยม ประสพการณ์ และความต้องการของผู้ที่จะรับผลกระทบจากนโยบาย ความเป็นไปได้ในการทดลองปฏิบัติ และมีข้อมูลย้อนกลับสะท้อนความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติ

#### 1.4 การวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เครื่องชี้วัดหรือแนวทางที่จะวัดความสำเร็จการนำเอานโยบายไปใช้สู่การปฏิบัติมีหลายแนวทาง แนวทางแรกสามารถวัดได้จากระดับความร่วมมือที่ผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือผู้กำหนดนโยบาย หากระดับของการมีความร่วมมือสูง ระดับความสำเร็จในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติย่อมสูงไปด้วย และในทางกลับกันหากระดับการร่วมมือต่ำ หมายความว่า ระดับของความล้มเหลวในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะมีสูง ส่วนแนวทางที่สองสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้นในภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบอย่างราบรื่น ปราศจากปัญหา เพราะหากการที่ปฏิบัติตามนโยบายนั้นเต็มไปด้วยข้อขัดแย้งหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นมาก ระดับของความล้มเหลวจะสูงขึ้นเช่นกัน สำหรับแนวทางที่สามสามารถวัดได้จากการที่นโยบายนั้นก่อให้เกิดผลการปฏิบัติในระยะสั้นและ/หรือก่อให้เกิดผลกระทบที่พึงปรารถนา ซึ่งหากการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัตินั้นเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และเป็นไปตามที่คาดหวัง ระดับความสำเร็จก็ย่อมมีสูง (จุมพล หนีมพานิช, 2547)

การวัดความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับบทบาทของฝ่ายต่างๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติ เช่น บทบาทของฝ่ายการเมืองซึ่งเป็นฝ่ายควบคุมกำกับดูแลระบบราชการ ข้าราชการซึ่งเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการปฏิบัติโดยตรง และผู้รับบริการทั้งในแง่บุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้รับผลจากการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ โดยบทบาทขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องจะมีความแตกต่างกัน หากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความจริงจังและจริงใจในการปฏิบัติงานนโยบายนั้นย่อมสำเร็จได้ง่าย และยิ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะต่างๆ ของนโยบาย เช่น ความชัดเจนของนโยบาย การ

กำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน กระบวนการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการติดตามประเมินผล (ปิยะนุช เงินคล้าย, 2550) ข้อมูลที่ได้รับการสนับสนุนจากผลการดำเนินงานของสำนักงานฯ

วรเดช จันทรศร สรุปได้ว่า การวัดความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติคือการวัดระดับของความสามารถ (Level of Performance) ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ หรือการวัดประสิทธิผลและขาดประสิทธิผล (Effective-Ineffective)

Ingram and Mann (1980) ระบุว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปใช้ต่อการปฏิบัติ ได้แก่ (วรเดช จันทรศร, 2552, น.104-112)

1. ความขัดแย้งของกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องหรือความต้องการของสังคม
2. นโยบายแต่ละอย่างอาจมีข้อดีและข้อเสียที่ต่างกัน
3. ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
4. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย
5. การกำหนดขอบเขตของปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัตินั้น สามารถวัดได้จากผลรวมของมิติต่างๆ จำนวน 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 การมองผลของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลสุดท้ายหรือผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcomes)

มิติที่ 2 ผลของความสำเร็จในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจะต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อนโยบายอื่นๆ

มิติที่ 3 ผลรวมของการนำเอานโยบายไปปฏิบัติทั้งหมด ต้องก่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา

### 1.5 ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

อุปสรรค ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ เป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องต่อนักทฤษฎีและผู้ที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ (Practitioner) ซึ่งในความเป็นจริงจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมากกว่าในการที่จะแสวงหาแนวทางเพื่อความสำเร็จของนโยบาย (Younis & Davidson)

สมบัติ อารงธัญวงศ์ สาเหตุสำคัญของการนำเอานโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับภาพพจน์ของหน่วยงานรัฐที่ติดขัดกับกฎระเบียบ (Rule-Bound) และขาดกลไกที่ยืดหยุ่น

(Inflexible Bureaucratic Machine) โดยเฉพาะที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การและข้าราชการ

ประการแรก ถ้ามีทรัพยากรใหม่แต่แนวทางการปฏิบัติคลุมเครือ จะต้องจัดการในเรื่องของตีความนโยบายให้ชัดเจน และทัศนะในการจัดการตีความจะต้องสอดคล้องกับผู้กำหนดนโยบาย

ประการที่สอง ถ้ามีทรัพยากรเพียงพอและมีแนวทางการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน เป้าประสงค์ส่วนบุคคลภายในองค์การจะมีความสำคัญน้อยลง และการนำเอานโยบายไปใช้ต่อการปฏิบัติจะมีทิศทางสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายสูง

ประการที่สาม ถ้าไม่มีทรัพยากรเพียงพอ และแนวทางการปฏิบัติไม่ชัดเจน สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องสร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสนใจที่จะปฏิบัติ เพื่อสร้างพลังความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติให้เกิดขึ้นมากพอที่จะเอาชนะอุปสรรคเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรและแนวทางการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน

Williams (1971) ได้กำหนดแนวทางสำหรับผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้ความมั่นใจแก่ผู้ที่นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้บรรลุผล ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ 1) เป็นหน้าที่ของผู้กำหนดนโยบายที่จะต้องกำหนดนโยบายให้มีความหมายและชัดเจน 2) มีแนวโน้มว่าผู้ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ หากเงื่อนไขดังกล่าวถูกละเลยจะทำให้การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติประสบกับความล้มเหลว

Dunsire (1990) สรุปว่า ความล้มเหลวจากการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ อาจเกิดจากประการแรก การเลือกกลยุทธ์ของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ประการที่สอง กลยุทธ์การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติเหมาะสม แต่การเลือกหน่วยปฏิบัติและกลไกในการปฏิบัติไม่เหมาะสม ประการที่สาม ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้มีการกล่าวถึงมาแล้วจะมีความเหมาะสมทั้งหมด แต่การเลือกเครื่องมือและวิธีปฏิบัติไม่เหมาะสมก็จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม Dunsire ย้ำว่าถึงแม้สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นจะเหมาะสมทั้งหมดก็อาจเกิดความล้มเหลวได้ ถ้าเกิดจากกรณีดังนี้ ประการแรก แผนงานในระบบราชการผิด ประการที่สอง นิยามปฏิบัติการของนโยบายที่ถูกลำเอามาใช้ปฏิบัติอย่างไร้ประสิทธิภาพ มากกว่าหนึ่งหรือสองจุด ประการที่สาม เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารข้อมูลและการถ่ายทอดข้อมูลสื่อสารที่ผิด ประการที่สี่ ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น จะได้รับการดำเนินการแก้ไขแล้ว แต่ถ้าบางสิ่งบางอย่างไม่ถูกต้องในระดับการปฏิบัติ (Operation Level) อาทิเช่น ความบกพร่องของระบบ

ราชการและการปฏิบัติประสบกับปัญหาอุปสรรคก็อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ประการสุดท้าย ถึงแม้ว่าสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะอยู่ในสภาพสมบูรณ์ แต่ถ้าการตอบสนองหรือปฏิกิริยาจากผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบมีมากกว่าที่ประเมินไว้ ก็อาจจะเกิดความล้มเหลวได้

Sabatier and Mazmanian (1983) เจาะลึกของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปมีเงื่อนไขที่จำเป็น 5 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เที่ยงตรง 2) ความชัดเจนของนโยบาย 3) ความตั้งใจจริงทางการเมือง 4) การสนับสนุนขององค์กร 5) สถานการณ์ภายนอกซึ่งไม่มีความขัดแย้งต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติต้องทำความเข้าใจกับสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะมีการเกิดขึ้นได้ในทุกกรณีให้ชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบกับความล้มเหลว และเพื่อเป็นหลักประกันว่าการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง และจะแก้ไขได้อย่างไร เพื่อป้องกันมิให้เกิดความล้มเหลวในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการของนโยบายทั้งกระบวนการ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการศึกษานำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติคือการเสริมสร้างสมรรถนะในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้ลุล่วงเป้าประสงค์ที่พึงปรารถนาอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติมิให้เกิดความล้มเหลว ซึ่งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้าน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

## 2.1 ความหมายการประเมินผล

นักวิชาการต่างๆ หลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลที่หลากหลาย สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

โพรวัส (Provus) การประเมิน คือ การวัด (Measurement) ในระยะแรก “การวัด” และ “การประเมิน” ถือได้ว่ามีความหมายเหมือนกัน เนื่องจากการประเมินเป็นศาสตร์ที่มีแหล่งกำเนิดมาจากศาสตร์แห่งการวัดในด้านหนึ่ง การนิยามว่าการประเมิน คือ การวัด มีข้อดีในแง่ที่ทำให้การประเมินมีความเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีความเป็นปรนัยและเที่ยงตรง อย่างไรก็ตาม ผลเสียที่ตามมาคือ นักประเมินมีบทบาทเป็นเพียง “นักเทคนิคการวัด” ที่มุ่งสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคล การประเมินจึงผูกติดอยู่กับการตีความหมายของคะแนน



ที่ได้จากเครื่องมือของการวัดปริมาณมากเกินไป ทำให้ข้ามตัวแปรประเมินสำคัญที่ไม่สามารถนำวิธีการในเชิงของการวัดปริมาณมาวัดเท่านั้น (Provus . 1971)

รอสซี่และฟรีแมน (Rossi and Freeman) การประเมิน คือ ตัวช่วยให้การตัดสินใจ กล่าวคือ การประเมินนั้นจะช่วยเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการนำมาช่วยตัดสินใจในการบริหารงาน การประเมินจึงได้มีการขยายขอบเขตนอกเหนือไปจากการประเมินมนุษย์ เช่น ประเมินโครงการ ทรัพยากร มาตรการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนั้นความต้องการในการทำนายหรือคาดการณ์ (needs of forecasts) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนและอาศัยเทคนิควิธีของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผู้ประเมิน จำต้องให้ความสำคัญกับสมมติฐานที่ตั้งขึ้นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือการคาดการณ์ (Jacob Kraemer Tebes, 2003, PP 42-61)

Cronbach (1963) กล่าวเสริมนิยามดังกล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมและใช้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินโครงการอยู่ที่ความต้องการทราบผลของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งส่วนใดของโครงการที่ควรปรับปรุงแก้ไข

Alkin (1969) กล่าวว่า การประเมินนั้น ถือเป็นขั้นตอนกระบวนการในการทำให้เกิดความมั่นใจต่อการตัดสินใจ ด้วยการคัดเลือกรายละเอียดที่มีความเหมาะสม รวบรวมจัดเก็บและวิเคราะห์เพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบของรายงานในการสรุปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อในระดับบริหารเพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสม

ไทเลอร์ (Tyler) กล่าวว่า การประเมินนับว่าเป็นการเปรียบเทียบของ “สิ่งที่เป็นจริง” และ “สิ่งที่ดีควรจะเป็น” (Tyler, 1949)

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) กล่าวว่า การประเมินนั้นถือว่าการกำหนดประเภทของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ เพื่อส่งผลให้การตัดสินใจนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Stufflebeam. 1971)

สคริฟเวน (Scriven) การประเมินคือ การตัดสินใจคุณค่า ซึ่งนิยามดังกล่าวถือได้ว่าเป็นนิยามที่ได้ชื่อว่าเป็นกระแสด้านหลัก บุคคลที่ทำการประเมินนั้นต้องมีความรู้ และเชี่ยวชาญด้านการสังเกตและหลักเหตุผล กล่าวคือ แนวคิดนั้นถือว่าถ้าคนที่ประเมินไม่ได้เป็นคนตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินก็จะถือว่าคนที่ทำการประเมินนั้นยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์ (Scriven. 1967)

การประเมินนับว่าเป็นกิจกรรมและวิธีการสำหรับนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อค้นหาความจริงภายใต้บริบททางสังคม มีความซับซ้อนที่ค่อนข้างมาก ดังนั้นการประเมินจึงนับว่าเป็น



ขั้นตอนที่ค่อนข้างจะมีความละเอียดอ่อน และอาศัยความรู้เชิงสหวิทยาการร่วมด้วย อาทิ เช่น ทางด้านปรัชญา วิทยาศาสตร์ และทางด้านสังคมศาสตร์

ทั้งนี้ การตีความหมายที่กล่าวมาจะสอดคล้องไปกับข้อสรุปของ ปีเตอร์ เอช รอซซี และ เฮาเวิร์ด อี ฟรีแมน (Peter H. Rossi and Howard E. Freeman. 1993) ที่ได้นำเสนอว่า ทฤษฎีในด้านของการประเมินและศึกษาวิจัย คือ วิธีการที่นำมาศึกษาในด้านของสภาพสังคม ภายใต้เทคนิคการวิจัย รวมทั้งการนำเอาความรู้หลายหลาก มาปรับในการใช้ประโยชน์ตามแต่ ภารกิจ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกรอบทางด้านความคิดและการกำหนดทางด้านความรู้ การ ออกแบบ การวางแผน และการนำเอาไปใช้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2555, น.30)

สรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยทางด้านเอกสารของกลุ่มนักวิชาการทั้งจากชาวไทยและ กลุ่มนักวิชาการชาวต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับ คำนิยามของคำว่า การประเมินผล ซึ่ง สรุปว่า การประเมินผล หมายความว่าถึง ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปเนื้อหาข้อมูล ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อนำเอามาปรับใช้ในการพิจารณาถึงการมีคุณค่า โดยขั้นตอนของการ ดำเนินการต้องมีหลักเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ

## 2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

มี นักทฤษฎี แบ่งกลุ่มทฤษฎีการประเมินเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2548, น.2-6)

1. กลุ่มประโยชน์นิยม (Utilitarianism) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าเป้าหมายของการ ประเมิน คือ การสร้างประโยชน์แก่สังคม การประเมินจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อนำผลที่ได้จากการ ประเมินนั้นไปสร้างประโยชน์แก่สังคมและคนหมู่มาก

2. กลุ่มพหุนิยม (Pluralism) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าเป้าหมายของการประเมินไม่ ควรมีเพียงหนึ่งเดียว การประเมินควรเป็นสิ่งที่สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายได้หลายด้าน เช่น การประเมินเพื่อแสดงกลไกแห่งอำนาจในการติดตาม ควบคุม ดูแลการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของสำนักอัจฉนัตติกญาณนิยม (Intuitionism) ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายของการประเมินอยู่ที่ “การตัดสินใจคุณค่า” ของสิ่งของหรือว่าเหตุการณ์ที่ได้ทำ การประเมิน โดยผ่านการใช้ความรู้ การใช้ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของผู้ประเมิน

ทั้งนี้ กล่าวโดยสรุปว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินนั้นค่อนข้างมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะ เป็นในด้านของการช่วยสนับสนุนในการที่จะต้องตัดสินใจ ว่าโครงการจะดำเนินการต่อไป หรือไม่อย่างไร เพื่อนำมาปรับปรุง ขยาย ลดหรือจำกัด เพื่อให้สามารถเข้าถึงอรรถประโยชน์

(Utility) ของโครงการและการเริ่มต้นของสิ่งใหม่ เพื่อเป็นการสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านของการบริหาร และการจัดการโครงการ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกรับรู้พอใจให้กับผู้ทำการสนับสนุนโครงการ โดยสร้างความเป็นเหตุเป็นผล และการสร้างให้สามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ การประเมินยังเป็นตัวช่วยในเรื่องของการเพิ่มความเป็นแก่นสาร และสนับสนุนความรู้ในด้านของระเบียบวิธีวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์

## 2.3 รูปแบบและวิธีการประเมินผล

รอสซีและฟรีแมน กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปถูกนำมาจำแนกโดยผู้นำทางด้านของการเมือง และจริยธรรม รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้ประเมินนั้นมีความสำคัญในการกำหนดค่านิยมและกำหนดความเป็นธรรมชาติ ขนาด และการแยกแยะสภาพที่ก่อให้เกิดปัญหา ผ่านขั้นตอนและกระบวนการแบบเป็นระบบ (Rossi and Freeman) โดยทั่วไปวิธีการในการประเมินจะถูกนำมาจำแนกออกเป็น 2 แนวทางหลัก (สถาบันพระปกเกล้า, 2548, น.2-6) ได้แก่

### 2.3.1 อัตนัยนิยม (Subjectivism)

แนวคิดของกลุ่มนี้เลือกใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ (naturalistic approach) ซึ่งอยู่บนหลักการของวิธีดำเนินงานที่ยืดหยุ่น รวบรวมข้อมูลรอบด้านตามสภาพธรรมชาติและใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินแต่ละคนเป็นเกณฑ์ในการสรุปผล วิธีดังกล่าวตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า การตัดสินใจว่าอะไรจริงหรือเท็จมีคุณค่าหรือไม่ เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตของปัจเจกบุคคลว่าจะมองความจริงหรือคุณค่าอย่างไร ไม่มีมาตรการที่มีความแน่นอนสำหรับการกำหนดคุณค่าสิ่งต่างๆ ดังนั้น ในด้านของแนวทางปฏิบัติผู้ทำการประเมินจึงต้องมีการกำหนดตัวมาตรฐานและเกณฑ์การตัดสินใจคุณค่าด้วยเหตุและผล โดยการที่จะทำแบบนี้ได้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ การมีประสบการณ์ และความสามารถในด้านต่างๆ ของแต่ละปัจเจกบุคคล (สถาบันพระปกเกล้า, 2548, น.2-6)

### 2.3.2 ปรนัยนิยม (Objectivism)

ขั้นตอนในการประเมินถือเป็นลักษณะเฉพาะของแนวคิดนี้ คือ วิธีการเชิงระบบ (Systematic approach) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีการวางแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานในการจัดเก็บบันทึกข้อมูล โดยมีความพยายามที่จะควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน ซึ่งวิธีการนี้จะสะท้อนแนวคิดกลุ่มที่เชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถที่จะรับรู้ได้ว่าอะไรจริงหรือเท็จ มีคุณค่าเพียงพอหรือไม่ และสามารถที่จะนำมาเป็นมาตรการสากลได้ เพราะความเป็นจริงถือว่าเป็นสิ่งสากล การสร้างเครื่องมือให้เป็นมาตรฐานนั้นจะช่วยพาไปสู่การค้นพบความจริงและคุณค่าของ

ความจริงได้ ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้นั้น สามารถสร้างขึ้นมาจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และที่สำคัญจะต้องมีการฝึกฝนอบรมของผู้ที่ทำการประเมิน (สถาบันพระปกเกล้า, 2548, น.2-7)

ทั้งนี้ นอกเหนือจากการแบ่งขั้นตอนในการใช้ประเมินออกเป็น 2 มิติ คือ ทัศนียนิยม และปรนัยนิยม ในส่วนของกลุ่มนักทฤษฎียังได้มีการจัดประเภทของการประเมินออกอีก 2 มิติ คือ มิติในด้านของวัตถุประสงค์ และมิติในด้านของวิธีการ โดยที่มิติทั้ง 2 นั้นจะช่วยนำไปสู่การจัดประเภทการประเมินได้อีกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การประเมินที่เน้นไปทางด้านของการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงระบบ การประเมินประเภทนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีแบบเชิงระบบเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของการตัดสินใจ

2. การประเมินที่มุ่งเน้นไปที่ทางด้านการตัดสินใจโดยใช้วิธีการทางธรรมชาติ การประเมินประเภทนี้มุ่งเน้นการอาศัยใช้วิธีทางธรรมชาติเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของการตัดสินใจ

3. การประเมินที่มุ่งเน้นไปที่ทางด้านการตัดสินใจคุณค่าโดยใช้วิธีการเชิงระบบ การประเมินประเภทนี้เป็นการมุ่งเน้นไปที่การใช้วิธีเชิงระบบเพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินใจคุณค่าให้กับสิ่งที่ประเมิน

4. การประเมินที่มุ่งเน้นไปที่ทางด้านการตัดสินใจคุณค่าโดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ การประเมินประเภทนี้มุ่งเน้นไปที่การใช้วิธีการเชิงธรรมชาติเพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินใจคุณค่าให้กับสิ่งที่ประเมิน

สรุปได้ว่า วิธีการของการประเมินค่อนข้างจะความหลากหลาย โดยจะครอบคลุมไปที่วิธีการที่นำมาใช้ในการประเมินที่เน้นการวางแผนการ การทำงานที่มีความชัดเจน และวิธีดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการประเมินให้เป็นไปตามที่ต้องการ

## 2.4 เกณฑ์ในการประเมินผลนโยบาย

จุมพล หนิมพานิช แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบายที่ผ่านมาการประเมินผลนโยบายมีปัญหาในเรื่องของกฎเกณฑ์ กติกา ดังนั้น ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึง “เกณฑ์การประเมินผลนโยบาย” โดยทั่วไปเวลาพูดถึง “เกณฑ์” ส่วนใหญ่หมายถึง ลักษณะ ระดับที่ถือได้ว่าเป็นคุณภาพ เป็นความสำเร็จ หรือเป็นความเหมาะสมในด้านของทรัพยากร ผลการดำเนินงาน โดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันว่า เวลาที่มีการประเมินผลนโยบายมักจะใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ คือ เกณฑ์ที่มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพ และ เกณฑ์ที่มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผล โดยกล่าวถึงเกณฑ์ทั้งสองก่อน จากนั้นจะได้

กล่าวถึงเกณฑ์อื่นๆ เช่น ความพอเพียง เกณฑ์ความเป็นธรรม เกณฑ์การตอบสนองต่อความต้องการ และเกณฑ์ความเหมาะสม (จุมพล หนีมพานิช, 2547, น.293)

ในทฤษฎีของ Amitai Etzioni (1964) ที่ระบุในงานที่มีชื่อว่า “Modern Organization” ให้นิยามจำกัดความคำว่า “ประสิทธิผล” ว่าหมายถึง ขั้นที่บรรลุไปถึงเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามความหมายของคำว่าประสิทธิผลที่ Etzioni ได้ให้นิยามไว้ว่า เป็นการให้ไว้ขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่จะเรียกว่ามีประสิทธิผลคือ องค์กรที่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลนั้นจึงนับได้ว่าเป็นเรื่องความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานต่างๆ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการเป็นอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำจึงถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ไม่เกิดความประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการพยายามหาคำตอบว่าองค์กรที่ศึกษานั้นได้มีการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปตามที่ตั้งไว้สำเร็จแค่ไหน ซึ่งในแง่ดังกล่าวเห็นได้ว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นมุ่งเน้นในเรื่องเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรมีการได้รับการประสบความสำเร็จเพียงใดในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดได้ 4 วิธี (จุมพล หนีมพานิช, 2547)

1. วัดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย
2. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ
3. วัดจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. วัดจากค่านิยมที่ต่างกันของสมาชิกองค์กร

วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือว่าจะสามารถวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ต่อเมื่อมีลักษณะขององค์กรและเป้าหมาย ซึ่งจะต้องมีลักษณะตามข้อสมมติ 5 ประการ คือ 1) องค์กรที่เราได้ทำการศึกษาวิจัยนั้น ในความเป็นจริงแล้วมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง 2) สามารถที่จะสังเกตเห็นและเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละเป้าหมายเหล่านั้น 3) จำนวนของเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่แท้จริงขององค์กรควรมีจำนวนที่ไม่มากเกินไปจนเกินขีดความสามารถที่จะทำได้ 4) ต้องมีความเห็นพ้องร่วมกันในแต่ละเป้าหมายที่แท้จริง 5) สามารถวัดได้ว่าองค์กรกำลังที่จะไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหน อย่างไร เมื่อไรสำหรับ “ประสิทธิภาพ”

Etzioni ให้คำนิยามจำกัดความไว้ว่า จำนวนการใช้ทรัพยากรในการนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดผลิตผล หรือ “ประสิทธิภาพ” หมายถึง การมีความสามารถในการเพิ่มผลิตผล หรือมีสมรรถภาพ ในกรณีขององค์กรสามารถพูดได้ว่า “องค์กรที่มีประสิทธิภาพ” จะเป็นการพิจารณาไปถึงว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ประสบความสำเร็จแค่ไหน ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพขององค์กร” เป็นการพิจารณามุ่งเน้นไปที่งบประมาณที่องค์กรใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น

“องค์กรที่มีประสิทธิภาพ” หมายถึง องค์กรที่มีการนำเอาปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาปรับใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ และคุ้มค่าที่สุด และสามารถดำเนินการในด้านของการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด “ประสิทธิภาพขององค์กร” จึงเป็นการพิจารณามุ่งเน้นไปถึงความสมดุลระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก “องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง” หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการนำปัจจัยนำออกได้เยอะที่สุด และใช้ปัจจัยนำเข้าในปริมาณที่น้อยที่สุด ในขณะที่ “ประสิทธิภาพ” เป็นการพิจารณาความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่น่าประสิทธิภาพมาใช้กับการประเมินผลนโยบาย “นโยบายที่มีประสิทธิภาพ” มีความหมายถึง นโยบายนั้นเมื่อได้มีการรับเอามาดำเนินการโดยการทรัพยากรที่มีทำให้เกิดผลต่อหน่วยต่ำ (AmitaiEtzioni1964:6)

มีข้อสังเกตในด้านการใช้เกณฑ์ทั้งสองในการนำเอามาใช้ประเมินผลนโยบายระหว่างเกณฑ์ “ประสิทธิภาพ” และเกณฑ์ “ประสิทธิผล” (กาญจนา คำยาดี, 2555)

ประการที่ 1 มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพในจำนวนที่มากกว่าเกณฑ์ประสิทธิผล

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพเวลาใช้ ส่วนใหญ่จะใช้ในการนำมาประเมินในด้านการดำเนินการหรือการดำเนินงาน เช่น ใช้เพื่อการประเมินผลการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประเด็นคือ การนำเกณฑ์ประสิทธิภาพมาปรับใช้ บางครั้งก่อให้เกิดเกิดความไม่ชัดเจนหรือเกิดความคลุมเครือในแง่ของประสิทธิภาพว่าหมายถึงความถึงอะไรระหว่างการเพิ่มผลิตผล หรือความมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 ในกรณีที่เราสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพในกรณีของหน่วยงานรัฐภาพรวมทั้งผลิตผลและความมีประสิทธิภาพ ในกรณีดังกล่าว ประสิทธิภาพ หมายถึง การได้ประโยชน์ที่มากที่สุดและการสูญเสียค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด

ประการที่ 4 ถ้าให้ความหมายประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตผล การวัดจะต้องทำการวัดโดยใช้ข้อมูลระยะยาวที่ครอบคลุมผลผลิต และการวัดค่าใช้จ่ายจะต้องใช้เวลานานเช่นกัน ในแง่การวัดประสิทธิภาพจึงเป็นวิธีการวัดหรือการเปรียบเทียบที่ข้ามเวลา ในขณะที่ถ้าหมายถึงถึง



ประสิทธิผล การวัดอาจจะใช้วิธีตรงไปและตรงมา โดยแค่สอบถามว่าแผนงานหรือโครงการที่ได้มีการทำงานในที่สุดแล้วสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่อย่างไร

ประการที่ 5 ดังที่กล่าวมาข้างต้น เวลาที่มีการประเมินผลการทำงานจึงมักใช้ทั้ง “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” โดย “ประสิทธิผล” ที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด นอกจากจะหมายถึง การบรรลุผลตามเป้าหมายแล้ว ยังรวมไปถึงผู้ที่ได้รับบริการ (หรือผู้บริโภค) มีความพึงพอใจด้วย สำหรับ “ประสิทธิภาพ” นอกจาก จะหมายถึงการมีความสามารถในการเพิ่มผลิตผลแล้ว ยังหมายถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลิตผล ในแ่งดังกล่าว “ประสิทธิภาพ” สามารถนำมาพิจารณาได้ 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 ได้แก่ ประสิทธิภาพของการประหยัด หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรได้อย่างอย่างคุ้มค่า และเกิดผลสูงสุด

ลักษณะที่ 2 ได้แก่ ประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งหมายความว่า ความสามารถในการลดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อการผลิต

เกณฑ์อื่นๆ ที่นำมาใช้ในการดำเนินการประเมินผลนโยบาย ได้แก่ เกณฑ์ที่มุ่งเน้น “ประสิทธิภาพ” และ เกณฑ์ที่ใช้ “ประสิทธิผล” และยังมีเกณฑ์อื่นๆ ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของนโยบายอีก (กาญจนา คำชาติ, 2555) ได้แก่

#### (1) ความพอเพียง (Adequacy)

ความพอเพียง หมายความว่า ศักยภาพในการบริหารและดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย ภายใต้ความจำกัดทางด้านทรัพยากรจำเป็นที่มีอยู่ คือ ความพึงพอใจที่นโยบายสาธารณะสามารถที่จะทำการตอบสนองต่อความต้องการโดยวิเคราะห์จากประสิทธิผล โดยทั่วไปเกณฑ์เกี่ยวกับความพอเพียงนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความคาดหมาย เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างทางเลือกของนโยบายกับผลของนโยบายความเพียงพอ

#### (2) ความเท่าเทียม (Equality)

ความเท่าเทียม เป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหลักเหตุผลทางด้านกฎหมายและสังคม เกณฑ์นี้พิจารณาได้จากการกระจายผลของนโยบายและความพยายามของกลุ่มต่างๆ ที่จะได้รับความเป็นเสมอภาค เป็นธรรม หรือความเท่าเทียมกัน กล่าวคือ นโยบายที่คำนึงถึงการจัดสรรสิ่งที่เป็นผลประโยชน์หรือการให้บริการต่างๆ กับสาธารณชนในรูปแบบกลุ่มต่างๆ ในสังคมเป็นรูปธรรม นโยบายการให้บริการตามสถานที่ต่างๆ ของหน่วยงานบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นการประเมินนโยบายในแง่ของความเท่าเทียมกัน กล่าวคือ นโยบายอาจมีประสิทธิผล หรือมีประสิทธิภาพและมีความพอเพียงต่อพิจารณาจากอัตราส่วนของต้นทุน – ผลประโยชน์หรือผลประโยชน์สุทธิอาจได้รับการประเมินว่าไม่เหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ ถ้านโยบายหลายอย่างที่มีผู้



ได้รับผลประโยชน์มากไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายหรือค่าบริการเลย หรือเสียให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในทางกลับกัน นโยบายบางประเภทผู้เสียค่าใช้จ่ายกลับได้รับประโยชน์น้อย เป็นต้น

### (3) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

นโยบายนั้นมีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ มีความพอเพียง ให้ความเป็นธรรม แต่ก็มีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอว่านโยบายนั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจในคุณค่าของกลุ่มต่างๆ ได้ เกณฑ์การตอบสนองความต้องการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเกณฑ์อื่นๆ และนโยบายดังกล่าวนี้จะสนองความต้องการของกลุ่มที่ได้รับประโยชน์คือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่

### (4) ความเหมาะสม (Appropriateness)

ความเหมาะสม ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักเหตุผลในด้านที่เกี่ยวกับหลักการ หรือสาระของนโยบาย เป็นที่ยอมรับว่าความเหมาะสมของนโยบายใดนโยบายหนึ่งนั้นมิใช่ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การประเมินเกณฑ์ใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องอาศัยหลายเกณฑ์ประกอบกัน เกณฑ์ความเหมาะสมจะต้องได้รับการพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความมีเหตุผลสนับสนุนสมมติฐานต่างๆ ของวัตถุประสงค์นั้น และประเมินตามเกณฑ์ กล่าวคือใช้เหตุผลหลายด้าน

## 2.5 ตัวชี้วัดในการประเมินผล

ในการประเมินผลนโยบายนั้น จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูล การเลือกใช้ชนิดของข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ดังนั้น ควรที่จะทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์เพื่อที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลนโยบาย

### (1) การกำหนดตัวชี้วัด

เมื่อผู้ประเมินได้ประเมินประเด็นที่ต้องการประเมินแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การพัฒนาตัวชี้วัดจากประเด็นแต่ละประเด็น ตัวชี้วัดนี้จะทำหน้าที่เป็นสัญญาณบอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการประเมิน (สุวิมล ติรกันนท์, 2543, น.55-62)

ในการพัฒนาตัวชี้วัด (Indicator) ของประเด็นที่ต้องการประเมิน เริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งรวมถึงการเลือกใช้ชนิดของข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด การประเมินจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการพัฒนาตัวชี้วัดเป็นสำคัญ

## (2) ประเภทของตัวชี้วัด

ประเภทของตัวชี้วัดสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2543, น.57-58) ดังนี้

### 2.1. แบ่งตามลักษณะของตัวชี้วัด

2.1.1 ตัวชี้วัดทางตรง แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นโดยตรงในเรื่องที่ต้องการประเมิน

2.1.2 ตัวชี้วัดระดับใกล้เคียง เป็นตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกับประเด็นที่ต้องการประเมิน

2.1.3 ตัวชี้วัดแบบผสมเป็นชุดของตัวชี้วัดหลายๆ สาขาที่ได้มีการนำมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ประเด็นที่ต้องการเกิดขึ้น

### 2.2. แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม

2.2.1 ตัวชี้วัดทางด้านเศรษฐกิจ เช่น สภาวะการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ

2.2.2 ตัวชี้วัดทางด้านสังคม เช่น อัตราการเกิด ตาย เจ็บป่วย การอ่านออกเขียนได้ เป็นต้น

2.2.3 ตัวชี้วัดทางการเมือง เช่น จำนวนของประชาชนที่ออกไปใช้สิทธิในการเลือกตั้ง จำนวนของพรรคการเมือง และผู้สมัครเข้ารับการเลือกตั้ง เป็นต้น

### 2.3. แบ่งตามลักษณะของข้อมูล

2.3.1 ตัวชี้วัดทางด้านกายภาพ เช่น ปริมาณของผู้ที่ต้องการสัญจรผ่านสะพานที่สร้างขึ้น การว่างงาน เป็นต้น

2.3.2 ตัวชี้วัดทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความพอใจ การยอมรับ

### 2.4. แบ่งตามกระบวนการ

2.4.1 ตัวชี้วัดของสิ่งนำเข้า เช่น อัตราส่วนของทรัพยากรที่นำมาใช้กับผลลัพธ์ที่ได้ เป็นต้น

2.4.2 ตัวชี้วัดกระบวนการ เช่น จำนวนของงานที่เสร็จสิ้นในแต่ละช่วงเวลา เป็นต้น

2.4.3 ตัวชี้วัดผลตัวสุดท้ายของโครงการ เช่น อัตราส่วนของครัวเรือนที่ได้รับบริการจากทางด้านสาธารณสุขจากครัวเรือนในพื้นที่โครงการทั้งหมด เป็นต้น

## (3) ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแบ่งออกมาได้ 2 ประเภท คือ

3.1. ค่าในเชิงของปริมาณ เป็นการกำหนดค่าของตัวชี้วัดในรูปแบบตัวเลข โดยใช้สถิติระดับต้นมาคำนวณ ที่เช่น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน และค่าเฉลี่ย

3.2. ค่าในเชิงของคุณลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่แจกแจงเป็นข้อความ ไม่สามารถที่จะทำการกำหนดค่าให้เป็นตัวเลขได้ เช่น ความคล่องจง ความเหมาะสม ส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นจากการวิเคราะห์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล บางครั้งค่าเชิงคุณลักษณะก็ยังสามารถเปลี่ยนมาเป็นค่าปริมาณได้ โดยใช้กลุ่มคนมาช่วยวิเคราะห์แล้วคิดเป็นร้อยละหรือสัดส่วน

## (4) ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

ในแต่ละประเด็นของการประเมินส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในประเด็นเหล่านั้นได้หลายตัวด้วยกัน และสิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้คือการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดในทางที่ดี มีลักษณะ ดังนี้คือ

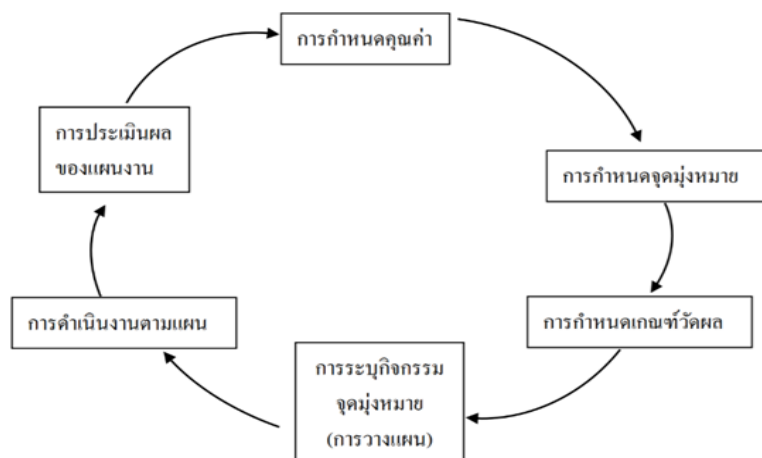
4.1. มีความคล่องจงกันกับประเด็นที่ต้องการนำมาทำการประเมิน โดยระบุถึงสถานการณ์ของประเด็นที่ต้องการนำมาประเมินได้อย่างชัดเจน

4.2. เป็นรูปธรรม ทำให้สังเกตหรือชี้วัดผลได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่ทำการประเมินในการเก็บรวบรวมรายละเอียดมาจากตัวชี้วัดดังกล่าว

4.3. การได้รับความรู้สึกยอมรับจากผู้ที่ใช้ผลของการประเมิน ซึ่งหากว่าเป็นตัวชี้วัดที่ได้นำมาใช้ในการประเมินไม่ได้รับการเห็นชอบ ยิ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการประเมินและจะทำให้การประเมินนั้นเกิดเป็นความล้มเหลวในที่สุด

## 2.6 วงจรการประเมินผล

การประเมินผลนโยบายก็เหมือนกับการวิเคราะห์เรื่องการกำหนดนโยบายและการนำเอา นโยบายไปใช้ดำเนินงาน กล่าวคือ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันกันว่าการประเมินผลนโยบายนั้นมีความกว้างไกลขนาดไหน มีขั้นตอนอะไรบ้าง และจะยึดถือว่าอะไรเป็นเกณฑ์ในการที่จะนำมาบอกได้ว่านโยบายนั้นๆ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ในส่วนนี้จะเสนอเพียงแค่ 2 แนวทางเท่านั้น วงจรการศึกษาวิจัยการประเมินผลที่เสนอโดย E.Suchman วงจรของการประเมินผลนี้เป็นที่น่าสนใจมาก เพราะดูเหมือนจะครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ไว้หมด



ภาพประกอบ 7 วงจรการประเมินผล

ที่มา: E.Suchman Evaluative Research 1967, หน้า 34

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นวงจรทางด้านของการประเมินนโยบาย ซึ่งเป็นรูปแบบของวงจรที่หมุนจากกิจกรรมหนึ่งไปยังอีกกิจกรรมหนึ่ง ดังนี้

1. การประเมินผลส่วนใหญ่จะเริ่มจากการกำหนดคุณค่า ซึ่งอาจเป็นคุณค่าที่สามารถที่จะมองเห็นได้เป็นรูปธรรม หรือเป็นคุณค่าที่มีการตระหนักถึงเท่านั้น
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นกิจกรรมที่ได้มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องกันมา ซึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายที่เป็นสิ่งปรารถนาของทุกคน สามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ได้
3. เมื่อเรากำหนดจุดมุ่งหมายได้แล้วสิ่งที่ต้องทำที่ติดตามมา คือ การกำหนดกฎเกณฑ์ในการวัดผลที่น่าจะเหมาะสม ซึ่งธรรมชาติของการประเมินผลขึ้นอยู่กับว่าเราใช้เกณฑ์อะไรมาวัดความสำเร็จของการประเมิน
4. การกำหนดกิจกรรมจุดมุ่งหมายเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตามมา อาจมีกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

## 2.7 การประเมินในด้านการดำเนินงาน

การประเมินการในด้านของดำเนินงานเป็นการมุ่งพิจารณาถึงการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือการประเมินในส่วนของกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือนโยบาย

วรเดช จันทรศร เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการนำเอานโยบายไปใช้ในการดำเนินงาน และการประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญ การประเมินผลสามารถประเมินได้ทั้งระดับมหภาค (Macro) และระดับจุลภาค (Micro) ในกระบวนการของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ การนำเอา นโยบายไปใช้ปฏิบัติในส่วนของระดับมหภาคจะมีความครอบคลุมถึงองค์ประกอบระหว่างองค์กร และผู้กำหนดนโยบาย ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าประสงค์ของนโยบาย การนำเอานโยบายไปใช้ ปฏิบัติระดับมหภาคแสดงให้เห็นความยากลำบากในการเจาะตกลงที่จะนำไปสู่การบรรลุ เป้าประสงค์ ส่วนการประเมินผลระดับจุลภาคให้ความสนใจในการตีความการนำเอานโยบายไป ใช้ปฏิบัติในด้านความเห็นร่วมกันและการปฏิบัติงานที่ได้รับร่วมกัน การนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ระดับจุลภาคมีความเกี่ยวข้องกับการมุ่งให้ความสนใจไปที่หน่วยปฏิบัติที่ต้องรับผิดชอบในการ นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ ปัญหาการวัดในระดับ จุลภาคเกี่ยวข้องกับปัจจัย ต่างๆ ได้แก่ ความคลุมเครือของเป้าประสงค์ ข้อกำหนดไม่ชัดเจน ผู้ร่วมรับผิดชอบมีจำนวนมาก และความขัดแย้งในสิ่งแวดล้อมทางการเมือง (วรเดช จันทรศร, 2552, น.104-112)

ดาเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Danial L. Stufflebeam) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการ ประเมินที่เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) ว่าในการประเมินแผนงานควรพิจารณาหรือตัดสิน คุณค่าของแผนงานใน 4 ประเด็น คือ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อมของแผนงาน (Context evaluation) 2) การประเมินทรัพยากรที่ใช้ในแผนงาน (Input evaluation) 3) การประเมิน กระบวนการดำเนินงาน (Process evaluation) และ 4) การประเมินผลผลิตของแผนงาน (Product evaluation) การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินในส่วนต่างๆ จะช่วยให้นัก ประเมินสามารถออกแบบและวางแผนการประเมินได้อย่างสมเหตุสมผล มีความเชื่อมั่นในการ ดำเนินการประเมินแผนงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Stufflebeam, 1968)

การประเมินผลกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการทำการประเมินเพื่อการ ควบคุมการบริหารแผนงาน ผลของการประเมินจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารแผนงานใช้ปรับปรุง แผนงานให้สามารถดำเนินการและบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายของการ ประเมินผลกระบวนการ จำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

- (1) เพื่อตรวจสอบหรือเพื่อพยากรณ์ความบกพร่องในการทำงาน
- (2) เพื่อเสนอเนื้อหาข้อมูลที่จะนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการ
- (3) เพื่อดำรงไว้ซึ่งการดำเนินงานที่เป็นไปด้วยดี

การประเมินผลกระบวนการจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการประเมินที่สำคัญ 3 วิธี คือ ประการแรก จะต้องทำการประเมินหรือวิเคราะห์ความเหมาะสมและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ประการที่สอง จะต้องทำการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้ดำเนินงาน และ ประการที่สาม จะต้องทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนงานที่ได้ กำหนดขึ้น การประเมินทั้งสามส่วนหรือทั้งสามกลยุทธ์ที่กล่าวมา จะสามารถทำให้ทราบได้โดยชัดเจนว่ากระบวนการบริหารแผนงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ และหากเกิดเป็นความผิดพลาดนั้นเกิดจากโครงสร้างรูปแบบของแผนงานหรือเกิดจากวิธีการในการปฏิบัติงาน

### 3. ข้อมูลทางด้านเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

#### 3.1 ความหมายของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในเมืองไทย เริ่มถูกกล่าวถึงในวงกว้างตั้งแต่ปี 2016 “วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) คือ กิจการที่สร้างขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจ (business model) ที่ทำซ้ำได้ (repeatable) และขยายตัวได้ (scalable)” “วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) คือ องค์กรที่มุ่งมั่นจะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน” วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ถือเป็นวิสาหกิจกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตแบบก้าวกระโดด ผู้ประกอบการกลุ่มนี้สามารถประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อมาสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว จึงนับว่าเป็นวิสาหกิจแห่งอนาคตที่จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย สำหรับในประเทศไทยเริ่มมีธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในรุ่นแรกๆ เริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2554 ตัวอย่าง เช่น วงใน (Wongnai) ที่เริ่มต้นจากการเป็นเว็บไซต์รีวิวร้านอาหารมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 แต่เมื่อมาถึงปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาเป็นแอปพลิเคชันที่เป็นแพลตฟอร์มขนาดใหญ่สำหรับการค้นหาร้านอาหารได้สะดวกมากขึ้น มีผู้ใช้งานกว่า 2.2 ล้านคน มีข้อมูลร้านอาหารมากกว่า 2 แสนร้านค้า และมีรีวิวมากกว่า 4 ล้านชิ้น ธุรกิจมีรายได้หลักมาจากค่าโฆษณา รวมถึงการขายดีลจากร้านอาหาร (Daily Deal)

จากนโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ของนายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ต้องการจะพัฒนาวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ให้เป็นนักรบเศรษฐกิจใหม่ (New Economic Warrior) โดยประกาศเป็นนโยบายเมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2559 ว่า “เรากำลังปลูกต้นไม้ใหม่ ภายใต้วิสาหกิจเริ่มต้นที่จะเป็นธุรกิจรุ่นใหม่ในอนาคต โดยเราจะต้องทำให้ต้นไม้เหล่านี้เจริญเติบโตและออกดอกออกผลให้ได้ภายใน 2 ปี” (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2548) และจากในการที่ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องจากเอกสาร วารสาร ข้อมูลจากระบบออนไลน์ รวมถึง



บทความเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น พบว่ามีการสำรวจและรายงานการปิดตัวลงของวิสาหกิจเริ่มต้นทั่วโลก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนวิสาหกิจเริ่มต้นทั้งหมด วิสาหกิจเริ่มต้นที่สามารถดำเนินกิจการอย่างรุ่งเรืองจนกลายมาสู่การเป็นอันดับต้นๆ และประสบความสำเร็จของโลกจำนวนมากที่มีการปิดตัวลงในปี 2560 ได้แก่ 1) โปรแกรม Discord เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการโปรแกรมแชตข้อความและเสียงสำหรับนักเล่นเกม 2) Beepi เว็บไซต์ตลาดมือ 2 ชื่อขายรถ 3) Segment บริษัทเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประมวลผลข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในการบริหารจัดการการตลาดออนไลน์ 4) แอปพลิเคชันโซเชียลมีเดีย มีฟังก์ชันคล้ายกับเฟสบุ๊ก 5) Zipline บริษัทด้านหุ่นยนต์โดรน และ 6) Jawbone ธุรกิจสายรัดข้อมือเพื่อสุขภาพ

จากความหมายของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) สามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจเริ่มต้นคือการประกอบธุรกิจที่อาศัยเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจเดิมหรือการแตกสายงานธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งในบางธุรกิจของวิสาหกิจเริ่มต้นสามารถเป็นธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีมาก่อนก็ได้ แต่สามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินชีวิตประจำวันของคนในสังคมหรือเพิ่มเติมความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับมนุษย์ในสังคมได้นั่นเอง

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

ในการดำเนินงานของธุรกิจรูปแบบเดิม ซึ่งอาศัยองค์ความรู้ทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจในรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมจะเป็นองค์กรที่ใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญของการประกอบธุรกิจคือการนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม เกิดการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์และระบบการจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (นงคราญ ไชยเมือง, 2015) แต่เนื่องจากในยุคปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้นำเอาเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจรูปแบบดังกล่าว ยังไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างแท้จริง การดำเนินกิจการต่างๆ ของบริษัทในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งโดยทั่วไปจะเห็นว่ามีโมเดลธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) มักจะมีรูปแบบแตกต่างไปจากธุรกิจที่เคยมีมาในอดีต และมักจะมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างธุรกิจ (โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้าน

Information and Communication Technology: ICT) ยกตัวอย่างเช่น GRAB taxi ซึ่งเป็น Application สำหรับเรียกใช้บริการโดยสารถแท็กซี่ เพื่อแก้ปัญหาความยุ่งยากในการใช้บริการในรูปแบบเดิมที่ลูกค้าจะต้องออกไปรอแท็กซี่ของคนในแถบเอเชีย ซึ่งบริษัทจะได้กำไรจากการเก็บค่าบริการเพิ่มเติม แม้ว่าแนวคิดไม่ได้ต่างจากการโทรศัพท์เรียกแท็กซี่ผ่านศูนย์ต่างๆ ที่มีอยู่ก่อนหน้า แต่การใช้ Application บนโทรศัพท์มือถือถือเป็นวิถีในการใช้ชีวิตของคนปัจจุบันมากกว่าและสามารถนำเครื่องมือที่ใช้ในชีวิตประจำวัน คือโทรศัพท์มือถือที่เป็นในรูปแบบของสมาร์ทโฟน (Smart phone) ที่ผู้คนโดยส่วนมากใช้ในชีวิตประจำวันนำมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

### 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

ขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

1. ขั้นตอนการสร้างสรรคสินค้า ผลิตภัณฑ์ที่เกิดปัญหาหรือการสร้างสินค้า ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา (Problem Solution Fit) ซึ่งในส่วนนี้จัดได้ว่าเป็นระยะเริ่มต้นสำหรับการสร้างธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น ที่เกิดจากการพัฒนาไอเดียหรือแนวความคิดที่อาจจะมาจากความต้องการแก้ปัญหาบางอย่างของผู้คน หรือคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมที่สามารถเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทำให้การใช้ชีวิตมีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น มีชีวิตที่ดีขึ้น โดยได้ทำการพิสูจน์ว่าเป็นปัญหาที่มีอยู่จริงและต้องการแก้ไข โดยสามารถคิดผลิตภัณฑ์ที่สามารถแก้ปัญหานั้นๆ ได้ อาจจะเรียกได้ว่าเป็นในช่วงระยะเวลาของการแสวงหาและการแก้ปัญหา โดยเริ่มจากการที่จะต้องทำการหาปัญหาที่เกิดจากสิ่งรอบๆ ตัว แล้วนำมาสร้างเป็นโจทย์เอาไว้สำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ (ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี, 2560)

2. ขั้นตอนของการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นต้นแบบ เพื่อนำไปทำการทดสอบกับตลาด (Product Market Fit) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำเอาไปทดลองใช้งานได้จริง เพื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาดกลุ่มตัวอย่างและทำการเก็บผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากลูกค้า รับฟังความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มลูกค้าในด้านการใช้งานสินค้าและบริการ ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร ใช้แล้วชอบหรือไม่ชอบตรงไหน ใช้แล้วอยากจะทำต่อหรือไม่ แล้วนำผลที่ได้นั้นมาปรับปรุงให้ได้สินค้า บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด และในช่วงระยะเวลาเดียวกัน วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) จะต้องเริ่มมองหาผู้ลงทุนอย่างจริงจัง เพื่อทำการแสวงหาทุนในการขยายการผลิตและการตลาด เพื่อรองรับปริมาณสินค้าและบริการจากที่ได้พัฒนาขึ้น ก่อนจะเข้าสู่ขั้นตอนของการทำธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบในลำดับถัดไป

3. ขั้นตอนการสร้างธุรกิจและการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Market Fit) หลังจากที่ดินค้าติดตลาดแล้ว ช่วงนี้เป็นช่วงที่มุ่งเน้นในด้านการขยายการเติบโตของธุรกิจ การเพิ่มทีมงานขยายกำลังการผลิตหรือการที่มีการกำหนดโครงสร้างให้กับองค์กร (Infrastructure) เพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้า จะเป็นการพิสูจน์ความสามารถทางธุรกิจ รวมถึงการหารายได้ในรูปแบบใหม่ๆ หรือเรียกอีกอย่างได้ว่าเป็นช่วงที่ดึงดูดนักลงทุน การระดมทุนและทีมงานเพื่อช่วยให้ธุรกิจมีการเติบโต โดยพึ่งพาอาศัยความรู้ในเรื่องแบบของการทำธุรกิจเข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดสรรทิศทางหรือทำให้ธุรกิจเป็นรูปเป็นร่าง เป็นความลงตัวของวิสาหกิจเริ่มต้นกับนักลงทุนว่าจะร่วมลงทุนและเติบโตไปด้วยกันหรือไม่

### 3.4 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทย

สิ่งที่สำคัญและช่วยให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมหรือการสร้างบริบทในการสร้างวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในปัจจุบันมีคุณภาพและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ การที่ประเทศไทยมีองค์ประกอบให้กับระบบนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้น หรือ (Start up Ecosystem) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันทำให้เกิดเป็นห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่ ธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น กลุ่มผู้ลงทุนในวิสาหกิจเริ่มต้น (Investor) และกลุ่มหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้ธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นเติบโต (Supporting Organization)

1. กลุ่มบริษัทวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup Company) คือ กลุ่มคนที่ริเริ่มก่อตั้งหรือมีแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของวิสาหกิจเริ่มต้น

2. กลุ่มนักลงทุน (Investor) คือ กลุ่มคนที่มีกำลังด้านการลงทุน อาจจะเป็นเงินทุน เครื่องมือหรือส่วนสนับสนุนที่จะส่งผลให้วิสาหกิจเริ่มต้นเติบโตขึ้นได้

3. กลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโต (Supporting Organization) คือ กลุ่มของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น โดยสรรหาบริษัทที่เติบโต เพื่อมาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่างๆ อาทิเช่น ความรู้ เทคโนโลยี แหล่งเงินทุน การออกตลาดต่างประเทศ การออกกฎหมาย ข้อปฏิบัติ รวมถึงกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup)

องค์ประกอบด้านระบบนิเวศของประเทศไทยที่มุ่งเน้นองค์ประกอบที่จำเป็นในช่วงเกิดและเติบโต โดยอาศัยกรอบแนวคิด Data-driven framework ของ Startup Genome ในปี 2017 เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ซึ่งวิเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละระบบนิเวศด้วยข้อมูลที่ชี้วัดในแต่ละด้าน สามารถจำแนกได้ดังนี้

- 1) แรงงานที่มีทักษะ (Talent)
- 2) ประสบการณ์ของประเทศที่มีวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup experience)
- 3) การเข้าถึงตลาด (Market reach)
- 4) การระดมทุน (Funding)
- 5) สมรรถนะ (Performance)

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า จุดเด่นและส่วนที่ช่วยส่งเสริมสมรรถนะของไทยในอนาคตได้ คือ ด้านการระดมทุน และรองลงมา คือ ด้านการเข้าถึงตลาด ขณะที่ไทยต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นอย่างจริงจัง คือ ในด้านของแรงงานและด้านการพัฒนาให้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) โดยการใช้นโยบายสารสนเทศเพื่อการสร้างธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นให้มากขึ้น การพัฒนาด้านแรงงานจะมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้แต่ละเมืองมีธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นที่มีประสบการณ์

### 3.5 ปัญหาเกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทย

ในปัจจุบันวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทยมีทั้งหมดจำนวน 644 ราย ข้อมูล ณ วันที่ 17 กันยายน 2561 และจากการเก็บข้อมูลของสมาคมไทยผู้ประกอบการธุรกิจเงินร่วมทุน (Thai Venture Capital Association) หรือสมาคม VC ไทย สํารวจข้อมูลมาจากผู้ก่อตั้งวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทยจำนวน 30 ราย เพื่อเก็บเป็นสถิติให้เห็นแนวโน้มของธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นในไทย พบว่าร้อยละ 66.70 ได้ทำการจดทะเบียนในประเทศไทย และยังคงจดทะเบียนในประเทศสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกา กลุ่มอุตสาหกรรมของวิสาหกิจเริ่มต้นร้อยละ 33.30 เป็นธุรกิจประเภทไลฟ์สไตล์ ตามด้วยคอมเมิร์ซและFinTech จากข้อมูลข้างต้นผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทยยังมีจำนวนไม่ค่อนมากและยังคงมีการจดทะเบียนในต่างประเทศอยู่จำนวนหนึ่ง และผู้ประกอบการร้อยละ 76.70 ยังเห็นปัญหาด้านความขาดแคลนวิศวกร ร้อยละ 40 ยังเห็นปัญหาด้านภาครัฐที่ยังไม่เข้าใจธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น ร้อยละ 40 มองว่าโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยยังไม่ดีเท่าที่ควร และร้อยละ 33.30 ขาดแคลนเงินทุนในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น

อุปสรรคที่ส่งผลต่อธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) การเริ่มต้นสิ่งใหม่มักประสบกับอุปสรรคอยู่บ้าง สำหรับธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นก็เช่นเดียวกัน ประเทศไทยนั้นการก่อตั้งธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นจะต้องมีมุมมองในหลายๆ ด้าน หลายมุม กฎหมายในประเทศไทยไม่ค่อยเอื้ออำนวยในการริเริ่มกิจการ เนื่องจากกิจการบางชนิดต้องขอใบอนุญาต บางเงื่อนไขและบาง

กฎเกณฑ์ที่ได้มีผลกระทบในการทำลายธุรกิจ และยังทำให้ธุรกิจเก่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในบางประเทศ ต้องยอมรับว่ามีการต่อต้านเกิดขึ้น การดูแลบริหารจัดการจึงยากขึ้น ดังนั้น ในฐานะองค์กรที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และประชาชนในวัยทำงานมีส่วนสำคัญสำหรับการกำหนดกฎกติกาของสังคมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกลับมาทำการทบทวนริเริ่มใหม่จากสิ่งที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจใหม่ ทำให้เห็นได้ว่าระบบด้านการศึกษาในประเทศไทยยังไม่เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น คนหนุ่มสาวที่กำลังจบการศึกษาไม่ได้สะสมองค์ความรู้เพื่อนำมาต่อยอดสู่ธุรกิจแนวใหม่และเป็นเจ้าของธุรกิจ อุปสรรคนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อโลกทั้งโลกเปลี่ยนแต่การศึกษาไทยยังคงไม่เปลี่ยนธุรกิจในประเทศจึงเติบโตยาก อุปสรรคที่เกิดขึ้นจึงต้องขอความร่วมมือจากภาครัฐและส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่จะเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นมีความเจริญเติบโต และสิ่งสำคัญที่สุด คือ “การที่จะก้าวเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 หรือ อุตสาหกรรม 4.0 หรือเรียกว่าวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) รุ่นใหม่ยังต้องตระหนักถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า ซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนบรรลุผล” (ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

สาเหตุจาก “แนวความคิดใหม่” Slack คือ เครื่องมือที่ช่วยให้การสื่อสารในออฟฟิศง่ายขึ้น เริ่มในปี 2013 ซึ่งได้เข้ามาแทนที่การใช้อีเมลในองค์กร Slack ประสบความสำเร็จเพราะแอปนี้ได้รวบรวมทุกความสามารถของ Google Apps, Dropbox และ GitHub เข้าไว้ด้วยกัน สิ่งที่แอปนี้สร้างไม่ใช่สิ่งใหม่ แต่เป็นการรวมความสามารถของสิ่งเก่ามาไว้ด้วยกัน

### 3.6 ตัวอย่างวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่ล้มเหลว

สาเหตุจาก “ความไม่เข้าใจ” บริษัท เฟลสเตอร์ พีทีอี จำกัด ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มให้เช่าคอนโดตากอากาศ “มีแต่ธุรกิจที่เข้าใจที่กำลังทำอะไรอยู่แต่คนอื่นไม่เข้าใจ เพราะแพลตฟอร์มในรูปแบบนี้ไม่เคยมีมาก่อนทำให้ถูกปฏิเสธ โดยเหตุผลด้านหลัก คือ การเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้และส่วนเสียของธุรกิจหรือ เจ้าของห้องที่นำมาปล่อยเช่าในแพลตฟอร์มดังกล่าว

สาเหตุจาก “การมองข้าม” บริษัท จิตตะดอท คอม จำกัด ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มวิเคราะห์ หลักทรัพย์ Jitta กล่าวว่า การสร้างตัวทดลองหรือ Prototype เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการนำ Product ไปให้คนกลุ่มหนึ่งทดลองใช้จะทำให้การพัฒนา Product ทำได้ง่ายขึ้นและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ที่สำคัญการเชื่อมั่นใน Product ตัวเองมากเกินไป ก็เสี่ยงที่ Product นั้นจะไม่สำเร็จ



### 3.7 การเปรียบเทียบวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเทศไทยกับต่างประเทศ

โครงสร้างบริษัทที่ก่อตั้งเกิดใหม่ในประเทศพัฒนาแล้วต้องมีการอาศัยเทคโนโลยีอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในปี 2012 มากกว่า 75% ของบริษัทเกิดใหม่ในออสเตรเลียอยู่ในสาขาสารสนเทศและโทรคมนาคม ประกอบด้วยหมวดโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหมวดบริการสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้การกระจุกตัวของบริษัทเกิดใหม่หรือวิสาหกิจเริ่มต้นในสาขาที่อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้บ่อยครั้งการกล่าวถึงวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นการเจาะจงว่าเป็นบริษัทในหมวดดังกล่าว และยังสามารถระบุให้ชัดเจนได้ด้วยการขยายนามเป็น “เทคสตาร์ทอัพ (Tech Startup)” (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2560)

โดยทั่วไป การจะเป็นบริษัทเกิดใหม่แบบเทคสตาร์ทอัพได้นั้นบริษัทจะต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ ดังนี้

- (1) มีวิธีแก้ไขปัญหาค่า (Solution) หรือบริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้า
- (2) วิธีดังกล่าวถูกออกแบบมาให้ลูกค้าใช้ซ้ำได้อย่างไม่จำกัด
- (3) สูตรกรรมจากข้อ (2) จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้บริษัทเติบโตได้อย่างก้าว

กระโดด

การกล่าวถึงเทคสตาร์ทอัพในซิลิคอนวัลเลย์ สหรัฐอเมริกา จะชี้ชัดไปเลยว่าเป็นบริษัทที่มีซอฟต์แวร์ เป็นพื้นฐานของผลผลิต เช่น เว็บไซต์ โปรแกรมในสมาร์ทโฟน เป็นต้น เนื่องจากการออกแบบของเว็บไซต์เพียงแค่ครั้งเดียวก็ทำให้ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้งานได้อย่างไม่จำกัด

วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทยยังอยู่ในระยะแรกด้วยข้อจำกัดด้านปัจจัยการผลิต ทั้งแหล่งเงินทุนและบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพิเศษเฉพาะอุตสาหกรรม ในแง่ของทุนเนื่องจากเทคสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจใหม่ที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งอาจจะไม่เกิดความคุ้มค่ากับการตอบแทนในหลายราย ประกอบกับความเข้าใจธุรกิจของสถาบันการเงินยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การปล่อยสินเชื่อจึงเป็นไปด้วยความระมัดระวัง ขณะที่ในแง่ของบุคลากรหลักของเทคสตาร์ทอัพ คือ วิศวกรซอฟต์แวร์ซึ่งเป็นผู้เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การผลิตบุคลากรสาขานี้ของไทยยังจำกัด และส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือในกำกับของรัฐ ทำให้สัดส่วนของธุรกิจที่เกิดขึ้นมาใหม่ในสาขาการขนส่งและการคมนาคม (หมวดโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหมวดบริการสารสนเทศอยู่ในสาขานี้) คิดเป็นเพียง 7% ของทั้งหมด แม้ว่าสาขาดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายลำดับที่ 5 ของธุรกิจเกิดใหม่ก็ตาม (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2560)



ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างจากบริษัทที่เกิดขึ้นมาใหม่ของไทยมีการกระจายตัวไปทางธุรกิจประเภทการบริการรูปแบบดั้งเดิม ขณะที่ในประเทศพัฒนาแล้วจะมีการกระจุกตัวอยู่ในธุรกิจการบริการรูปแบบสมัยใหม่และต้องอาศัยเทคโนโลยี

### 3.7 ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยทางด้านเวลา Bill Gross ได้กล่าวไว้ว่า จังหวะเวลา สำหรับการทำกิจการนั้น ต้องอาศัยหลายปัจจัย ถ้าหากธุรกิจเปิดตัวและดำเนินการในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม อาทิเช่น ในช่วงเวลาตลาดสำหรับสินค้าและบริการที่ธุรกิจกำลังจะเริ่มดำเนินการแล้ว หรือมีตัวเลือกมากจะส่งผลให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ยาก เช่น ธุรกิจ OokBee เป็นธุรกิจเกี่ยวกับแอปพลิเคชันขายหนังสือออนไลน์ ซึ่งจัดเป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเภทพาณิชย์รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ที่ดำเนินธุรกิจมา 5 ปี กว่าจะทำให้ธุรกิจดังกล่าวเป็นที่รู้จักต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในหลายรูปแบบ ณัฐวุฒิ พึงเจริญพงศ์ กล่าวว่า “เวลา และข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคนอื่น เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการเข้าครอบครองส่วนแบ่งการตลาดก่อน” (อศินา พรวศิน, 2559) ธุรกิจ Uber เป็นธุรกิจผู้ให้บริการแท็กซี่ในรูปแบบใหม่ โดยให้บุคคลทั่วไปที่มีรถยนต์สามารถเป็นแท็กซี่ และมีรูปแบบในการให้บริการเรียกแท็กซี่ผ่านแอปพลิเคชัน เป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในกลุ่มของการบริการ ซึ่งในเมืองไทยยังไม่มีกฎหมายบังคับ หรือรองรับ เป็นธุรกิจที่เปิดตัวในช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดีหรือคนหารายได้เสริมมากขึ้น ทำให้ Uber เป็นที่รู้จัก

ปัจจัยด้านทีม ทุกธุรกิจที่ทีมงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะทำให้สามารถไปได้ไกลและประสบความสำเร็จ ถ้ามีทีมงานที่ดีเข้าใจกัน มีแนวคิดการทำงานที่ตรงกันและมีความร่วมมือต่อกันดี งานก็จะออกมาดีธุรกิจก็จะเติบโตและประสบความสำเร็จ เช่น ธุรกิจ Ookbee ให้ความสำคัญกับทีม เพราะในการทำธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นจะใช้เวลาไม่มากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเร็วทำให้ต้องมีทีมที่ดีและเข้าใจการแบ่งงานกันทำ เพราะคนเดียวไม่สามารถทำทุกอย่างได้เองทั้งหมด และไม่สามารถเข้าใจงานได้ถ้าไม่ใช่ทีมเดียวกัน ธุรกิจ Ookbee มีทีมงานที่เรียกว่า IT WORKS ที่ทำให้เริ่มธุรกิจจนสามารถเป็นเบอร์หนึ่งของตลาดได้ รวมถึงธุรกิจ Wongnai เป็นแอปพลิเคชันร้านอาหารที่ผู้บริโภคสามารถรีวิวอาหารได้ จัดเป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเภท User-Generated Content หรือการสร้างเนื้อหาที่เกิดจากผู้ใช้หรือผู้ติดตามเพื่อนำมาไว้บนพื้นที่ของเว็บไซต์ยอด ชินสุภัคกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้ร่วมก่อตั้ง ได้เริ่มทำธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่อเมริกาเพราะในช่วงนั้นคนทำค่อนข้างเยอะ และ

จากการขาดทีมงานจึงจ้างทีมที่อินเดียเขียนโปรแกรมแต่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงกลับมาทำธุรกิจที่ประเทศไทยเพราะมั่นใจในศักยภาพของตนเองที่จะสามารถจัดหาทีมงานได้โดยไม่ต้องจ้างทำ จึงได้ทำการติดต่อและทำงานร่วมกับเพื่อนที่เคยเรียนด้วยกันตอนมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทีมงานในการทำงาน เนื่องจากมีความเชื่อมั่นว่าการทำงานร่วมกับเพื่อนทำให้เข้าใจกันง่ายขึ้น สามารถยืดหยุ่นการทำงานและอธิบายธุรกิจ รวมถึงการประสานงานง่ายขึ้น เกิดความเข้าใจได้ดี ในทีมงานที่ดีสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

ปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ๆ หรือไอเดียเป็นปัจจัยสำคัญในการจะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจในปัจจุบันต้องมีแนวความคิดใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำแนวความคิดนั้นมาใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เพราะแนวความคิดใหม่ๆ จะเป็นตัวบอกว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร สามารถแก้ไขอะไรได้ การเริ่มต้นในการทำวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ให้ประสบความสำเร็จโดยที่แนวความคิดต้องไม่ซ้ำหรือจะเป็นการต่อยอดแนวความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น Garrett Camp ผู้ร่วมก่อตั้ง Uber Camp ที่มีแนวความคิดใหม่ๆ จากการแก้ปัญหาเรียก Taxi ยาก จึงมีแนวความคิดเรียกรถผ่านแอปพลิเคชันที่ชื่อว่า UberCab.com และอีกธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับแนวความคิดใหม่ๆ CLAIM DI เป็นแอปพลิเคชันเรียกประกันภัย เป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเภทบริการและยังเป็นธุรกิจ SMEs แล้วพัฒนามาเป็นวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) โดย กิตติพันธ์ อนุพันธ์ มีแนวความคิดที่จะแก้ไขการเกิดอุบัติเหตุและความยุ่งยากในการเรียกประกัน ทำการปรับเปลี่ยนระบบการเรียกใช้บริการจากบริษัทประกันภัยให้มีความสะดวกสบายยิ่งขึ้นและใช้เวลาไม่นาน เป็นวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่คิดเร็วทำเร็วเปลี่ยนธุรกิจ

ปัจจัยแผนธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประสบความสำเร็จ การที่จะทำธุรกิจอะไรก็ตามต้องมีการวางแผนที่ชัดเจนในการทำธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ อาทิเช่น ธุรกิจ WashBox24 เป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่ช่วยแก้ปัญหาคนทำงานที่ไม่มีเวลาและต้องการความสะดวกในการซักรีด โดยใช้บริการซักรีดผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือที่สามารถใช้งานได้ 24 ชั่วโมง นิธิพันธ์ ไทยานุรักษ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้ก่อตั้งธุรกิจ Wash Box24 เป็นธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ประเภทบริการ ธุรกิจ Wongnai เป็นธุรกิจที่มีแผนธุรกิจที่ชัดเจนเช่นกัน เนื่องจากผู้ก่อตั้งมีความถนัดทางด้านซอฟต์แวร์ โปรแกรมจึงทำให้สามารถพัฒนาโปรแกรมตามแผนธุรกิจที่วางไว้ได้ และธุรกิจ CLAIM DI ที่มีแผนธุรกิจที่ยืดหยุ่นเมื่อเกิดปัญหาสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (อศินา พรวคิน, 2559)

ปัจจัยด้านเงินทุน การทำธุรกิจสิ่งที่มีความสำคัญคือเงินทุนหรือแหล่งเงินทุน ปัจจุบัน แหล่งเงินทุนวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทยมีการสนับสนุนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ธนาคารต่างๆ ที่สนับสนุนเงินทุนให้ธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) และมีแหล่งเงินทุนให้เลือก หลากหลายรูปแบบ มี 500TukTuks กองทุน ระดับโลกที่คอยช่วยเหลือเรื่องเงินทุน ธุรกิจ Startup มี หลายธุรกิจที่ได้เงินทุนจาก 500TukTuks ตัวอย่างเช่น 1) CLAIM DI 2) OokBee 3) WashBox24 เป็นต้น

### 3.8 ตัวอย่างวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ที่ประสบความสำเร็จ

สาเหตุจาก “จังหวะเวลา” จังหวะ เป็นเรื่องที่วิสาหกิจเริ่มต้นหลายคนมองหา ในยุคที่ VR AR MR กำลังมา VR Real.Estate จึงตัดสินใจเข้าบุกตลาดกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ โดยนำเสนอ ระบบเทคโนโลยี VR เพื่อกลุ่มอสังหาริมทรัพย์เพื่อมาทดแทนการดูบ้านตัวอย่างที่ทำให้เสียเวลา เดินทาง หรือการดูโมเดลบ้านที่อาจจะไม่ค่อยสมจริง หรือแม้แต่คอนโดที่ยังสร้างไม่เสร็จก็ตาม

### 3.9 แผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

#### 3.9.1 ความหมายแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

การส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล คือ การยกระดับภาคเศรษฐกิจเข้าสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ที่มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการในกลุ่มการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรมและการให้บริการในกลุ่ม S-Curve ให้เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ เพิ่มศักยภาพในภาคการผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ขยายช่องทาง ตลาด ไปจนถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ให้ก้าวเข้าสู่ Smart Farm, Smart Factory และ High-value Service รวมไปถึงการพัฒนาภาคการอุตสาหกรรม ทางด้านดิจิทัลของประเทศไทยให้มีความแข็งแกร่ง และเร่งสร้างวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ที่ เปรียบเสมือนนักรบที่เป็นเศรษฐกิจรุ่นใหม่ของประเทศ เพื่อต้องการให้เป็นฟันเฟืองหลักในการ เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ของประเทศทุกมิติ ตัวอย่างเช่นเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลที่มารองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล อาทิ Mobile & Cloud, Big Data & Analytics, Internet of Things, Artificial Intelligence, Blockchain, Advanced Robotics และ Driverless Things เป็นต้น

### 3.10 เป้าหมายของแผนการดำเนินงานส่งเสริมฯ

1. จำนวนของกลุ่มธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนเข้าไปสู่แพลตฟอร์มทางด้านดิจิทัล เพิ่มขึ้น 25,000 ราย ที่อยู่รอดและมีการเติบโตในด้านธุรกิจ

2. เร่งขนาดการเติบโตของมูลค่าตลาดในภาคอุตสาหกรรมทางด้านดิจิทัลร้อยละ 10 ต่อปี
3. มูลค่าทางการตลาดของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นโดยรวม เพิ่มขึ้นเป็นอย่างน้อย 10 เท่า
4. เกิดธุรกิจด้านดิจิทัล จำนวน 1,000 ราย และมีผู้ที่ประสบความสำเร็จสู่การเป็นสตาร์ทอัพที่มีมูลค่าเกิน 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ (Unicorn)
5. โครงการพัฒนาธุรกิจการเกษตร อุตสาหกรรม บริการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Transformation) มุ่งส่งเสริมธุรกิจในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งในภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม การให้บริการในกลุ่ม S-Curve ร่วมทุนและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสร้างแรงจูงใจในการร่วมทุน สร้างความตระหนักด้านดิจิทัล กระตุ้นให้กลุ่มธุรกิจศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจของตนให้ได้ประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน หรือมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านรูปแบบสินค้าและบริการใหม่ไปจนถึงส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้เป็นโซลูชันประเทศไทยในด้านเกษตร/ภาคธุรกิจ/ด้านอุตสาหกรรม 4.0 และทำที่ที่สุดสามารถขยายตลาดไปสู่สากลได้

แผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) จัดอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 2 จากแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2561 - 2564) โดยเป็นการยกระดับภาคเศรษฐกิจเข้าสู่ดิจิทัลของไทยแลนด์ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มจำนวนธุรกิจที่ปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล เพิ่มจำนวนของมูลค่าตลาดในภาคของอุตสาหกรรมดิจิทัล และมุ่งหวังให้เกิด Digital Startup ขึ้น 1,000 ราย รวมทั้งมุ่งหวังให้มีผู้สำเร็จสู่การเป็นธุรกิจในด้านสตาร์ทอัพที่มีมูลค่าเกิน 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ตลอดจนขยายตลาดของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นโดยรวมขึ้น 10 เท่า

การมุ่งสร้างวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น และระบบนิเวศที่มีความเหมาะสมรองรับ โดยเป็นโมเดลที่เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน และภาคของประชาชน เป็นหลักกลไกในการนำมาใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจทางด้านดิจิทัล แก้ปัญหาทางด้านการขาดศักยภาพและความเสียหายทางเศรษฐกิจและทางด้านสังคมที่หลีกเลี่ยงได้ เช่น ปัญหาทางด้านการจราจร การคมนาคม ความปลอดภัยจากการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการ การขาดแคลนแรงงาน สินค้าไม่มีคุณภาพ ราคาผลิตผลทางการเกษตรตกต่ำ การดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้น

### 3.11 นิยามศัพท์

วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีการจดทะเบียนและเริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาแล้วไม่เกินห้าปี ในกิจการที่มีความเกี่ยวข้องกับดิจิทัล อาทิ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะต่างๆ การให้บริการทางด้านดิจิทัล ดิจิทัลคอนเทนต์ การสื่อสาร โดยมีการดำเนินกิจการหรือมีการจ้างงานที่มีทักษะ และความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีทางด้านดิจิทัล และมีการลงทุนในด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางด้านดิจิทัล

#### 3.11.1 เป้าหมายของแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

การขับเคลื่อนและการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น เพื่อต้องการให้เกิดการนำนวัตกรรมมาเร่งสร้างธุรกิจใหม่โดยมีจุดมุ่งหมายว่าให้เกิด Digital Startup จำนวน 1,000 ราย และมีผู้ที่ได้รับการประสบความสำเร็จสู่การเป็น Unicorn และมูลค่าในทางตลาดของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นเพิ่มขึ้น 10 เท่า

ตาราง 1 กิจกรรมสำคัญของแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

แนวทางการดำเนินงาน	กลไก/มาตรการ	หน่วยงานขับเคลื่อน
1) มีการเร่งการเติบโตตลอดช่วงชีวิตของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น		
เร่งปัจจัยส่งเสริมธุรกิจ สำหรับการเกิดขึ้นของวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลในประเทศไทย โดยร่วมมือกับหน่วยงาน	สร้างแรงกระตุ้นโดยการจัดกิจกรรม Hackathons/ Bootcamp/Accelerator Program ร่วมกับภาคเอกชน	วท./อก./พณ./ดศ./depa
พันธมิตร เช่น ระบบเนื้อหา ระบบการบ่มเพาะธุรกิจ และพื้นที่การทำงานร่วมกัน	1.พัฒนาแพลตฟอร์ม Cloud Innovation 2.สร้างเครือข่ายและให้บริการผ่านระบบ Incubation System 3.ให้การส่งเสริมสนับสนุนผ่านมาตรการช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล	1.วท./อก./พณ./ดศ. 2. NIA 3. BOI/สพ./depa

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงาน	กลไก/มาตรการ	หน่วยงานขับเคลื่อน
<p>ส่งเสริมกระบวนการเริ่มต้นของวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล โดยให้การส่งเสริมแบบครบวงจรตั้งแต่การสนับสนุนทางการเงิน การให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาต้นแบบสินค้าและบริการ จนถึงการส่งเสริมด้านการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจเริ่มต้น ด้านดิจิทัล อยู่รอดและเติบโตได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้การสนับสนุนผ่านมาตรการช่วยเหลือและอุดหนุนการจัดกิจกรรมในด้านการส่งเสริม หรือประกวดในด้านการสร้างความตระหนัก การจับคู่ธุรกิจ เกี่ยวกับการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Event and Marketing Fund)</li> <li>2. บริการให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดตั้งธุรกิจ</li> <li>3. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผ่าน Startup Club and Award</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NIA/depa</li> <li>2. พณ./depa</li> <li>3. depa</li> </ol>
<p>ส่งเสริมขั้นตอนการเร่งเติบโตของวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายตลาดหรือจับคู่ธุรกิจระหว่างวิสาหกิจดิจิทัล เริ่มต้นและบริษัท/องค์กรขนาดใหญ่ที่สนใจร่วมทุนในธุรกิจของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น รวมถึงมีมาตรการส่งเสริมการร่วมลงทุนในวิสาหกิจเริ่มต้นที่อยู่ในระยะขยายตลาด (หรือ Series A) ด้วย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมอัตราการขายธุรกิจของสตาร์ทอัพผ่าน Startup Growth Fund</li> <li>2. ให้บริการทางด้านขอรับความช่วยเหลือหรือการอุดหนุนของมาตรการต่าง ๆ ผ่านส่วนของการประสานการบริการ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DOSS)</li> <li>3. ให้การส่งเสริมและสนับสนุนผ่านมาตรการทางภาษี อาทิ มาตรการทางด้านภาษีเงินได้นิติบุคคล หรือมาตรการทางด้านภาษีในอนาคตของ Startup</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. depa</li> <li>2. depa</li> <li>3. สพ./depa</li> </ol>



ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงาน	กลไก/มาตรการ	หน่วยงานขับเคลื่อน
<p>สนับสนุนผู้ประกอบการดิจิทัลใน การทำกิจกรรมการตลาด ต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมให้ วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นของไทยไป เติบโตในต่างประเทศและดึงดูด วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นของ ต่างประเทศมาเติบโตในประเทศไทย</p>	<p>1. ให้การส่งเสริมและสนับสนุนผ่าน มาตรการช่วยเหลือและการ อุดหนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริม หรือจัดการประกวดการสร้าง ความตระหนัก การจับคู่ธุรกิจ เกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรม และนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Event and Marketing Fund)</p> <p>2. คำนึงว่าเป็นไปได้ในการ จัดตั้งศูนย์การร่วมทุนใน ต่างประเทศ</p>	<p>1.depa</p> <p>2.กต./BOI/พณ./depa</p>
2) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต		
<p>สนับสนุนให้เกิดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการเติบโต ของวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล</p>	<p>1. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผ่าน Startup Club and Award</p> <p>2. พัฒนาระบบทางด้าน Regulatory Sandbox</p> <p>3. ให้การส่งเสริมและสนับสนุนผ่าน มาตรการช่วยเหลือหรือการ อุดหนุนเพื่อการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนา อุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Infrastructure Fund for Private Investment)</p>	

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงาน	กลไก/มาตรการ	หน่วยงานขับเคลื่อน
	4.จัดตั้งสถาบันสตาร์ทอัพ เพื่อบริหารจัดการ ส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ธุรกิจ Digital Startup ให้เติบโตอย่างมั่นคง	1.วท./อก./พณ./ดศ. 2.National Startup Committee/ดศ./ธปท. (FinTech)/depa 3.depa 4.depa
สนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เช่น โปรแกรมเมอร์ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการและรองรับการพัฒนาศรษฐกิจดิจิทัลในอนาคต	1สนับสนุนการเพิ่มกำลังคนดิจิทัลผ่านมาตรการช่วยเหลือและอุดหนุนในด้านการพัฒนาศักยภาพทางกำลังคนและบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Manpower Fund	1.depa
ให้ความรู้ด้านการปกป้องคุ้มครองการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา และใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาทางเชิงพาณิชย์ ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น	ให้คำปรึกษาและข้อมูลเกี่ยวกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านดิจิทัลผ่านศูนย์ประสานการบริการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DOSS)	ทป./depa

### 3.12 Flagship Project: แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนระยะสั้นรายปี

#### 3.12.1 โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมการเติบโตของ Digital Startup (National Digital Startup Platform: NDSP)

Digital Startup มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจาก Digital Startup มุ่งเน้นการสร้างธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เกิดเป็นสินค้าและบริการบนพื้นฐานของการสร้างสรรค์นวัตกรรมผสมผสานเข้ากับการทำธุรกิจ จากผลสำรวจของ CBInsights ในเรื่อง Top 20 Reasons Why Startups Fail ระบุว่า จำนวนความล้มเหลวของ Startups มีเหตุผลที่สำคัญที่สุด คือ ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ตลาดไม่ต้องการ รวมถึงไม่มีแผนการตลาด โดยมีเหตุผลรองลงมาคือการที่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถดึงดูดนักลงทุนได้ และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้อัตราการล้มเหลวของ Startup นั้นอยู่ที่ร้อยละ 75 – 90 การสนับสนุนและส่งเสริม Digital Startup นับได้ว่าเป็นภารกิจหลักของ depa โดยมุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมในการดึงดูดนักลงทุนทั้งไทยและต่างประเทศ รวมไปถึง Digital Startup ต่างชาติให้เข้ามาร่วมทุนและดำเนินกิจการในประเทศไทย ขับเคลื่อนและยกระดับให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางของ Digital Startup ระดับภูมิภาค และก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและการร่วมทุนอย่างมีนัยสำคัญ โดยการพัฒนาและสร้างเครือข่าย Maker Space รองรับการสร้างสรรคบริการและนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ๆ สนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platform) ที่บูรณาการชุดข้อมูลในด้านของอุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันจากภาครัฐ ภาคการศึกษา และเอกชนในเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนา Regulatory Sandbox ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายมีการพัฒนาด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่มาเพิ่มศักยภาพ ลดต้นทุน และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ประกอบการดิจิทัลไทย (Digital Startup/Digital Entrepreneur) สร้างโอกาสในการแสวงหาช่องทางทางธุรกิจ ขยายตลาดและเติบโตสู่ระดับโลก

#### 4. กลไกการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

เมืองไทยมีเป้าหมายในการเป็น Startup Nation โดยใช้กลไกนวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ที่จะต้องมีการเติบโตได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลานับสั้น ซึ่งจะสามารถทำให้ประเทศไทยมีศักยภาพสูงและสามารถพัฒนาระบบเศรษฐกิจของชาติให้เป็นไปตามแบบประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งยังแข่งขันได้ตามเป้าหมายของรัฐบาลที่วางไว้ โดยมีผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้นเป็นเสมือนกับนักรบใหม่ทางเศรษฐกิจ (New

Economic Warrior: NEW) โดยการบรรลุเป้าหมายเพื่อเป็น Startup Nation ได้นั้นจะต้องพัฒนา ระบบนิเวศของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup Ecosystem) ที่ดีและมีประสิทธิภาพส่งเสริมการเติบโต ของวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องประกอบไปด้วยหลายภาคส่วนที่ทำงานร่วมกันและมี บทบาทต่างกัน

ระบบนิเวศวิสาหกิจที่ดีต้องประกอบด้วยการบริหารจัดการในหลายขั้นตอนและต้อง เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ มากมาย ได้แก่

1. มิติของภาครัฐ ที่ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมกำกับดูแลรวมถึงให้การสนับสนุนทั้ง ระบบ ผ่านการพิจารณากฎหมายกฎระเบียบและการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น

2. มิติของภาคการศึกษา เน้นการศึกษาวิจัยและผลิตบุคลากรที่มีทักษะในทุกๆระดับ ตั้งแต่โรงเรียน มหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและวิสาหกิจ เริ่มต้นในการต่อยอดงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และ ปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม (Innovative Entrepreneurship) ให้กับคนทุกช่วงวัย

3. มิติของภาคหน่วยงานสนับสนุนวิสาหกิจเริ่มต้น เช่น หน่วยงานที่ดูแลด้านการบ่ม เพาะพัฒนา (Incubation) ซึ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระยะแรกสุดที่ธุรกิจยังไม่ เป็นรูปเป็นร่าง หรือมีหน่วยงานต่างๆ ในการช่วยดูแลเร่งการเติบโตสู่ตลาดสากล (Acceleration) ที่เน้นอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจที่มีอยู่แล้ว โดยทั้งสองหน่วยงานนี้อาจเป็นอิสระหรือ อาจได้รับการสนับสนุน หรือดำเนินการโดยผู้ลงทุน หน่วยงานรัฐหรือบริษัทต่างๆ ได้

ในแต่ละภาคส่วนจะมีการเจาะจงไปที่การดำเนินการและขั้นตอนของการเจริญเติบโตของ วิสาหกิจเริ่มต้นที่แตกต่างกัน และด้วยเทคโนโลยีต่างๆ ในปัจจุบันนั้น ทำให้ระบบนิเวศของ วิสาหกิจเริ่มต้นไม่มีขอบเขตจำกัด โดยอาจมองระดับโลกในภาพรวมว่าเป็นระบบนิเวศวิสาหกิจ เริ่มต้นเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ แต่โดยมากแล้วระบบนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้นมักจะถูกมองใน ขอบเขตของแต่ละประเทศ แม้วิสาหกิจเริ่มต้นในหลายประเทศอาจมีลักษณะคล้ายกัน แต่ก็อาจมี การที่จะไปสู่การเติบโตและพัฒนาที่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เนื่องมาจากการมี วัฒนธรรมในด้านการลงทุน การส่งเสริมนวัตกรรมและกระบวนการความคิดของความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ของในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งหาก ระบบนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศใดมีการให้ความสำคัญและดำเนินการสนับสนุนวิสาหกิจ

เริ่มต้นอย่างจริงจัง ย่อมส่งผลดีให้ประเทศนั้นก้าวสู่ความเป็นศูนย์กลางระบบนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้นได้ในระดับสากล อันเป็นหนึ่งในเป้าหมายสำคัญของประเทศไทย

ในส่วนของรัฐก็จำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในประเด็นต่างๆ ทั้งหมด รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในทิศทางการเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้นและช่วยในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี คือ การดำเนินการและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และตามนโยบายต่างๆ ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สำเร็จบรรลุเป็นไปตามเป้าหมายตามที่แผนยุทธศาสตร์ได้วางไว้ เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางการพัฒนาวิสาหกิจเริ่มต้นในภูมิภาคและเรียกได้ว่า Startup Nation อย่างแท้จริง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลที่เป็นภาคีในปัจจุบัน ได้แก่

1. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (คส.)
2. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท. ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือ อว.)
3. กระทรวงอุตสาหกรรม (อก.)
4. กระทรวงพาณิชย์ (พณ.)
5. กระทรวงการต่างประเทศ (กต.)
6. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช. หรือ NIA)
7. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)
8. กรมสรรพากร (สพ.)
9. กรมทรัพย์สินทางปัญญา (ทป.)
10. คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (National Startup Committee)
11. ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท./FinTech)
12. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency: depa) หรือเรียกว่า ดีป้า ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ให้ไว้ ณ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2560 ปีที่ 2 ในรัชกาลปัจจุบัน ซึ่งมีสถานะเป็นองค์กรภาครัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบของการบริหารราชการ

ของแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจที่ว่าตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล พัฒนาและให้การส่งเสริมให้เกิดการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านความมั่นคงของประเทศตามมาตรา 34 และให้มีคณะกรรมการกำกับสำนักงานฯ คณะหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งทำหน้าที่กำกับและติดตามการดำเนินงานของสำนักงานฯ (พระราชบัญญัติการพัฒนาทางด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัล 2560) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.) โดย สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลได้จัดตั้ง “สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup Institute)” ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นครบวงจร ซึ่งก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startups) ให้เป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และเศรษฐกิจฐานผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Economy) สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นมุ่งเน้นการพัฒนาาระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสม เพื่อให้วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างโอกาสทั้งในตลาดในประเทศและตลาดโลก

## 5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย แนวความคิด บททฤษฎี ที่เกี่ยวกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในประเทศไทย พบว่าการศึกษาและงานวิจัยหลายชิ้นมุ่งศึกษาไปที่ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อทางด้านความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจ ดังนี้

บทความออนไลน์จากเว็บไซต์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 13 พฤษภาคม 2559 เรื่อง WashBox24 แบบอย่าง Startup ไทย ซึ่งเขียนโดย ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์ ผู้อำนวยการสมาคมผู้ค้าปลีกไทย รวมถึงเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญเรื่องค้าปลีก ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ศึกษาข้อมูลกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ (อ้างอิง <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637723> ค้นเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2563) พบว่าเทรนด์การทำธุรกิจสตาร์ทอัพที่มาแรงที่สุด คือ ธุรกิจด้านไอที โดยเฉพาะธุรกิจพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ

บทความออนไลน์จากเว็บไซต์ UNLOCKMEN เรื่อง อย่าคิดว่าโลกนี้มันง่าย มาดู Startup ที่ทั้งเจ๋งและเคยยิ่งใหญ่แต่กลับเจ๊งประจำปี 2017 ซึ่งเขียนโดย ไชยพร เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2560 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจและสาเหตุการปิดตัวของธุรกิจ



โดยศึกษาจากข่าวสารและหนังสือ รวมถึงวารสารที่เกี่ยวกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลวที่ได้เผยแพร่ในข่าวสาร หนังสือ วารสารต่างๆ ทั่วโลก และมีการแปลความตีความ และเรียบเรียงใหม่ โดยไชยพร ในเว็บไซต์ UNLOCKMEN (อ้างอิง <https://www.unlockmen.com/win-fail-startup-of-2017> ค้นเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2563) พบว่าการตัดสินใจเปิดธุรกิจต้องมีการเตรียมรับสิ่งที่ไม่คาดฝัน เพราะธุรกิจในโลกแห่งความเป็นจริงทำให้บริษัทสตาร์ทอัพที่เคยมีมูลค่ามหาศาลล้มได้ภายในเวลาไม่กี่ปีมาแล้ว

งานวิจัยของ ธุรกิจ มหาวิทยาลัย และคณะ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพรีไฟแนนซ์แห่งหนึ่ง ซึ่งผู้ศึกษากำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการธุรกิจสตาร์ทอัพรีไฟแนนซ์ โดยการวิเคราะห์ค่าข้อมูลทางสถิติแล้วนำมาแปลความหมายโดยการเขียนอภิปรายผล (อ้างอิง การประชุมวิชาการระดับชาติ สังคมศาสตร์วิชาการครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2561) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถในการบริการ ปัจจัยด้านคุณภาพ ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือและปัจจัยด้านรูปแบบการตลาด โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านความสามารถในการบริการ ซึ่งอาจเป็นเพราะปัจจุบันผู้บริโภคมีตัวเลือกที่หลากหลาย สามารถเลือกใช้บริการที่ตรงใจตนเองได้และยังไม่มีธุรกิจใดที่สามารถช่วยให้เรื่องการเงินหรือการรีไฟแนนซ์เป็นเรื่องง่ายได้เท่ากับธุรกิจสตาร์ทอัพรีไฟแนนซ์ดังกล่าว

บทความออนไลน์จากเว็บไซต์ medium สตาร์ทความเจริญ เรื่องปัจจัยสุดท้ายที่ทำให้ธุรกิจ Startup ประสบความสำเร็จ ซึ่งเขียนโดย สิทธิพงษ์ จงสกุล เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2560 ผู้เขียนได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจ Startup ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาหน่วยงาน องค์กร ที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แล้วนำมาสรุปปัจจัยในแต่ละด้าน

สุพนตร แสนเสนา และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสตาร์ทอัพ (Startup) โดยงานวิจัยผู้ศึกษาได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จมีอยู่หลักๆ 5 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านจังหวะเวลา ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ๆ ปัจจัยด้านแผนธุรกิจและปัจจัยด้านเงินทุน ซึ่งปัจจัยแต่ละด้านขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจสตาร์ทอัพว่าจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านไหนเป็นอันดับแรก ดังนั้น ธุรกิจสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จ

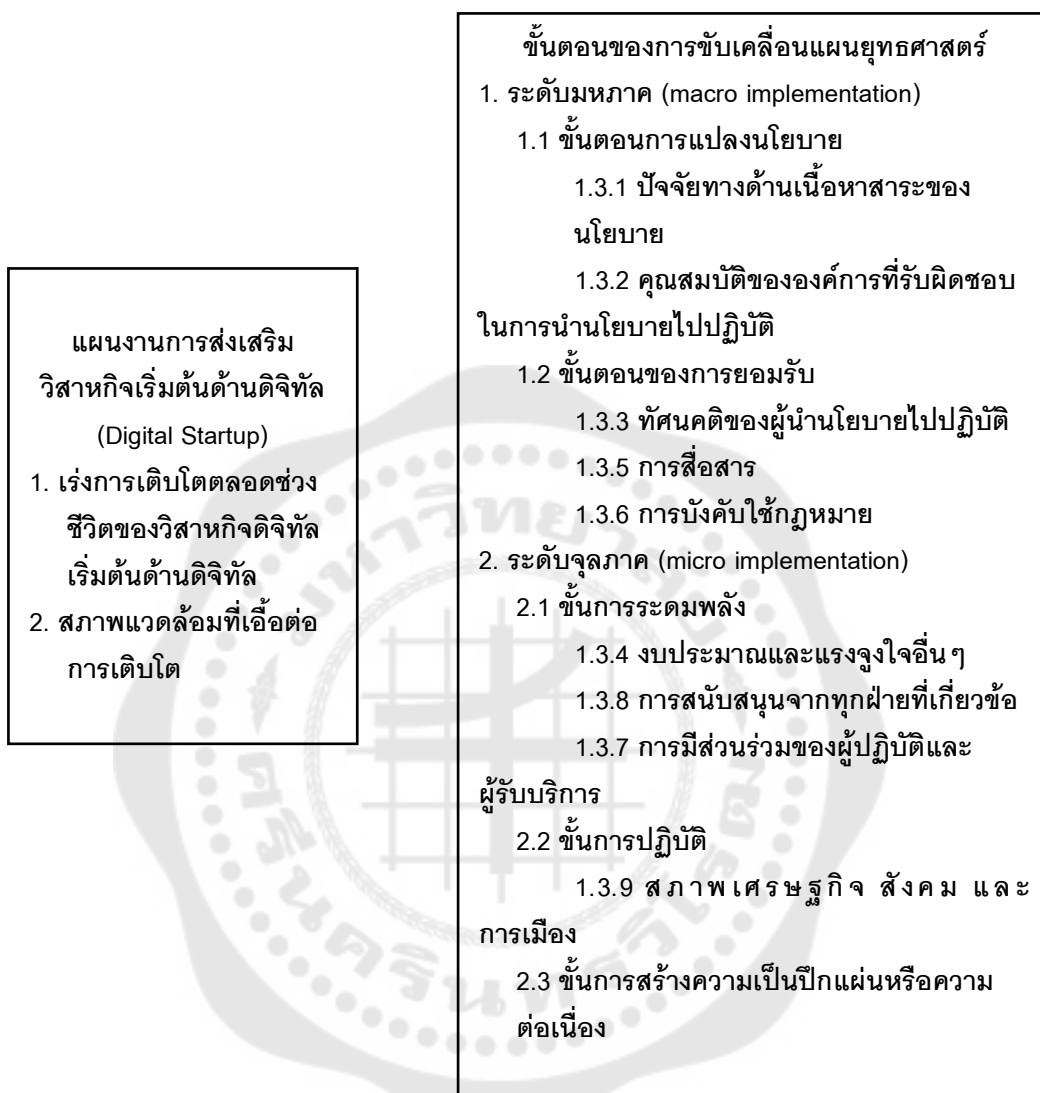
ได้นั้นจะต้องมีหนึ่งใน 5 ปัจจัยนี้เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ธุรกิจสตาร์ทอัพที่จะประสบความสำเร็จได้คือธุรกิจต้องสามารถตอบโจทย์และแก้ปัญหาได้ตามความต้องการของผู้บริโภค

เว็บไซต์ไอที 24 ชั่วโมง “การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการทำวิสาหกิจเริ่มต้น” ใน เรื่อง Startup 90% ล้มเหลว แล้วอีก 10% ที่สำเร็จ เขาทำอะไรกัน ที่เขียนโดย เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ รองประธาน กสทช. และประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2017 โดยได้ทำการศึกษาวิจัยถึงด้านปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการก่อตั้งเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อทำการวิเคราะห์ที่เนื้อหาข้อมูลจากข่าวสาร เอกสารของธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จและเกิดความล้มเหลว (อ้างอิง <https://www.it24hrs.com/2016/learn-fail-succes-21st-century> ค้นเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2563) โดยพบว่าธุรกิจอยู่ไม่น้อยที่จากเดิมเคยเป็นธุรกิจขนาดใหญ่แต่สุดท้ายกลับมีขนาดเล็กลง เพราะธุรกิจเล็กๆ ที่อาจจะเข้ามาควบคุมตลาดแทน โดยเอาชนะด้วยโมเดลธุรกิจที่ใหม่กว่าและดีกว่า

บทความออนไลน์จากเว็บไซต์ดิจิทัลเวเนเจอร์ส เรื่องปูพื้นฐานให้แน่นอนก่อนเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยทีมงานของเว็บไซต์ DIGITAL VENTURES ได้เขียนลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพ รวมถึงต้องการสร้างความเข้มแข็งต่อยอดความสำเร็จให้กับสตาร์ทอัพในประเทศไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์วิธีการ หลักการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพในประเศไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์วิธีการ หลักการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพกฎหมายเกี่ยวกับสตาร์ทอัพที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้อย่างถูกต้องในประเทศไทย (อ้างอิง <http://www.dv.co.th/blog-en/startup-101-essential-dva/> ค้นเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2563) โดยพบว่าความรู้ที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Startup Essential Program และความรู้ด้านกฎหมาย รวมถึงการเงิน มีความจำเป็นในการบั่นให้ Startup เติบโตอย่างก้าวกระโดด

มงคล สีสวรรณ ในวารสารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank) ฉบับเดือนมกราคม-เดือนกุมภาพันธ์ 2017 ฉบับที่ 43 เล่มที่ 250 หน้า 43 – 46 เรื่องพร้อมขับเคลื่อนธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพในยุคดิจิทัล โดยพบว่าผู้ศึกษาได้ทำการจำแนกและวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างระหว่างธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพที่ภาครัฐมุ่งเสริมธุรกิจให้ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกลยุทธ์และกิจกรรมที่เอื้อแก่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 6. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การศึกษาเรื่อง การประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการขับเคลื่อนแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยมุ่งเน้นแนวทางการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การนำแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติ ในทางระดับมหภาค (macro implementation) เป็นการศึกษาคำแนะนำของหน่วยงาน ส่วนกลางที่รับมอบนโยบายมาจากรัฐบาล ได้แก่ คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ใน 2 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบาย เป็นการศึกษเกี่ยวกับขั้นตอนที่หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลักในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดำเนินการแปลงนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากฝ่าย การเมืองหรือฝ่ายบริหารออกเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือออกมาในรูปของแผนงานหรือโครงการ แล้วแต่กรณีออกมาให้หน่วยปฏิบัติล่างถือปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ

1.1.1 ปัจจัยทางด้านเนื้อหาของสาระของนโยบาย เป็นการศึกษเกี่ยวกับความ ชัดเจนของนโยบายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

1.2.2 คุณสมบัติขององค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็น การศึกษาว่าหน่วยปฏิบัติงานต้องมีความกระฉับกระเฉง บุคลากรผู้ร่วมดำเนินการทำงานต้อง มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพเหมาะสม มีการดำเนินงานภายใต้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน คือ รู้หน้าที่ ระดับผู้บริหารที่สั่งการโดยตรง และหน่วยงานมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด สมาชิกใน องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.2 ขั้นตอนของการยอมรับ เป็นการศึกษเกี่ยวกับขั้นตอนที่หน่วยงานระดับ นโยบายดำเนินการให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับและแปลงนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ยัง ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ

1.2.1 ทศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการศึกษเกี่ยวกับ องค์ประกอบ 3 ประการของการตอบสนองของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความรู้ ความเข้าใจต่อ มาตรฐาน ทิศทางของการตอบสนองและความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ

1.2.2 การสื่อสาร เป็นการศึกษเกี่ยวกับการเครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงาน อาทิ โทรศัพท์ แฟกซ์ อินเทอร์เน็ต เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเพิ่ม ความคล่องตัว และการสื่อสารที่ชัดเจนเพียงพอ

1.2.3 การบังคับใช้กฎหมาย เป็นการศึกษเกี่ยวกับมาตรการสำคัญ 3 ประการเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ บรรทัด ฐาน สิ่งจูงใจ และการลงโทษ

2. การนำแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation) เป็นการศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ได้แก่ สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ขั้นการระดมพลัง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาปรับนโยบายและการแสวงหาความสนับสนุน นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ

2.1.1 งบประมาณและแรงจูงใจอื่นๆ เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทางด้านการมีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียง สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเพียงพอ

2.1.2 การได้รับความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องมีผลต่อการผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ ได้แก่ ฝ่ายการเมือง รัฐสภาและคณะรัฐมนตรี หน่วยงานต่างๆ ของรัฐในระบบราชการ ที่ได้รับผลจากนโยบาย ได้แก่ ผู้รับบริการ (Clients) ผู้ได้รับประโยชน์ (Beneficiaries) หรือผู้เสียประโยชน์ ในที่นี้หมายรวมถึงทั้งแง่ของบุคคล (Individuals) กลุ่ม (Groups) หน่วยงานภาคเอกชน (Private Sector) และภาคหน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งหากำไร (Non-Profit Sector)

2.1.3 การมีส่วนร่วมของผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติและผู้ที่ได้รับบริการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความรู้สึกรู้สึกถึงการมีความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ ซึ่งในด้านของการมีส่วนร่วมของผู้ที่ได้รับการปฏิบัติและผู้รับบริการอาจมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการด้วย

2.2 ขั้นการปฏิบัติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างโดยตรง และเป็นเรื่องของกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการที่ได้รับการยอมรับแล้วสู่การปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ

สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นการศึกษาวิจัยทางด้านเกี่ยวกับทรัพยากรทางระบบเศรษฐศาสตร์ ในหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีจำนวนเพียงพอสำหรับความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่ มติมหาชนมีลักษณะเป็นอย่างไร ชนชั้นนำเห็นด้วยหรือต่อต้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ลักษณะของการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีกลุ่มที่ต่อต้านหรือสนับสนุนนโยบาย กลุ่มผลประโยชน์ให้การสนับสนุนหรือต่อต้านนโยบาย

2.3 ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อทำให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ





### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การประเมินในด้านการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก

ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-Dept Interview) เพื่อจะสังเกตการตอบคำถามในรูปแบบการมีส่วนร่วม (Participant Observation) ประกอบกับกระบวนการและวิธีการวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยจากการศึกษาวิเคราะห์ด้านข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัย ทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้กำหนดแนวทางการวิจัย

มาสรุปผลการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ในการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ให้เกิดความเหมาะสมและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยนำวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ใน 2 วิธีการหลักมาใช้ ได้แก่

1. การศึกษาวิจัยจากเอกสารต่างๆ (Documentary Study) โดยทำการศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานเขียนของนักวิชาการ จากทฤษฎี ตลอดจนไปจนถึงศึกษาจากตำราและผลงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการศึกษาในส่วนของเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เกี่ยวกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ตลอดจนไปจนรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง และมีการดำเนินงานมาตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2561 จนถึงปัจจุบัน

2. การวิจัยภาคสนาม (Field Study) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้เครื่องมือในการวิจัย จากการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) และจากการสังเกตการณ์จากองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน จากสายงานในส่วนต่างๆ ที่มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล

## 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการ DE เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนแผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัล

2. บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa) ในฐานะที่เป็นองค์กรหลักรับผิดชอบในการผลักดันและขับเคลื่อนแผนงาน ทั้งในส่วนผู้บริหารและปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล รองผู้อำนวยการด้านเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้แทนสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ผู้แทนฝ่ายส่งเสริมการลงทุน และผู้แทนฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

3. ผู้แทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (National Startup Committee)

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยจะมีการดำเนินการในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้แทนหน่วยงานที่ได้มีการถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ในช่วงเวลาการปฏิบัติงานเพื่อเก็บข้อมูล

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก สมุดสำหรับบันทึกเครื่องบันทึกภาพและบันทึกเสียง เพื่อให้ได้แนวคิด ทฤษฎี รวมไปถึงผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาทำการสรุป วิเคราะห์เพื่อที่จะนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้อง และความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) และผู้วิจัยจะได้นำเนื้อหาทำการปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เพื่อต้องการให้เกิดความเหมาะสมและให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญของการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์และนำเสนอผลของการประเมินการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลไปปฏิบัติในระดับที่เหมาะสม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตและรวบรวมข้อมูลจากการถอดการบันทึกเสียงเพื่อประมวลผล และนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสรุปปรายผลการวิจัยเชิงพรรณนาต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการศึกษาถึงกระบวนการของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ ของ Berman (วรเดช จันทรเดช, 2541) อธิบายถึงการปฏิบัติในรูปแบบและกระบวนการ ทั้งในส่วนของ การนำแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปสู่ขั้นของการปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro) ซึ่งสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลักดันแผนงานที่จะทำให้พนักงานสามารถนำมาทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม ส่วนการปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro) ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการของระบบราชการของ เพื่ออธิบายระดับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานและระดับของการยอมรับต่อการปรับแผนการทำงานไปสู่การปฏิบัติเป็นงานประจำวันได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวของการนำเอาแผนไปปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน โดยมีผลการศึกษาในประเด็นสำคัญ ดังนี้

#### 4.1 ผลประเมินดำเนินการตามแผนส่งเสริมเพื่อวิสาหกิจที่เริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

##### 4.1.1 ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro Implementation)

มุ่งศึกษาถึงการดำเนินการในหน่วยงานที่ส่วนกลางได้รับมอบนโยบายมาจาก รัฐบาล ได้แก่ คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ depa เพื่อเป็นแนวทางตามแผนของการดำเนินงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้สามารถทำงานตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Start up) ซึ่งกำหนดอย่างเหมาะสม ดังต่อไปนี้

##### 4.1.1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบายสู่แผนปฏิบัติการองค์กร

ศึกษาขั้นตอนหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นหลักเพื่อนำเอานโยบายมาปฏิบัติ ดำเนินการแปลงนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากส่วนการเมืองของประเทศหรือส่วนบริหารในแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปแผนปฏิบัติงานในโครงการซึ่งเป็นกรณีให้กับหน่วยปฏิบัติงานได้ปฏิบัติเพื่อทำการศึกษาวิจัยที่ส่งผลให้สำเร็จ พบได้ว่า คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมร่วมกับ depa ขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยจัดกิจกรรมเสริมสร้าง Digital Startup เรื่อง “การส่งเสริมและสนับสนุน Digital Startup ไทยอยู่รอดและคง

การจ้างงานในธุรกิจ” ในสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการเป็นอยู่ ซึ่งเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ส่งของ และในอนาคตเทคโนโลยีต่างๆ จะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุด หากปรับตัวได้เร็ว จะสามารถอยู่รอด โดยอย่างยิ่งในธุรกิจที่ต้องเร่งปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยและเรียนรู้หาข้อมูลที่จะพัฒนาอยู่เสมอ พร้อมรับมือเพื่อให้ธุรกิจต่างๆ สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ทั้งนี้ ภาครัฐ เอกชน และประชาชน ต้องเรียนรู้ให้ปรับไปสู่ยุคดิจิทัลให้ได้ และภาครัฐต้องมีส่วนสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประเทศ และนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้ด้านธุรกิจ รวมทั้ง ภาคเอกชนต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ นอกจากนี้ การให้ความรู้กับนักศึกษาที่เพิ่งจบออกไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เกิดจ้างให้ทำงานด้วยระบบธุรกิจ อีกทั้งยังส่งเสริมให้สามารถนำกลับไปพัฒนาแหล่งชุมชนและท้องถิ่นได้อีกด้วย โดยภาครัฐมีส่วนในการผลักดันและปรับแก้กฎหมายให้เข้ากับยุค เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการแข่งขัน ปรับโครงสร้างในเรื่องของภาษี รวมไปถึงกิจการต่างๆ ที่เป็นของรัฐ เช่น สายการบิน รัฐวิสาหกิจ ต้องปรับรูปแบบการถือครองในอนาคต ดังนั้น รัฐบาลหรือเอกชนควรจะไปสนับสนุนและส่งเสริม Startup ไทยเพื่อให้มีศักยภาพมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า depa ได้มีการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและมอบหน้าที่ฝ่ายเกี่ยวข้องได้ดำเนินการแปลงแผนปฏิบัติการองค์กรเป็นตัวชี้วัดทางด้านประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผน ซึ่งเป็นภารกิจหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ ยังมีการกำกับและดูแลให้สามารถติดตามไปถึงความคืบหน้าในการดำเนินการปฏิบัติด้วยความเหมาะสมและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

#### 4.1.1.2 ขั้นตอนของการยอมรับ

ศึกษาขั้นตอนของหน่วยงานระดับนโยบายให้ดำเนินงานโดยหน่วยงานปฏิบัติการเกิดการยอมรับและสามารถแปลงนโยบายให้สามารถนำไปปฏิบัติงาน โดยการศึกษาจากปัจจัยที่มีผลไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้พบว่า ผู้บริหาร depa ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการองค์กรให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตใหญ่ในเศรษฐกิจโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันได้มากยิ่งขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ ดังปี 2564 มีการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ให้มีพลวัต โดยมุ่งสู่เป้าหมายให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันจาก Digital Start up และสามารถลดที่ผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง (แผนปฏิบัติการองค์กร สศค. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564) ดังนี้

ตาราง 2 แผนปฏิบัติการองค์กร สศค. ประจำปีงบประมาณ พ ศ 2564

กิจกรรม	แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1) โครงการงาน มหกรรม Digital Thailand Big Bang	ดำเนินการปรับรูปแบบแผนงานกิจกรรม Digital Station เพื่อให้ตอบสนองต่อการสร้างการรับรู้ และสร้างความตระหนัก ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในกลุ่มผู้ประกอบการ เกษตรกร และชุมชน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวแนวใหม่ซึ่งเป็นการผสมผสาน ระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลที่ล้ำสมัย การสื่อถึงความงดงามในรูปแบบต่างๆ ผ่าน Content แสง สี เสียง ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ เช่น Robotic การจัดทำ AR/ VR การเรียนรู้ผ่าน Multi learning platform โดยสามารถ มี Inter act ระหว่างผู้เข้าชมกับห้องจัดแสดงได้ โดยเป็นการส่งเสริมการจัดทำโครงสร้าง พื้นฐานให้เป็นพื้นที่ถาวรร่วมกับภาคการศึกษา และเอกชน ซึ่งประชาชนและผู้สนใจสามารถเข้าชมและท่องเที่ยวผ่านรูปแบบใหม่นี้ได้ตลอด	1. มีผู้เข้าร่วมชม Digital Thailand Big Bang 200,000 คน 2. มีหน่วยงานพันธมิตรจากต่างประเทศเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรมในงาน 20 หน่วยงาน 3. สร้างการรับรู้และสร้าง ความเชื่อมั่นสู่สายตารายะ ประเทศ และสร้างชื่อเสียง การทำงานให้กับประเทศไทย 10 ประเทศ 4. เกิดการเจรจาการค้าและการลงทุนจากภาคเอกชน 1,000 ล้านบาท



กิจกรรม	แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
2) โครงการสตาร์ทอัพคนละครึ่ง	<p>1) ส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลระยะเริ่มต้นถึงระยะ การเติบโต (Growth stage) ให้สามารถสร้าง ธุรกิจที่เติบโตในระดับนานาชาติ และประสบ ผลสำเร็จในการระดมทุน และสามารถขยาย บริการ (Scale up) ในลักษณะที่เป็นโครงสร้าง พื้นฐานทางดิจิทัลเพื่อพัฒนา ศักยภาพ อุตสาหกรรมของประเทศผ่านมาตรการ S3</p> <p>2) สามารถใช้ประโยชน์และสร้างโอกาสจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และเทคโนโลยีดิจิทัลอุบัติใหม่ (Digital disruption) โดยใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการพัฒนาธุรกิจ และเปิดพื้นที่ในการพัฒนานวัตกรรม (Sandbox) รวมทั้งเกิดการใช้ตลาดภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Government procurement for startups)</p>	จำนวนวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) ที่ได้รับการลงทุน
3) โครงการสร้างและพัฒนาวิสาหกิจในระยะเริ่มต้น	<p>จัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในรายอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้ประกอบการ ตลอดจนส่งเสริมการตลาดและ จับคู่ทางธุรกิจให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</p>	มีจำนวน Digital Startup ได้รับการสนับสนุนและสามารถจัดตั้งธุรกิจและสามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการจัดตั้งและขยายผลได้

โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า depa ได้มีการกำหนดรายงานการติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินการที่ได้เสนอต่อ คณะกรรมการพิจารณาความสำเร็จในทิศทางที่ค้ำจุนของการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการแจกแจงความรับผิดชอบโดยมอบหมายฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่ชัดเจนให้เป็นผู้ดำเนินการ และให้ผู้ปฏิบัติงานคอยรายงาน

ผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ที่ผู้บริหารสามารถทบทวนแนวทางปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติการในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกับข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานของสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ให้ความเห็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งมีผู้บริหาร depa เล็งเห็นความสำคัญการจัดกิจกรรม TownHall เพื่อชี้แจงให้พนักงานทราบที่มาของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามแผนปฏิบัติการองค์กร และสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อันก่อให้เกิดความเข้าใจและให้มีความสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

#### 4.1.2 ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation)

ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการในหน่วยที่ปฏิบัติงาน และรับผิดชอบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้ ซึ่งแบ่งขั้นตอน ดังต่อไปนี้

##### 4.1.2.1 ขั้นตอนของการระดมพลัง

ศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณารับนโยบายและการแสวงหาการสนับสนุน เพื่อนำมาศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยพบว่า depa จัดกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนดิจิทัลสตาร์ทอัพเพื่อขยายเครือข่ายการทำงานภายใต้แผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ทั้งจากในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ จากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ผู้บริหาร depa ให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมพนักงานให้สามารถร่วมกันทำงานทั้งจากภายในองค์กร และร่วมกับหน่วยงานนอกที่มีภารกิจสนับสนุนข้อเสนอโครงการที่ดำเนินนโยบายในแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อย่างเป็นเครือข่าย อีกทั้ง เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินการในมิติที่ต่างกัน เพื่อช่วยผลักดันเศรษฐกิจของประเทศด้วยรูปแบบการทำงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพที่คล่องตัว นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมลงทุน (BOI) ได้มีข้อคิดเห็นที่เพิ่มเติมว่าการที่มีความร่วมมือกับ depa ในการรับรองคุณสมบัติของผู้ประกอบการในธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพที่มีความสามารถในการช่วยสนับสนุนผลักดันอุตสาหกรรมดิจิทัลเพื่อใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมต่างๆ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ให้ความเห็นเห็นว่า หน่วยงานมีการประสานและให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการเติบโตของ Startup เพื่อใช้ในการเชื่อมข้อมูลและสนับสนุนงานดำเนินธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพอย่างเป็นเครือข่ายของประเทศ

#### 4.1.2.2 ขั้นตอนของการปฏิบัติ

ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการนำเอานโยบายที่ไปใช้ปฏิบัติและเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติ โดยตรง ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย/โครงการที่ได้ยอมรับไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีการส่งต่อความสำเร็จ ซึ่ง depa มีการกำหนดประชุมผู้บริหารขององค์การให้รายงานผลการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคณะกรรมการดิจิทัล DE พิจารณาทิศทางในความสำเร็จของการดำเนินการ โดยพบว่า ผู้บริหารจากเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการทบทวนผลการดำเนินการที่มีความเห็นตรงกันในหลักที่คล้อยลงกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้มีข้อคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า depa ในฐานะของ DE ได้มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการโดย Roadmap เพื่อให้ทิศแผนปฏิบัติการองค์กรสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยพนักงานมีความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยสอบถามผู้ปฏิบัติการด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa เห็นด้วยกับแนวทางเดียวกับที่ผู้บริหาร depa เล็งเห็นความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และผลักดันการดำเนินงานดิจิทัลสตาร์ทอัพให้มีทิศทางเดียวกับแผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 9 Roadmap การดำเนินงานผลักต้น Digital Startup แหล่งที่มา: แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, หน้า 39

#### 4.1.2.3 ขั้นตอนสร้างเป็นปีกแผ่น/ต่อเนื่อง

ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการที่เกิดจากการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเปลี่ยนให้เป็นที่ยอมรับได้ว่าเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำของผู้ปฏิบัติ โดยพบว่า depa สร้างเสริมค่านิยมในการรายงานผลของการดำเนินงานในภารกิจองค์กรด้วยเกณฑ์ชี้วัดด้านประสิทธิภาพของการทำงานที่มีความสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นกิจวัตรและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa ให้ความเห็นในทิศทางที่องค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อเป็นตัวชี้วัดในการสร้างให้พนักงานมุ่งเน้นการดำเนินงานในภารกิจให้ลุล่วงตามแผนปฏิบัติงาน โดยได้มีกำหนดกิจกรรมในการร่วมระดมสมองวางแผนแนวคิดสร้างกลไกที่ใช้ในการยกระดับทางด้านทักษะดิจิทัลสำหรับนำมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่ยุคสังคมดิจิทัล ในขณะที่จากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพ ของ depa เห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรสามารถสร้างความตระหนักรู้ กระตุ้นการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ และให้รายงานผลการดำเนินงานที่ค้ำจองลงในแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Start up) ซึ่งติดตามผลด้วยตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานตามภารกิจที่ตั้งไว้ในวัตถุประสงค์องค์กร

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) โดยจำแนกเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบาย ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านเนื้อหาของสาระของนโยบาย

ศึกษาเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบายและวัตถุประสงค์ของนโยบายพบว่า สศต. โดย สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการองค์การในแนวทางดำเนินงานที่คล้อยในแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) (depa Thailand - Startup Institute) ดังต่อไปนี้

1) พัฒนาเครือข่ายของหน่วยบ่มเพาะ/เร่งการเติบโตให้แก่วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น หนุนการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในระบบเพื่อใช้องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานเครือข่าย ตั้งแต่มหาวิทยาลัย ไปจนถึงหน่วยที่ร่วมพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลของประเทศ เช่น AIS The Startup, dtac Accelerator, True Incubator, HUBBA, TechSuace, RISE Accelerate

2) พัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นใน Idea Stage ซึ่งสนับสนุนกำลังคนหรือบุคคลธรรมดาเพื่อทำแผนเบื้องต้นระดับแปร่งความคิดสู่การเริ่มธุรกิจวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น โดยได้ดำเนินการสนับสนุนไปทั้งสิ้นรวม 400 ไร่เดียว ผ่านการดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย 10 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3) ส่งเสริมและสนับสนุนในธุรกิจของวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ในระยะของการตั้งธุรกิจ (Early Stage) เพื่อดำเนินงานเสริมทักษะบุคคล หรือกิจการที่ตั้งด้วยนิติบุคคลระยะไม่ถึงสามปี ที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประกอบธุรกิจในสาขาต่างๆ โดยได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจดิจิทัลจำนวน 29 ราย

4) เสริมสร้างและสนับสนุนวิสาหกิจดิจิทัลให้เติบโต (Growl Stage) ซึ่งดำเนินงานเสริมธุรกิจที่จัดตั้งเป็นนิติบุคคลไม่ถึงห้าปี ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำธุรกิจลงทุนด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล และการกระจายธุรกิจ



เติบโตใหญ่แบบก้าวกระโดด (Scalable) ในต่างประเทศ โดยได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจดิจิทัลจำนวน 14 ราย

5) สร้างเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจดิจิทัลในระยะเริ่มทำธุรกิจ หรือกลุ่มที่ได้ดำเนินธุรกิจมาแล้วระยะหนึ่งแต่ประสบปัญหาในการเติบโต โดยมุ่งเน้นสนับสนุนบุคคลธรรมดาหรือกิจการในรูปแบบธุรกิจ Repeatable หรือทำต่อและ Scalable ที่ขยายหรือเติบโตแบบก้าวกระโดดได้ ให้มีความเข้าใจในการทำธุรกิจแบบวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น และสามารถเริ่มต้นธุรกิจได้ในกิจกรรม JUMPSTART ด้วยระบบพี่เลี้ยงวิสาหกิจมากถึง 30 ราย พร้อมคำแนะนำ และความช่วยเหลือตลอด 8 อาทิตย์ของโครงการ โดย THAILAND TECH START UP ASSOCIATION (สมาพันธ์เพื่อค้าเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีใหม่) เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการ ทั้งนี้ ในปี 2019 มีผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมกว่า 300 ราย ซึ่งผู้จัดคัดเลือกผู้ยื่น 150 ราย ทำโครงการ

6) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้น โดยพัฒนาไกลจากการทดลองธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในเชิงพื้นที่ (AREA BASED REGULATORY SANDBOX) หนุนวิสาหกิจดิจิทัลเพื่อนำมาทดลองผลิตภัณฑ์ แนวธุรกิจ และนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ โดยในเบื้องต้นมุ่งเข้าไปในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจแถบตะวันออก (EASTERN Economic Corridor) ในมาตรการผ่อนคลายของกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่างๆ ที่วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นสามารถลดเวลาในตลาดด้วยต้นทุนต่ำ โดยทดลองใช้ชีวิตและเติบโตได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการนวัตกรรมจากสภาพจริง รวมไปถึงกำหนดกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานสนับสนุนนวัตกรรมด้วยพลวัต นอกจากนี้ยังได้มีการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจของอุตสาหกรรมดิจิทัล หรือ “Smart VISA” โดย depa เป็นหน่วยงานรัฐที่สำคัญในการตรวจสอบลักษณะของคนยื่น รับตรวจลงตราแบบชั่วคราวเป็นกรณีพิเศษ ภายใต้อุตสาหกรรมดิจิทัล

7) การเสริมสร้างการลงทุนในด้านวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในประเทศไทย โดยการส่งเสริมให้เกิดมีความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานในต่างประเทศ เช่น การพัฒนาศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจดิจิทัลจีน - ไทย ในกิจกรรมของ depa กับ TUS-STAR ช่วยเลี้ยงธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ในเครือ TusHolding ของสาธารณรัฐประชาชนจีนในการสร้าง “สถานบ่มเพาะวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นจีน-ไทย” โดยจัดตั้งสำหรับพัฒนาเสริมสร้างธุรกิจ Start up ไทย-จีน เพื่อเติบโต/แข่งขัน/ขยายธุรกิจสู่สากล นอกจากนั้นยังสามารถดึงดูดให้ Start up ภายใน CLMVT มีประเทศไทยเป็นฐานหลักด้านธุรกิจพัฒนา



8) เสริมระบบนิเวศน์เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น เพื่อให้ประเทศไทยมีกลไกในการนำมาใช้ส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในทุกๆ การเติบโต โดยเฉพาะการเติบโตไปยังต่างประเทศ การสร้าง Global Mindset ให้กับวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นตลอดจนเสริมสร้างขยายการค้าไปยังต่างประเทศ ซึ่ง depa เชื่อมภาคีร่วมกับองค์กรชั้นนำเพื่อพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลทั้งใน/ต่างประเทศ อาทิ Station F สาธารณรัฐฝรั่งเศส, Biz Finland ประเทศฟินแลนด์ ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้สัมภาษณ์โดยมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า depa มีกำหนดการจัดการประชุมแผนการปฏิบัติการองค์กร และหารือรายละเอียด เพื่อให้เนื้อหาของแผนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผน นอกจากนี้ ยังศึกษาและระดมความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเพื่อนำเสนอผู้อำนวยการ depa หาความคล้องจองกับประกาศเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรต่อไป ซึ่งผู้ปฏิบัติงานขับเคลื่อนแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีความเห็นไปในแนวเดียวกันว่า ผู้บริหาร depa มีการพิจารณาร่างแผนปฏิบัติการองค์กรที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมาย โดยเสนอผ่านการพิจารณาจากผู้อำนวยการส่วนนโยบายและยุทธศาสตร์ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต่อคณะกรรมการ DE เพื่อพิจารณา ในขณะที่ความเห็นของผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพ ของ depa บางคนให้คำตอบจากการสอบถามว่า ผู้บริหาร depa มอบภารกิจผู้ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้การเข้าใจและสามารถดำเนินงานในแผนองค์กรและต้องทบทวนอย่างเป็นระยะ เพื่อให้พนักงานที่เข้าใหม่สามารถศึกษาและนำมาปฏิบัติต่อได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2. คุณสมบัติขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปใช้ปฏิบัติ

ศึกษาผลดำเนินการองค์กรกลางรับมอบนโยบายมาจากรัฐบาล เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ได้รับมอบเป็นภารกิจตรงลงใช้นโยบายในการปฏิบัติการ ดำเนินการแปลแผนงานตามที่ได้รับมอบหมายมาจากฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายบริหารออกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ/ใช้เป็นรูปต้นแบบของแผนหรือกิจกรรม ขึ้นกับองค์กรผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ นอกจากนี้แล้ว ผลการศึกษาวิจัยปัจจัยสำเร็จ ว่าหน่วยที่รับผิดชอบปฏิบัติงานต้องมีความตื่นตัว ผู้ร่วมปฏิบัติงานต้องมีปริมาณที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพสมควร เพื่อให้ดำเนินการจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน รู้ภาวะและหน้าที่ในความรับผิดชอบ ซึ่งตำแหน่งบริหารสามารถสั่งงานได้ตรง และหน่วยงานมีการติดต่อสื่อสารแบบทางตรง รวมถึงพนักงานปฏิบัติการในส่วนขององค์กรมี

สัมพันธภาพที่ดีซึ่งกันและกัน จากที่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีความเห็นที่ไปในทิศทางตรงกัน โดย depa มีแผนจัดประชุมรายงานฝ่ายบริหารหน่วยงานเพื่อแสดงผลงานในแผนปฏิบัติการเป็นระยะ สามารถนำเสนอการรายงานคณะกรรมการ DE พิจารณาติดตามและเสนอแนะแนวทางต่อไป ในขณะที่ผู้บริหารที่ขับเคลื่อนแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) บางท่านให้ความเห็นเพิ่มเติม depa เป็นหลักในการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยการดำเนินการอย่างเห็นได้ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่หากว่าผู้ประกอบการใหม่มีการหมุนเวียนเข้ามา ก็จะทำให้เกิดการขาดความต่อเนื่องของการผลักดันและทำให้เกิดช่องว่างในการถ่ายทอดงาน ผู้บริหารต้องมีการประชุมแนวทางเสมอ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพ ของ depa เห็นว่าการตอบแบบประเมินมีแนวทางตรงกัน ผู้นำองค์กร depa เรียกประชุมพนักงานเพื่อปรึกษาหารือถึงแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเป็นการขจัดปัญหาที่สอดคล้องกับแผนองค์กรเสมอ เช่น ส่วนส่งเสริมการลงทุน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ และฝ่าย startup ทำงานข้ามหน่วยงานอย่างเป็นเครือข่าย

#### 4.2.1.2 ขั้นตอนของการยอมรับ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

##### 1. ทักษะของผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ

ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนที่หน่วยงานระดับนโยบายดำเนินการให้หน่วยงานระดับปฏิบัติการรับดำเนินงานและทำการแปลนโยบายให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ โดยยังคงมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ ซึ่งในขั้นนี้มีองค์ประกอบ 3 ประการ ของการตอบสนองของผู้ลงใช้นโยบายเพื่อปฏิบัติ คือ องค์ความรู้ที่เข้าใจในมาตรฐาน ทิศทางของการสนองตอบที่ตั้งใจปฏิบัติ โดยเห็นว่าสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นภายใต้ depa เป็นหน่วยงานหลักในฐานะองค์กรขับเคลื่อนกลุ่มดิจิทัลสตาร์ทอัพของไทยให้แข็งแกร่ง เพิ่มขีดศักยภาพให้แข่งขันเพื่อมุ่งเป้าให้ Matching รวมไปถึงส่งเสริมสนับสนุนอย่างรอบด้านและนำพาประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล จึงไม่หยุดนิ่ง ใฝ่คว้าให้สามารถพัฒนาและสร้างเสริมพลังทุกกิจกรรม พร้อมสนับสนุนสตาร์ทอัพดิจิทัลของไทย ให้แก้ไขปัญหามาเพื่อพลิกฟื้นประเทศให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด ซึ่งตัวอย่างดิจิทัลสตาร์ทอัพที่สามารถพัฒนาธุรกิจดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ภาคประชาชน และให้ความสำคัญสู่การพัฒนาประสิทธิภาพเด็กรุ่นใหม่มีแรงขับเคลื่อนสำคัญในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลไทยให้มีศักยภาพดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคง และอยู่รอดให้ได้ในภาคการอุตสาหกรรม ตลอดจนไปจนสามารถต่อยอดความสามารถก้าวกระโดดในระดับนานาชาติ เช่น LOCANATION, QUE-Q และ ED-

VISIONARY ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้น (Techsauce, 2564)

(1) Locanation (บริษัท โลเคนชั่น จำกัด) เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสนับสนุนงานดาต้าในธุรกิจ property ด้านที่พักอาศัยในไทย รับฟังปัญหาของผู้ประกอบการ โรงแรมที่ต้องการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจสู่การเป็นสถานที่พักในแนวทางอื่น หรือ ALTERNATIVE State Quarantine (ASQ) ที่สามารถตอบสนองคนที่มีความปรารถนาเปลี่ยนแปลงความเป็นไปในโอกาสนี้ จึงร่วมมือกับองค์กรทั้งจากรัฐบาลและฝั่งบริษัทเอกชน เช่น depa การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ชมรมสถานที่กักตัวแนวอื่นของภาครัฐ เป็นต้น โดยได้มีการพัฒนาแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นจากการรวมของดาต้าของ ASQ เฉพาะทาง (asq.LOCANATION.com) เพื่อให้เชอริวิสครบสมบูรณ์ เริ่มด้วยขั้นการเลือกที่พักตัวแนวอื่นของภาครัฐบาล แนะนำคอมเมนต์ปัจจุบันกับนักท่องเที่ยว เป็นต้น โดย Locanation สามารถสร้างตัวเลขการเข้าชมเว็บไซต์ได้มากกว่า 30,000 ครั้งต่อเดือนจากยอดผู้เดินทางเข้ามาในไทยแลนด์จำนวน 10,000-15,000 รายในแต่ละเดือน โดยมียอดจำนวนการจองที่เกินเป้าหมายจากที่รองรับแผนสู่การ Scale-up เพื่อไปสู่แพลตฟอร์มของคนให้บริการในด้านการจองที่พัก (OTA) อย่างเต็มรูปแบบเพื่อบริการคนไทยและคนทั่วโลกด้วยเมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ

(2) QueQ (บริษัท คิวคิว (ประเทศไทย) จำกัด) จัดการระบบฉีดวัคซีน ลดความแออัด อำนวยความสะดวกแก่คนทั่วไป โดยมีสตาร์ทอัพด้านดิจิทัลที่ได้เสริมสร้างจาก depa ซึ่งใช้ศักยภาพในระบบ QUE-Q เพื่อให้เชอริวิสแก่คนทั่วไป ซึ่งมีระบบง่าย ๆ ที่คุ้นเคยในการนำมาประยุกต์ใช้ของคิวร้านเพื่อรับประทานอาหาร เพื่อชะลอการเสี่ยงในพื้นที่แออัดต่อสิ่งอันตรายที่จะแผ่เชื้อโรคให้สถานที่ที่ติดยาป้องกัน ซึ่งในขณะนี้ QUE-Q เชื่อมต่อพาร์ทเนอร์ภาคีคู่ศูนย์ป้องกันในทุกห้องที่ รวมทั้งเขต กทม. สุพรรณที่จังหวัดต่างๆ เช่น ความร่วมมือกับอำเภอยุทธยาที่ให้เชอริวิสควบคุมจำนวนคนขอรับการให้บริการยาป้องกันมากถึงสี่พันรายในแต่ละวันเพื่อให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่กี่ชั่วโมง ซึ่งผลงานที่เกิดจากการบูรณาการงานโยงสู่นหน่วยงานในระหว่างรัฐบาลอย่าง depa และเครือข่ายไทยดิจิทัลสตาร์ทอัพ อาทิ QUE-Q, WISABLE, AIYA CHAT-BOT, ZIP-EVENT รวมถึง ZTRUS ที่ชื่อ “เปิดไทยสู้ภัย” ที่เสนอเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการในงานหลากหลาย ทั้งด้าน AI-CHAT-BOT, C R M, O C R เพื่อตามติดระยะพักตัวในช่วงสิบสี่วัน สำหรับคนที่มีโอกาสติดเชื้อที่กลับจากนานาชาติในช่วงโควิด -19 โดยมีเป้าหมาย ร่วมกันคือ การสามารถฉีดวัคซีนได้เร็ว และครอบคลุมจำนวนประชากรส่วนใหญ่

ของประเทศ และฟื้นฟูในด้านเศรษฐกิจให้คืนสู่ภาวะเดิมได้โดยไวอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้ทุกคนในประเทศจะได้ใช้การดำรงชีพอย่างปกติสุขเหมือนก่อนได้อีก

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ส่วนใหญ่มีความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน depa คำนึงถึงสิ่งสำคัญกับการที่ได้ส่งสารนี้ไปสู่พนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติการองค์กรในทิศทางที่เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านการปฏิบัติ สามารถที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และสามารถสนองตอบด้วยมาตรฐานของแนวปฏิบัตินโยบายที่ชัดเจนในได้เร็วขั้นที่แน่นอน เพื่อผลักดันดิจิทัลสตาร์ทอัพอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่แน่ชัด ในขณะที่การสอบถามผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพ ของ depa ให้ข้อคิดเห็นแนวทางเดียวกันว่า ผู้บริหาร depa ตั้งเวลาจัดการนัดหารือแนะนำแผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าใจทิศทางการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานสู่การนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนและแม่นยำ

## 2. การสื่อสาร

เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ที่หน่วยงานระดับ Policy ที่ทำงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติสามารถยอมรับและแปล policy ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้นอกจากนี้ ยังศึกษาไปถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ด้วยการนำเครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยในงานมาใช้ปฏิบัติการ เช่น มือถือ โทรสาร อินทราเน็ต เอื้อประโยชน์ในการนำพา policy ไปสู่การปฏิบัติให้สามารถเกิดความคล่องตัว และสามารถที่จะส่งสารที่ชัดเจนเพียงพอ โดยพบว่า depa ใช้การประยุกต์เปลี่ยนฟอร์มเครือข่ายการสื่อสารองค์กร ทั้งภายในและภายนอกด้วยเทคโนโลยี 3CX เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อผ่านแอปพลิเคชันที่ใช้เป็นเครื่องมือแทนโทรศัพท์ตั้งโต๊ะในสำนักงาน ทำให้พนักงานยังคงสามารถเซอร์วิสพุดคุยแก้ปัญหาให้คนทั่วไปจากภายนอกแม้ปฏิบัติงานที่อื่นไม่ใช่สำนักงาน นอกจากนั้น ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเสนอแผนงานโครงการ KNOWLEDGE-SHARING โดยหมุนเวียนให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อสภาพการทำงานต่อทั้งบุคลากรภายในและภายนอก อาทิ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี 5G สำหรับอุตสาหกรรมดิจิทัล การประยุกต์ใช้อุปกรณ์ Internet of Things (IoT) สำหรับเชื่อมโยงในการทำงานให้เกิดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีด้วยระบบซอฟต์แวร์ ERP ในการเชื่อมต่อข้อมูลองค์กรแบบ Realtime ที่แม่นยำ เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565b) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้าน

ดิจิทัล (Digital Startup) ส่วนใหญ่มีความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน depa เสนอให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยผลักดันแผนปฏิบัติการองค์กรให้เกิดมีความคล่องตัวในการนำมาใช้ปฏิบัติงานและมีความชัดเจน อีกทั้ง สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารทางดิจิทัลรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่จากการสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa ให้คิดเห็นเหมือนกันในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหาร depa อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้มีความสามารถทำงานแม่นยำและชัดเจนเหมาะสม ทำให้ผลสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมดิจิทัลดีขึ้นต่อมูลค่าทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

### 3. การบังคับใช้กฎหมาย

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนที่หน่วยงานระดับนโยบายดำเนินการต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติ โดยที่ยังมีการศึกษาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อไปสู่การสัมฤทธิ์ผลของตัวมาตรการหลัก เพื่อให้องค์กรและผู้ปฏิบัติ นำ Policy ไปสู่การปฏิบัติตามเป้าประสงค์ คือ บรรทัดฐาน แรงบันดาลใจ รวมไปถึงบทลงโทษ โดย depa ผลักดัน 4 มาตรการส่งเสริมและสนับสนุน Digital Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ทางด้านดิจิทัล หรือ Digital Startup โดยมุ่งเน้นการสร้างธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดขึ้นสู่การมีผลิตภัณฑ์และเซอร์วิสในเบสิคการสรรค์สร้างทางด้านนวัตกรรมที่มีการผสมผสานการทำงานสู่การทำธุรกิจ ทั้งที่เป็นการส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมและขนาดปานกลาง สามารถใช้เครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนภาค Economic ประเทศไทย ดังมาตรการเสริมสร้างผลักดันให้เงินสนับสนุน รวมไปถึงคนที่จะสามารถหารือทางด้านธุรกิจระหว่างประเทศ การขาย/รวมไปถึงประชาสัมพันธ์โมเดลขับเคลื่อนดิจิทัลสตาร์ทอัพ และกลุ่มผู้ประกอบการนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้แก่ มาตรการผลักดันในด้านทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลงานนวัตกรรม มาตรการเสริมสร้างหน่วยสนับสนุนงบประมาณ มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการสร้างความเชื่อมั่นผ่านระบบขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565a) โดยมีรายละเอียดในแต่ละมาตรการดังนี้

1.) มาตรการผลักดันด้านทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลงานด้านนวัตกรรม เป็นการดำเนินงานหนุนนำดิจิทัลสตาร์ทอัพและผู้คนในธุรกิจนวัตกรรมและเทคโนโลยี เข้าถึงการแจ้งจดลิขสิทธิ์ในด้านทรัพย์สินทางปัญญาในแต่ละปี พร้อมประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย IP (Intellectual Property)



ทางความคิด โดยศึกษาเปรียบเทียบกฎหมาย IP (Intellectual Property) ทางความคิดของในประเทศผู้นำชาติที่เป็นสมาคม AEC รวมถึงกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน (กฎคุ้มครองความคิด การออกแบบ กฎหมายอนุบัญญัติคุ้มครองสิ่งประดิษฐ์ กฎหมายด้าน Trademark กฎหมายคุ้มครองสิทธิ) เพื่อนำเสนอข้อดีที่เป็นปัญหาที่ขัดขวางและ obstacles ในส่วนกฎหมายอันส่งปัจจัยกระทบ ในด้านงานพัฒนาในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล รวมถึงนำเสนอแนะเชิงนโยบายในการสนับสนุนการเติบโตใหญ่สู่การแข็งแกร่งในธุรกิจด้านดิจิทัลอุตสาหกรรม และเตรียมนำเสนอแนวทางการประเมินมูลค่า IP (Intellectual Property) เพื่อให้ในทางทำงานของภาคธนาคารและแหล่งทุนได้

2.) มาตรการเสริมสร้างแหล่งเงินทุนงบประมาณ โดยเน้นให้คนทำธุรกิจสามารถรู้หน่วยงานในสังกัดสนับสนุน ซึ่งทำงานในบริษัท Insurance สินเชื่อกลุ่มธุรกิจโรงงานขนาดกลาง (บสย.) ที่ให้รับรองแหล่งค่าประกันเจ้าของกิจการด้วยวงเงิน 10,000 ล้านบาท ให้การหนุนธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพและคนทำธุรกิจ Innovation and Technology ในเบื้องต้น บสย.แบ่งกลุ่มการให้ความสนับสนุนการค้ำประกันสินเชื่อออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม Digital Startup และบุคคลธรรมดาไม่เกินหนึ่งล้านบาท โดยนิติบุคคลไม่เกินห้าล้านบาท และในคนทำนวัตกรรมและเทคโนโลยี คนธรรมดาไม่มากกว่าหนึ่งล้านบาท โดยบริษัทห้างร้านมากกว่าสี่ล้านบาท เพื่อผลักดัน ใจให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากแหล่งงบประมาณจากรัฐบาลและบริษัทถึงสี่สิบล้าน โดยมีการค้ำประกันกับเป้าประสงค์มุ่งความประสงค์ในการทำงานในแคมเปญค้ำประกัน บสย. จะมีการให้การรับรองคุณลักษณะต่อธุรกิจในการลงทุนและจะผลักดันให้กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ สามารถเข้าถึงมาตรการส่งเสริมการลงทุนในมาตรการต่อไป

3.) มาตรการในการเสริมสร้างแหล่งงบประมาณอุดหนุนของ depa ให้แก่ภาคีเครือข่ายของในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ทำงานด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับ policy และ privilege เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของ BOI โดยเฉพาะประเภทกิจการเกี่ยวกับคลัสเตอร์ดิจิทัลซึ่งมีรายละเอียด สิทธิประโยชน์เงื่อนไขที่หลากหลายมากขึ้น โดย depa ได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อองค์ความรู้ให้เข้าถึงด้วยการปรึกษา รวมถึง ขบวนการนำเอาบทนำการอบรม e-Learning ด้านการหนุนเพื่อค้ำชูสู่การเผยแพร่ โดยได้นำงานจากโครงการของ depa ที่ทำโดย BOI เพื่อหนุนธุรกิจอุตสาหกรรมของปี 2016 โดยกิจกรรมของกลุ่มด้านดิจิทัลมีผลอนุมัติจาก BOI มากถึง 264 โครงการ คิดเป็นมูลค่าธุรกิจรวม 4,250.30 ล้านบาท และเกิดการจ้างงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลถึง 6,224 ราย มากกว่าใน ค.ศ. 2015 ที่ให้สนับสนุนโครงการมากถึงหนึ่งร้อยสี่สิบล้านธุรกิจซึ่งคำนวณได้งบประมาณ



ธุรกิจถึงหนึ่งพันหนึ่งร้อยยี่สิบสามแสนดอลลาร์ และมีรับเข้าทำงานในธุรกิจด้านดิจิทัลถึงจำนวนสามพันหนึ่งร้อยยี่สิบเก้าราย

4.) มาตรการในการสร้างความเชื่อมั่นผ่านระบบขึ้นทะเบียนของผู้ประกอบการ โดยกระบวนการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการทางด้านซอฟต์แวร์และดิจิทัลคอนเทนต์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและยืนยันการมีตัวตน ซึ่งปัจจุบันมีการให้อนุมัติผู้การจดทะเบียนตั้งทั้งหลายรวมกว่าเจ็ดสิบล้าน และอยู่ในระยะเพื่อเสนอให้การรับรองมากถึงสามร้อยสิบล้าน เพื่อให้เกิดเป็นความกระจายทางธุรกิจทางการค้าสู่กลุ่มผู้ใช้งานดิจิทัล กลุ่ม Digital Startup และกลุ่มผู้ประกอบการนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่อไป

โดย depa วางแผนร่างมาตรการเพื่อรองรับในการดำเนินงานการเสริมสร้างดิจิทัลในกลุ่ม startup เพื่อมีความทันสมัยและเหมาะสมแก่สถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างตลอด โดยพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ส่วนใหญ่มีความเห็นที่เป็นไปทางเดียวกันว่า depa มีการกำหนดตัวนำไปสู่ค่าสัมฤทธิ์แก่พนักงานให้สามารถนำแผนนโยบายหน่วยงานเพื่อดำเนินการและทำให้กำกับติดตามได้ตามตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายในบรรทัดฐานในหน่วยงาน ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์การคิดเห็นในผู้ปฏิบัติงานต่อกลุ่มของการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น หรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa ให้คิดในแนวทางเดียวกันว่า ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้พนักงานสามารถนำแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปใช้ปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการองค์กร

**4.2.2 ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปใช้ปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation)**

**4.2.2.1 ชั้นระยะระดมพลัง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสัมฤทธิ์ของชั้นระยะนี้ ได้แก่**

1. เงินสนับสนุนและแรงจูงใจต่างๆ

เป็นการศึกษาวิจัยในการดำเนินการขององค์กรที่ทำงานภารกิจของการปฏิบัติการในแผนส่งเสริมการค้าการได้แก่ สถาบันส่งเสริมสตาร์ทอัพและหน่วยรับผิดชอบของการเรียนรู้ด้านการนำผลนโยบายและการแสวงหาความสนับสนุน นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งกระทบในการสัมฤทธิ์ ได้แก่ แหล่งเงินทุนการทำงานที่พอเพียง สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ทำงานเกิดพฤติกรรมสนองตอบการปรารถนาในหน่วยงานที่มีภารกิจต้องรับผิดชอบตนไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งใจ โดยพบว่า depa ให้การขับเคลื่อนให้พนักงานได้ฟรีเสนอกิจกรรมส่งเสริมดิจิทัลสตาร์ทอัพผ่าน MDES คำนวณกรอบเงินสนับสนุนกิจกรรม

งานในแต่ละไตรมาส ดังตารางแผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยกระดับ Digital Startup ดังนี้

ตาราง 3 แผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยกระดับ Digital Startup

กิจกรรม	แผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
1) โครงการงาน มหกรรม Digital Thailand Big Bang	<p>ดำเนินการปรับรูปแบบแผนงานกิจกรรม Digital Station เพื่อให้ตอบสนองต่อการสร้างการรับรู้ และสร้างความตระหนัก ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีพร้อมนวัตกรรมดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ตามกลุ่มผู้ประกอบการ เกษตรกร และชุมชน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวแนวใหม่ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลที่ล้ำสมัย การสื่อถึงความงดงามในรูปแบบต่างๆ ผ่าน Content แสง สี เสียง ที่รับได้ตามสถานการณ์ เช่น Robotic การจัดทำ AR/ VR การเรียนรู้ผ่าน Multi learning platform โดยสามารถมี Inter act ระหว่างผู้เข้าชมกับห้องจัดแสดงได้ โดยเป็นการส่งเสริมการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นพื้นที่ถาวรร่วมกับภาคการศึกษา และเอกชน ซึ่งประชาชนและผู้สนใจสามารถ เข้าชมและท่องเที่ยวผ่านรูปแบบใหม่นี้ได้ตลอด</p>	89.0223

ตาราง 3 (ต่อ)

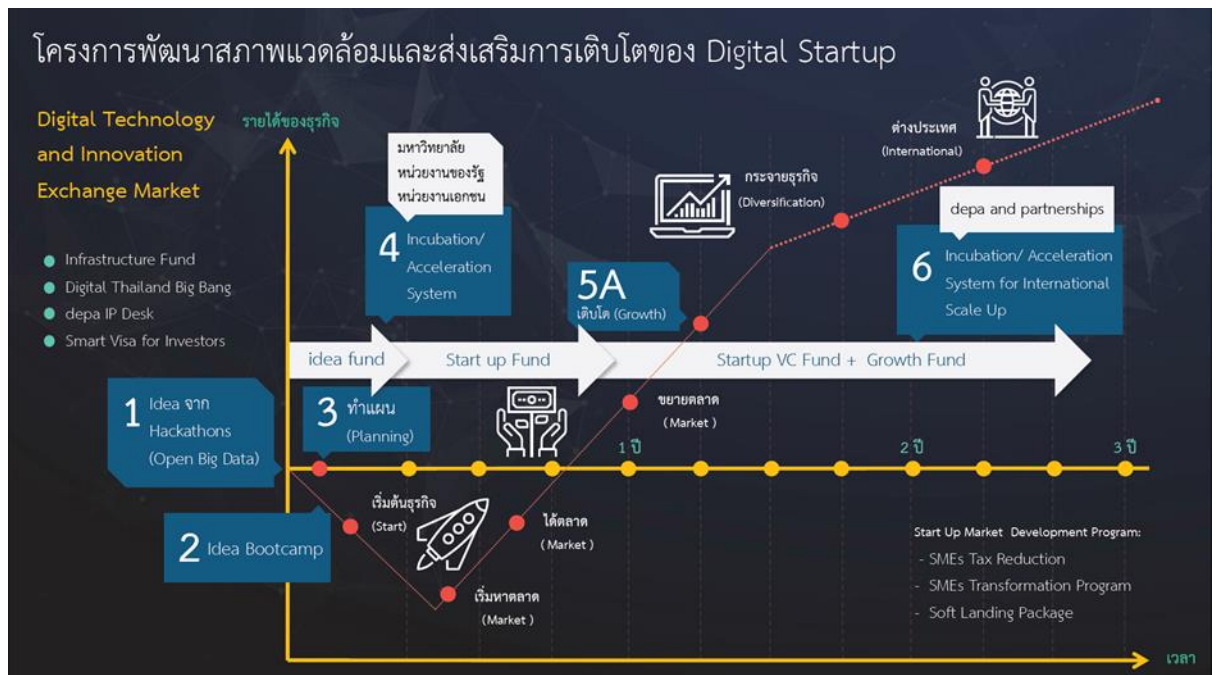
กิจกรรม	แผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
2) โครงการสตาร์ทอัพ คนละครั้ง	<p>1) ส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลระยะเริ่มต้นถึงระยะการเติบโต (Growth stage) ให้สามารถสร้างธุรกิจที่เติบโตในระดับนานาชาติ และประสบผลสำเร็จในการระดมทุน และสามารถขยายบริการ (Scale up) ในลักษณะที่เป็นโครงสร้าง พื้นฐานทางดิจิทัลเพื่อพัฒนาศักยภาพ อุตสาหกรรมของประเทศ ผ่านมาตรการ S3</p> <p>2) สามารถใช้ประโยชน์และสร้างโอกาสจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และ เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่ (Digital disruption) โดยใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการพัฒนาธุรกิจและเปิดพื้นที่ในการพัฒนานวัตกรรม (Sandbox) รวมทั้งเกิดการใช้ตลาดภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Government procurement for startups)</p>	15.5700
3) โครงการสร้างและ พัฒนา วิสาหกิจใน ระยะเริ่มต้น	จัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในรายอุตสาหกรรม ยุทธศาสตร์ของประเทศ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้ประกอบการ ตลอดจนส่งเสริมการตลาดและจับคู่ทางธุรกิจให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	48.0355

นอกจากนั้น ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการหาเครือข่ายระดมทุนสนับสนุน บริษัทสตาร์ทอัพในการขับเคลื่อนธุรกิจ ทั้งนี้ บริษัทได้ร่วมออกเงินลงทุนในโครงการต่างๆ ตามที่ได้รับช่วยเหลือจากภาครัฐ (แผนปฏิบัติการองค์กร depa แต่ละปีงบประมาณ ค.ศ. 2021) (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2564) จากบทพูดคุยสอบถามคนปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa โดยมากให้คิดเห็นในแนวคิดตรงกันว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้พนักงานประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายที่

มีภารกิจในการให้การสนับสนุนงบประมาณธุรกิจสตาร์ทอัพเพื่อนำไปดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหน่วยงานตั้งไว้ โดยในทางตรงกันข้ามกับที่สัมภาษณ์สอบถามแนวคิดของผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa ส่วนใหญ่บอกเพิ่มเติม ผู้นำองค์กรมอบหมายภารกิจให้พนักงานในองค์กรขยายความร่วมมือไปยังหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่ในการผลักดันเสริมสร้างสตาร์ทอัพด้านดิจิทัล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการช่วยผลักดันแผนปฏิบัติการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามแผน นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานใน สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีความเห็นว่ารัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับงบประมาณในการสนับสนุนธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพที่มีศักยภาพเติบโตในอุตสาหกรรมดิจิทัล

## 2. การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาวิจัยการดำเนินงานขององค์กรที่ทำงานภารกิจของการปฏิบัติงานในแผนคาดการณ์ไว้ ได้แก่ สถาบันส่งเสริมธุรกิจสตาร์ทอัพและองค์กรพันธมิตรภาคีสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ถึงนโยบายและการแสวงหาความสนับสนุน นอกจากนี้ ยังทำการศึกษา factors มีกระทบต่อสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องมีผลขับเคลื่อนแก่ policy ประสบความสำเร็จ คือ กลุ่มอิทธิพลฝ่ายเมือง รัฐสภาและคณะรัฐมนตรี หน่วยงานต่างๆ ของรัฐในระบบของราชการ ที่ได้รับผลจากนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่รับบริการ (Clients) ผู้ได้รับผลกำไร (BENEFICIARIES) แม้กระทั่งคนเสียกำไร ซึ่งคือประโยชน์ ของแง่ส่วนตัว (INDIVIDUAL) หมู่คณะ (GROUP) บริษัทเอกชน (PRIVATE-SECTOR) และภาคองค์กรที่มีได้มุ่งหากำไร (Non-Profit Sector) ซึ่ง depa ดราฟแผนภูมิกราฟ Milestone การปฏิบัติงานกิจกรรมเสริม Eco-system เพื่อเสริมสร้างการเติบโตของดิจิทัลสตาร์ทอัพ ดังแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 Milestone โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมการเติบโตของ Digital Startup แหล่งที่มา: แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, หน้า 42

แผนภาพ Milestone ที่ depa ทำเป็นเครือข่ายองค์กรพันธมิตรเพื่อตรวจแผนงานดำเนินการ ซึ่งมีสอบถามคนปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa โดยมากคิดไปในแนวตรงกันว่า ผู้บริหารมีการจัดสรรให้พนักงานระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุนให้ความร่วมมือในการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล ให้เกิดความประสบความสำเร็จเป็นไปตามที่ได้คาดการณ์ตามภาครัฐราชการรับเสนอ ในขณะที่จากการสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa ส่วนใหญ่มีความเห็นเสริมว่า ผู้บริหารมอบหมายภารกิจให้เชื่อมต่อความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนแผนงานตามที่ได้รับให้ประสบความสำเร็จตามนโยบาย นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานจากกรมสรรพากร (สพ.) ได้ให้ความเห็นว่าได้มีการร่วมประชุมหารือความร่วมมือกับ สศต. ในการปรับเครื่องมือ มาตรการสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนที่เป็นแรงจูงใจให้กับธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพ

### 3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับการบริการ

เป็นการศึกษาวิจัยทางด้านการดำเนินงานในด้านการปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กรที่ทำงานตามภารกิจการทำงานในแผนการณ์ที่คาดการณ์ไว้ ได้แก่ สถาบันส่งเสริมดิจิทัลสตาร์ทอัพและองค์กรพันธมิตรภาคีเครือข่ายที่ค้นคว้าวิจัยงานเสนอรับนโยบายและการแสวงหา



ความสนับสนุน นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกถึงการมีความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการแสดงความเป็นเจ้าของ ซึ่งการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับบริการอาจมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของงานและในด้านการมีความสามารถของผู้ที่ปฏิบัติงานและของผู้รับบริการด้วย ซึ่งพบว่า depa โดยสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ร่วมกับบริษัท เอ็ดไวซอรี จำกัด (EdVISORY) ที่เป็นผู้ให้บริการพัฒนา EdTech สัญชาติไทย ผลักดันโครงการ “JUMPSTART 2020: Startup ไทย Jump ให้ไกลกว่าที่ฝัน” เพื่อนำมาใช้เป็นการช่วยบ่มเพาะให้กับธุรกิจในรูปแบบของการออนไลน์ที่จะช่วยต่อยอดไอเดียให้แก่ดิจิทัลสตาร์ทอัพให้สามารถไปสู่ตลาดจริง พร้อมทั้งยังช่วยเสริมทักษะความรู้ความเข้าใจในด้านการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ เพิ่มอัตราการอยู่รอดและเติบโตก้าวสู่ระดับสากลของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลประเทศไทย ต่อยอดส่วนของถ่ายทอดแนวคิด และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งจากในวงการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นทั้งวิทยากรและ 멘ทอร์ให้คำปรึกษาด้านการศึกษา และ เทคโนโลยีด้านการศึกษา มาเป็นผู้ออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ ของโครงการเพื่อให้ครอบคลุมกับทุกมิติ เพื่อจะมาช่วยสกัดไอเดียด้านต่างๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการ และเกิดการต่อยอดสู่การนำมาปรับใช้ได้จริง ผ่านการ Active Learning ทั้งจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในวงการ เมนทอร์ผู้มากประสบการณ์ สับเปลี่ยนมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความเชี่ยวชาญตลอดในช่วงระยะเวลา 10 สัปดาห์ โดยผ่านกิจกรรมของการ Workshop Live Talk และ Coaching Session ซึ่งมีเนื้อหาในหลายด้านที่มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละสัปดาห์ (Techsauce, 2021) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa ที่ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหาร depa ให้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม และความร่วมมือต่างๆ เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติการองค์กรให้เกิดเป็นความร่วมมือกันอย่างเป็นเครือข่าย ในขณะที่จากการสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa บางคนกล่าวเสริมว่า ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติการให้ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2.2.2 ขั้นตอนของการปฏิบัติตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน ขั้นตอนนี้ คือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ของการนำเอานโยบายไปดำเนินการในการใช้ปฏิบัติงาน ในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการระดับล่างโดยตรง และเป็นเรื่องของกระบวนการในการปรับนโยบายต่างๆ หรือโครงการที่ได้รับการเห็นชอบสู่การ



ปฏิบัติการจริง นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่า สศค. วางเป้าหมายผลักดันให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพไทย โดยใช้โอกาสในการพลิกวิกฤตเศรษฐกิจทำทลายสถานการณ์ด้วยการเปิดมุมมองจนทำให้ประสบความสำเร็จสามารถระดมทุนในสภาวะยากลำบากทางเศรษฐกิจได้ดังตัวอย่างดิจิทัลสตาร์ทอัพ (Marketingoops, 2021) ดังต่อไปนี้

(1) สตาร์ทอัพ FINNOMENA เป็นบริษัท Fintech ที่ให้บริการในด้านแพลตฟอร์มในการลงทุนและการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยมีเป้าหมายสร้างอิสระภาพทางการเงินให้คนไทย ผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะช่วยให้สามารถเข้าถึงความรู้และการลงทุนได้ เช่น คลังทางด้านความรู้ที่พัฒนาโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการเงิน เครื่องมือการวิเคราะห์การให้คำแนะนำต่างๆ จาก Financial Advisor รวมไปถึงจนถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถจะเลือกประเภทการลงทุนให้ได้ตามเป้าหมายทางการเงิน โดยในปัจจุบัน FINNOMENA มีผู้สมัครใช้งานบนแพลตฟอร์มนี้แล้วเป็นจำนวนกว่า 120,000 ราย มีการเติบโตกันมาอย่างต่อเนื่องในช่วง Covid-19 จนมียอดของมูลค่าสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการ (AUM) ถึง 10,000 ล้านบาท และยังขยายการตลาดไปยังกลุ่มคนทั่วไปที่มองหาช่องทางเลือกการลงทุนใหม่ๆ และ FINNOMENA ยังมีแผนในการพัฒนาของตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการสร้างนวัตกรรมทางการเงิน ที่ช่วยตอบโจทย์ให้กับการลงทุนของไทย และคาดหวังยอดมูลค่าสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้ส่วนของการบริหารจัดการ (AUM) 90,000 ล้านบาท ให้ได้ภายในปี 2023 โดย FINNOMENA สามารถที่จะพิจิตใจ Openspace และ Gobi Ventures ของนักลงทุนที่มีชื่อเสียงเป็นที่โด่งดังในระดับภูมิภาค 2 ราย มาร่วมเป็น Lead investor ในรอบของการสรรหาระดมทุน Series B ซึ่งมีมูลค่า 13.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ไปเมื่อต้นปี และมีผู้ร่วมถือหุ้นในส่วนของปัจจุบัน ได้แก่ 500 TukTuks, Krungsri Finnovate และ BCH Ventures ที่ได้ทำการลงทุนเพิ่มด้วยเหมือนกัน

(2) สตาร์ทอัพ Freshket เป็นประเภทแพลตฟอร์มซื้อขายวัตถุดิบทางด้านอาหาร รวมไปถึงจนถึงของสด ที่ช่วยในการเชื่อมต่อซัพพลายเออร์และฟาร์มให้กับผู้ซื้อออนไลน์ สามารถระดมทุนได้ 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในระดับของ Series A ทั้งจาก Openspace, ECG-Research, Innospace, Pamitra Wineka และ Ivan Sustawan (ผู้ร่วมก่อตั้ง TaniHub ที่เป็น Agri-Tech Startup ในประเทศอินโดนีเซีย) โดยมุ่งการพัฒนาไปสู่การ enabler สำหรับ supply chain ในด้านของอุตสาหกรรมอาหาร พร้อมขับเคลื่อนอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม โดย

ในช่วงวิกฤตยังได้มีการปรับเปลี่ยนตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อเปิดแพลตฟอร์มรูปแบบ B2C ให้คนทั่วไปเข้ามาสั่งอาหารได้สำเร็จ”

(3) สตาร์ทอัพ HungryHub เป็นแพลตฟอร์มรวบรวมดีลร้านอาหาร โดยมีการปรับตัว pivot อย่างรวดเร็วในยามวิกฤต ซึ่งสามารถวางแผนและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเปิดให้บริการ HungryHub@home ซึ่งเป็น food delivery ส่งอาหารถึงบ้าน เกิดเป็นช่องทางรายได้ใหม่ และยังสามารถช่วยร้านอาหารที่จะต้องปิดกิจการชั่วคราวให้สามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการใช้จุดต่างของบริการ คือ พันธมิตรภาพทางธุรกิจซึ่งเป็นร้านอาหารที่มีชื่อดังมากมาย และมีเซ็กเมนต์ราคาพิเศษที่ได้ทำการออกแบบร่วมกัน การจัดเมนูสั่งอาหารแบบเซ็กเมนต์ให้มียอดขายต่อออเดอร์ Average Order Value (AOV) มีมูลค่าที่สูงกว่ามูลค่าตลาด 3-5 เท่า นอกจากนี้ ยังมีส่วนช่วยให้ร้านอาหารสามารถบริหารจัดการได้ง่ายกว่าทั่วไป เพราะลูกค้าจะต้องล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 6 ชั่วโมง ซึ่งจุดนี้เป็นการช่วยให้ร้านอาหารที่ไม่เคยให้บริการขายออนไลน์มาก่อนมีความสามารถในการปรับตัวได้ง่ายขึ้น และ HungryHub ยังได้รับเงินลงทุนในรอบ Pre-Series A มาจากกองทุน Private Equity ECG-Research ของไทย ทำให้ขยายธุรกิจไปได้มากขึ้น

(4) สตาร์ทอัพ ChomCHOB เป็นแอปพลิเคชันที่รวบรวมแถมจากบัตรเครดิตและบัตรสะสมคะแนนที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถที่จะสะสม รวบรวม และเปลี่ยนจากตัวคะแนนเป็น ChomCHOB point ได้ เพื่อนำมาแลกของรางวัลมากมาย ทั้งสินค้าต่างๆ และในรูปแบบบริการจากพาร์ทเนอร์ชั้นนำ หรือ หน่วยลงทุน ด้วยขนาดตลาดและในการเป็นไปได้ในการต่อยอดอีกหลากหลาย โดยในช่วงที่ผู้คนหันมาซื้อของออนไลน์มากขึ้น ทำให้ตลาด points exchange ยิ่งขยายตัวได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ChomCHOB ยังสามารถที่จะทำการระดมทุนได้ 50 ล้านบาท ในรอบของ Series A โดยมี Invent เป็น lead investor และยังมี 500 TukTuks , SIX networks และนักลงทุนรายอื่นๆ ร่วมลงทุนด้วย โดยได้มีการมองเห็นถึงศักยภาพของ ChomCHOB และโอกาสที่จะเติบโตในอนาคตจากการที่ ChomCHOB ได้เข้ามาแก้ปัญหาใน ecosystem ของการทำโปรโมชั่นการสะสมคะแนน ให้เปลี่ยนการแลกคะแนนสะสมให้เป็นเรื่องที่ยั่งยืนและสะดวกมากยิ่งขึ้นสำหรับลูกค้าและกลุ่มบริษัทต่างๆ

(5) สตาร์ทอัพ Ricult เป็นแพลตฟอร์ม Agri-Tech ที่นำเทคโนโลยี Machine Learning มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเกษตร เพื่อช่วยเกษตรกรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม ช่วยเพิ่มผลผลิต ขยายช่องทางของการจัดจำหน่าย และเป็นการเพิ่มรายได้ โดยในปีที่ Ricult ระดมทุนได้ทั้งหมด 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งนำโดย

Bualuang Ventures และ Krungsri Finnovate นอกจากการช่วยเหลือเกษตรกรไทย ด้วยเทคโนโลยีแล้ว ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ธนาคารสามารถที่จะทำการสนับสนุนเกษตรกรได้โดยการช่วยให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้ง่ายยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากแพลตฟอร์มจะช่วยให้ธนาคารมีความสามารถในการประเมินความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อได้ ปัจจุบันมีเกษตรกรเข้าร่วมใช้งาน Ricult กว่า 300,000 ราย โดยมีเป้าหมายที่จะเข้าถึงเกษตรกรให้ได้ 4 ล้านราย ภายใน 3 ปี

บริษัท ดิจิทัลสตาร์ทอัพ ต่างให้การชื่นชมการทำงานของ depa ที่ผลักดันให้ภาคีอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ นำไปประยุกต์ในทุกสาขาอาชีพ โดยพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลเริ่มต้น มีความเห็นเป็นไปในทางเดียวกันว่า depa มีการศึกษา ประเมินผลและประทุมวาง Roadmap ในปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่มีผลต่อทิศทางของแนวทางสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) โดยเปรียบเทียบผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อมหาชนคนไทยที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การสอบถามผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพ ของ depa มีความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกันว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายภารกิจให้เกิดการประสานความร่วมมือและติดตามการดำเนินการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่นำเอานโยบายที่มีผลต่อทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ไปดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.2.2.3 ในขั้นตอนสำหรับการสร้างความเป็นปึกแผ่น หรือการทำให้เกิดความต่อเนื่อง

เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนและได้รับการเป็นที่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ที่สมควรจะต้องปฏิบัติเป็นประจำวัน โดยพบว่า depa ได้มีการจัดโครงการสานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร ภายใต้แนวคิด EQSSS (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565b) คือ

E : EQUALITY คือ ความมีสิทธิเท่าเทียมทางความคิด ทุกคนมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีอิสระบนเป้าหมายที่มีร่วมกัน รวมถึงการกล้าแสดงออกทางความคิดมุ่งงานเป็นหลัก

Q : QUALITY คือ การทำงานบนพื้นฐานของคุณภาพ ทำด้วยฝีมือ สมอบัญญา ไม่เน้นปริมาณ รู้จักติดตามรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงาน ภาระไว้ข้างหลัง

S แรก : SMART คือ ความเรียบง่ายในการตอบโต้เจรจาเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อ่อนน้อม ยิ้มแย้ม ถ่อมตน รู้จักไหว้ เคารพคนอื่น เพราะเราถูกสั่งสอนมาดี ตั้งแต่ครอบครัว ถึงสังคมการทำงาน

S สอง : SERVICE-MIDE คือ มีใจรักการบริการจิตอาสา สมารถทำน้อยแต่มีผลลัพธ์บวก ไม่ใช่ทำเยอะแต่สุดท้ายก็ผ่านไปไม่ได้อะไร แถมมีภาระให้คนอื่นมาแก้ไข

S สาม : SIMPLIFY คือ กระบวนการทำงานที่สะดวกและเป็น Digitized Organization ทำทุกอย่างที่ยากให้ง่าย มีสไตล์ เข้าใจได้ง่าย สามารถช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่หน่วยงานแถวหน้าที่มีหน้าที่ในการส่งเสริม และนำประเทศไทยไปสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนั้นแล้ว กิจกรรมที่มีอยู่ภายใต้โครงการ มีการระดมพลังแนวคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาคัดเลือกไอเดียที่มีความเป็นไปได้ประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ของ depa มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กรมีแผนการจัดประชุมพนักงานในลักษณะ Town Hall ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกันตามค่านิยมและวัฒนธรรม Work Smart สามารถ Perform Better, Think Fast & Live Better ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง และให้สามารถผลักดันเศรษฐกิจประเทศไทยให้อยู่ในระดับโลกและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ในขณะที่การสอบถามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นหรือดิจิทัลสตาร์ทอัพของ depa มีความเห็นที่เป็นไปทางเดียวกันว่า ผู้บริหารมีการวางนโยบายตามแผนปฏิบัติการองค์กรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ตัวชี้วัดสามารถแสดงประสิทธิภาพของการทำงานให้มีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกับที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นย้ำการผ่านแผนการดำเนินกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้เพิ่มเติมความคิดเห็นในด้านของความสำคัญของการจัดกิจกรรมสำหรับการประชุมโต๊ะกลม (RoundTable) เพื่อใช้ในการหารือเครือข่าย/หน่วยร่วม เพื่อเป็นการผนึกกำลังประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาและวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)” ผู้วิจัยได้ผลการสัมภาษณ์เพื่อมาวิเคราะห์ข้อมูลแบบคุณภาพเชิงลึกเพื่อนำมาเป็นข้อสรุป อภิปรายผลไปถึงข้อเสนอแนะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อรูปแบบการปฏิบัติงานภายใน depa โดยแบ่งการศึกษาวิจัยได้ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ซึ่งการผลักดันแผนงานส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศแบ่งออกได้ ดังนี้

#### 5.1 การสรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ผลของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

เป็นขั้นตอนสำคัญที่หลังจากการที่ได้ทำการกำหนดนโยบายเพื่อที่จะต้องนำเอาไปใช้ปฏิบัติ และนำไปประเมินผลในด้านการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามกระบวนการของ Berman แบ่งการปฏิบัติเป็นระดับมหภาค และระดับจุลภาค

##### 1. ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) ประกอบด้วย 2 ลำดับขั้น

1.1 ขั้นตอนการแปลงระดับนโยบายสู่แผนการปฏิบัติการองค์กร เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบหลักในการนำเอานโยบายที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติเพื่อเป็นการผลักดันสู่แนวทางในการดำเนินการ โดยผู้วิจัยพบว่าข้อมูลการสั่งการให้คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดีอีเอส) และ สศค.ได้รับมอบหมายให้ส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะภาคธุรกิจสำหรับการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล นอกจากนั้น ยังมีการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อต้องการให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานที่สอดคล้องต่อแผนงานในการส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) ได้เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

1.2 ขั้นตอนของการยอมรับ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานในระดับนโยบายจะต้องดำเนินการให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับและแปลงนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยพบว่าข้อมูลแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกิจกรรมแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล



(Digital Startup) เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลของการดำเนินการที่เป็นไปตามภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย

**2. ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปใช้ปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation) ประกอบไปด้วย 3 ลำดับขั้น**

2.1 ขั้นตอนการระดมพลัง คือขั้นตอนการพิจารณารับนโยบาย พร้อมทั้งหาการสนับสนุน โดยพบว่า การทำงานร่วมกับเครือข่ายภายในองค์กร สศต. และนอกองค์กรเพื่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลักดันดิจิทัลสตาร์ทอัพในมิติด้านเศรษฐกิจของประเทศให้ดียิ่งขึ้น

2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการนโยบายหรือโครงการที่ได้รับการยอมรับสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้วิจัยพบว่า depa มี Roadmap ที่นำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงาน ให้ผู้ปฏิบัติการระดับล่างสามารถที่จะทำงานได้อย่างสอดคล้องกันกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) นอกจากนี้ ยังได้มีการคอยทบทวนผลการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของแผนองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย

2.3 สร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถรับให้กับผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับเป็นหน้าที่ประจำได้ ซึ่งพบว่า depa กำหนดตัวชี้วัดของการนำมาใช้ประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดมีค่านิยมการมีส่วนร่วมในการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

**5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านต่างๆ ของการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ในระดับมหภาค และระดับจุลภาค**

ข้อแรกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้



### 1.1 ขั้นตอนของการแปลงนโยบาย ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระของนโยบาย เป็นปัจจัยทางด้านความชัดเจน และแสดงวัตถุประสงค์ต่างๆ ของนโยบาย โดยผู้วิจัยพบว่า depa มีแผนปฏิบัติงานขององค์กรที่ใช้นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกันกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อย่างเป็นลำดับขั้นตอน อาทิ เครือข่ายพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น การสนับสนุนธุรกิจวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในระยะเริ่มต้น ในระยะก่อตั้ง และระยะเติบโต รวมถึงระบบนิเวศของวิสาหกิจเริ่มต้น เป็นต้น

2) คุณสมบัติขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็นปัจจัยของการดำเนินงานจากหน่วยงานส่วนกลางที่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และมีจำนวนเพียงพอกับการทำงาน รวมถึงมีคุณภาพที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

### 1.2 ขั้นตอนของการยอมรับในปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ทศนคติของผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่หน่วยงานระดับนโยบายดำเนินการให้หน่วยงานในระดับกลางเกิดการยอมรับและทำการแปลงนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยพบว่า องค์กรประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจต่อมาตรฐาน และทิศทางในการตอบสนอง รวมถึงความตั้งใจของผู้ปฏิบัติการในการดำเนินการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) เพื่อส่งเสริมและเกิดการสนับสนุนธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลอย่างรอบด้านและนำพาประเทศไทยไปสู่ยุคที่เรียกว่าเศรษฐกิจดิจิทัล

2) การสื่อสาร เป็นปัจจัยที่หน่วยงานระดับนโยบายดำเนินการใช้อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานระดับกลางยอมรับและแปลงนโยบายไปปฏิบัติที่ชัดเจนเพียงพอเพิ่มความคล่องตัวให้กับองค์กร โดยผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารของ สศต. มีการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลของแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้กับผู้ปฏิบัติงานระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการทำงาน

3) การบังคับใช้กฎหมาย ถือเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จต่อมาตรการต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อต้องการให้หน่วยงาน รวมถึงบุคลากรนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นบรรทัดฐานที่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยผู้วิจัยพบว่า depa มีการทบทวนถึงมาตรการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) เช่น มาตรการการผลักดันทางการเพิ่มมูลค่าให้ผลงานวิชาการด้านนวัตกรรม มาตรการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ต่างๆ มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการสร้างความเชื่อมั่นผ่านระบบขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ เป็นต้น โดยเป็นมาตรการที่ใช้ในการผลักดันทางด้านธุรกิจสตาร์ทอัพให้สำเร็จ

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation) โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนได้ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการระดมพลัง มีการส่งผลต่อการสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ

1) งบประมาณและแรงจูงใจด้านอื่นๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือเกิดการกระตุ้นให้กับบุคคลหรือผู้ที่ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบทบาทหน้าที่ตนเองให้บรรลุผลสำเร็จเพียงพอ โดยผู้วิจัยพบว่า สศค. มีการเสาะแสวงหางบประมาณในการนำมาดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยกระดับ Digital Startup ที่สอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

2) การได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ ส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยที่มีการพิจารณาต่อบทบาทสำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อการผลักดันนโยบายให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยพบว่า depa มีแผนงาน Milestone ที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมการเจริญเติบโตของ Digital Startup โดยสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

3) การมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติการและผู้ที่ได้รับบริการ เป็นปัจจัยในการสร้างความรู้สึก การมีความสำคัญ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดลักษณะของงานและขีดความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยผู้วิจัยพบว่า สศค. มีการส่งเสริมความสามารถให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนนี้ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และการเมือง เป็นขั้นที่มีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการต่างๆ ตามที่ได้รับการยอมรับแล้วไปสู่ปฏิบัติการจริง โดยผู้วิจัยพบว่า depa มีการกำหนดเป้าหมายที่คอยช่วยผลักดันให้เกิดการสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของดิจิทัลสตาร์ทอัพของไทยให้สอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

2.3 ขั้นตอนของการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือให้เกิดความต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนทำให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นประจำต่อเนื่อง โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงและยอมรับว่าเป็นหน้าที่ประจำวัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า depa มีการสานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรให้

ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมองค์กรในการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ที่สอดคล้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการขององค์กร

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)” ที่ depa เป็นหน่วยงานหลักสำหรับการผลักดันแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัล โดยการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องของความสัมพันธ์ในกระบวนการในการปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำเอาไปปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนแผนการขององค์กรให้ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตถึงปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งแยกปัจจัยหลักสำคัญออกมาตามทฤษฎีของในการนำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติของ Paul Berman ที่ถูกอ้างถึงใน วรรณคดี จันทรศร แบ่งเป็นการอภิปรายในระดับมหภาค (Macro Implementation) และระดับจุลภาค (Micro Implementation) ดังนี้

5.2.1 ผลของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) สามารถแบ่งเป็นการปฏิบัติได้ 2 ขั้นตอน คือ ระดับมหภาค และระดับจุลภาค

1. ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) ประกอบด้วย 2 ลำดับขั้น

1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบายเพื่อไปสู่แผนปฏิบัติการขององค์กร จากผลการศึกษาศึกษาสามารถอภิปรายได้ว่าข้อมูลการสั่งการที่ได้มอบหมายให้แก่คณะกรรมการ DE โดย depa ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลด้านต่างๆ โดยเฉพาะภาคธุรกิจสำหรับในการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล ซึ่งมีการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการสามารถดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ได้เหมาะสมและมีประสิทธิผลดียิ่งขึ้นในทุกปีงบประมาณ

1.2 ขั้นตอนการยอมรับ จากการศึกษาสามารถอภิปรายว่าข้อมูลแผนปฏิบัติการขององค์กรและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพการทำงานสอดคล้องกับกิจกรรมแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2. ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro implementation) ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลำดับชั้น

2.1 ขั้นตอนในการระดมพลัง จากผลการศึกษาอภิปรายได้ว่าการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายในองค์กร depa และภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปทิศทางเดียวกันกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลักดันดิจิทัลสตาร์ทอัพในมิติด้านเศรษฐกิจของประเทศดียิ่งขึ้น

2.2 ขั้นตอนของการปฏิบัติ จากผลการศึกษาอภิปรายได้ว่า depa มี Roadmap ที่ชัดเจนเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติการระดับล่างสามารถทำงานได้สอดคล้องกับแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการทบทวนผลของการดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อปรับทิศทางของแผนองค์กรให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันอีกด้วย

2.3 ขั้นตอนของการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือการเกิดความความต่อเนื่อง จากผลการศึกษาอภิปรายได้ว่า depa ได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินผลประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดมีค่านิยมการมีส่วนร่วมในการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดต่อความสำเร็จทั้ง 2 ขั้นตอน คือ ระดับมหภาค และระดับจุลภาค

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro implementation) สามารถแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

1.1 ขั้นตอนของการแปลงนโยบาย ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านเนื้อหาและสาระของนโยบาย โดยจากการศึกษาสามารถอภิปรายได้ว่า depa มีแผนการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจด้านดิจิทัลเริ่มต้น (Digital Startup) อย่างเป็นลำดับขั้นตอน อาทิ เครือข่ายพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น การสนับสนุนธุรกิจวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในระยะเริ่มต้น ในระยะก่อตั้ง และระยะเติบโต รวมถึงระบบนิเวศธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้น เป็นต้น

2) คุณสมบัติขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบในการนำเอานโยบายไปใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งจากผลการวิจัยอภิปรายได้ว่าผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้น และมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน และยังมีคุณภาพเพียงพอ เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

1.2 ขั้นตอนของการยอมรับ ประกอบไปด้วยปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ทศนคติของผู้นำเอานโยบายไปใช้ปฏิบัติ จากผลการศึกษานำมา อภิปรายได้ว่าองค์ประกอบทางด้านความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อมาตรฐาน และทิศทางของการ ตอบสนองและความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) เพื่อส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลอย่างรอบด้านและนำพา ประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

2) การสื่อสาร จากผลการศึกษานำมาอภิปรายออกมาได้ว่า การสื่อสาร ของ depa มีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลแผนส่งเสริมวิสาหกิจ เริ่มต้นด้านดิจิทัล ของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างให้สามารถนำมาใช้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบังคับใช้กฎหมาย ผลการศึกษานำมาอภิปรายได้ว่า depa มีการทบทวน มาตรการสำคัญต่างๆ ในการนำมาขับเคลื่อนแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อาทิ มาตรการผลักดันทางด้านทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลงานนวัตกรรม มาตรการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่างๆ มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการสร้างความเชื่อมั่นผ่านระบบขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ เป็นต้น โดยเป็นมาตรการที่ใช้ในการผลักดัน ธุรกิจของสตาร์ทอัพให้มีความสำเร็จ

**2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ เป็นไปตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ไปใช้ปฏิบัติ ในระดับจุลภาค (micro implementation) สามารถแบ่งได้ 2 ขั้นตอน**

2.1 2.1.1 ขั้นตอนการระดมพลัง เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งในขั้นตอนนี้ คือ

1) งบประมาณ และแรงจูงใจ จากผลการศึกษานำมาอภิปรายได้ว่า depa มีการ เสาะแสวงหางบประมาณในการนำมาดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนในการยกระดับ Digital Startup ที่สอดคล้องไปกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)



2) การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า depa มีแผน Milestone สำหรับใช้ในการสนับสนุนด้านการดำเนินงานโครงการต่างๆ ในการนำมาพัฒนาสภาพแวดล้อมและส่งเสริมสนับสนุนการเติบโตของ Digital Startup ให้มีความสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

3) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการและผู้ที่ได้รับบริการ ซึ่งจากผลการศึกษสามารถอธิบายได้ว่า depa มีการส่งเสริมทางด้านความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติตามปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งในขั้นตอนนี้คือสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม รวมไปถึงทางการเมือง จากผลการศึกษอธิบายได้ว่า depa มีเป้าหมายที่จะผลักดันให้เกิดการสนับสนุนการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพไทยให้เกิดความสอดคล้องกับแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)

2.3 ขั้นตอนของการสร้างความเป็นปึกแผ่นและการทำให้เกิดความต่อเนื่อง ซึ่งจากผลการวิจัยอธิบายได้ว่า depa มีการสานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมองค์กรในการผลักดันแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ที่สอดคล้องกับแผนงานปฏิบัติการขององค์กร

การศึกษาถึงกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ผู้วิจัยพบปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาจากความต่อเนื่องในการดำเนินงานให้มีความคุ้นชินกับค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อผลักดันการปฏิบัติงาน โดยจำแนกรายละเอียดออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านบุคลากร พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีการผลัดเปลี่ยนทำให้ขาดความต่อเนื่องสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เป็นภารกิจหลักของแผนส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล จึงควรมีการส่งมอบงานให้มีความต่อเนื่อง และจัดอบรมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บุคลากรใหม่อยู่เสมอ

2) ด้านงบประมาณ ที่พบเจอได้มีการจัดสรรงบประมาณที่จะนำมาใช้ในด้านส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล แต่สตาร์ทอัพยังไม่คุ้นชินกับการใช้เครื่องมือสำหรับการบริหารรายการงบประมาณที่สอดคล้องต่างๆ กับการดำเนินงานเบิกจ่ายในกรอบงบประมาณของภาครัฐ จึงควรมีการจัดสรรเจ้าหน้าที่เพื่อคอยประสานงานอำนวยความสะดวกในเรื่องของเอกสารการเงินให้กับกลุ่ม Startup ที่มีความต้องการขอทุนสนับสนุน



3) การพัฒนานวัตกรรม Startup ที่ยังไม่เห็นเด่นชัด พบว่าประเทศไทยขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูง ที่มีความซับซ้อน ลอกเลียนแบบได้ยาก และต่อยอดได้มาใช้ จึงควรมีการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลที่นำเทคโนโลยีในระดับสูงมาประยุกต์ใช้ต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการนำผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup)” ที่เป็นแนวทางให้ depa ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการนำนโยบายมาผลักดันดิจิทัลสตาร์ทอัพให้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับชาติ โดยเป็นการร่วมมือกันกับเครือข่ายพันธมิตรจากหน่วยงานภายนอกและภายใน องค์กร depa จึงมีข้อเสนอแนะที่อาจใช้เป็นแนวทางในการใช้ประเมินผลการขับเคลื่อนตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัลสู่การปฏิบัติงานในระดับมหภาคและในระดับจุลภาค ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ในการดำเนินการศึกษาวิจัยในเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ดังนี้

1.1 ควรมีการกำหนดภารกิจต่างๆ ให้กับหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายการดำเนินงานในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ทั้งในส่วนของขั้นตอนในการแปลงนโยบายสู่แผนปฏิบัติการองค์กรซึ่งเชื่อมโยงไปยังการยอมรับเพื่อระดมพลังในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมมือกันแบบเป็นปึกแผ่นและต่อเนื่อง เพื่อทำให้ดิจิทัลสตาร์ทอัพเกิดความตื่นตัวในการพัฒนา

1.2 ควรมีการกำหนดแผนในการดำเนินความร่วมมือเพื่อเป็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน ของแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ที่ร่วมดำเนินงานระหว่างองค์กร

1.3 ควรมีการส่งเสริมแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับแผนปฏิบัติการองค์กรที่สอดคล้องกับงบประมาณในแต่ละปี เพื่อให้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการทบทวนแผน และให้เกิดการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานให้เกิดความเหมาะสม และทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ ในการดำเนินการงานศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

2.1 ด้านการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ในแง่เนื้อหาสาระและคุณสมบัติองค์กรที่รับมอบหมายไปสู่การยอมรับ ทั้งในส่วนทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารและการกำหนดใช้กฎหมาย ควรเพิ่มระบบการติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับการระดมพลังในส่วนงบประมาณจูงใจผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมให้เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติให้เกิดความต่อเนื่อง และความเป็นปึกแผ่นในการดำเนินงาน

2.2 การนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบควรจะต้องมีแผนงานในการปฏิบัติการขององค์กรที่เป็น Roadmap และ Milestone เพื่อเป็นแนวทางในการผลักดันแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.3 การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันในองค์กรที่จะต้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันแผนการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ก่อนดำเนินการในส่วนของการประสานความร่วมมืออันจะก่อให้เกิดเครือข่ายพันธมิตรในการต่างหน่วยงานในระยะต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะและแนวทางสำหรับการปรับแก้ไขปัญหา การศึกษาวิจัยให้เกิดการบูรณาการภาคีเครือข่ายที่มีระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งถือเป็นจุดที่สำคัญที่ทำให้สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีจนได้หน่วยงานต้นแบบ ดังนี้

3.1 ควรมีการศึกษาคั้งเพิ่มเติมในกลุ่มของผู้ประกอบการ Startup เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ในด้านการดำเนินงานตามแผนงานทางด้านการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล กับหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อให้ครอบคลุมปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3.2 ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบการประเมินผลจากการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นหลักอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรับรู้ได้ถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมไปถึงจนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อต่อยอดให้องค์กรนั้นสามารถนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติได้ต่อไป การเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันในองค์กร สศค. ที่เป็นไปในทางเดียวกันเพื่อผลักดันแผนงานในด้านการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นด้านดิจิทัล (Digital Startup) ก่อนดำเนินการประสานความร่วมมืออันจะก่อให้เกิดเครือข่ายพันธมิตรในต่างหน่วยงานในระยะถัดไป



## บรรณานุกรม

- Cano Diane. (1983). Comparison of situation relative implementation values in a Sabatier-Mazmanian framework. In *ProQuest Dissertations and Theses: ProQuest Dissertations Publishing*.
- depa Thailand - Startup Institute. สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น. สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/th/startup-institute>
- Grindle. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jacob Kraemer Tebes. (2003). The Evaluation of Prevention and Health Promotion Programs. สืบค้นจาก [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0195-4\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0195-4_5)
- Marketingoops. (2021). เผย 5 สตาร์ทอัพไทยสู้ไม่ถอย ระดมทุนได้สำเร็จฝ่าวิกฤต COVID-19. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/news/tech-update/startups/5-thai-startup/>
- Peltason. (1961). *Fifty-Eight Lonely Men: Southern Federal Judges and School Desegregation*. New York: Harcourt: Brace and World.
- Sabatier. (1983). *Policy implementtation*. In S. S. Nagel (Ed.), *Encyclopedia of Policy Studies*: New York: Marcell Dekker.
- Schultze. (1970). *The role of the incentives, penalties, and rewards in attaining effective policy*. Chicago: Markham.
- Techsauce. (2021). depa เคาะ 9 โครงการสนับสนุน Digital Startup ไทย เร่งติดปีกภาคธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้มาตรฐาน. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/pr-news/depa-9-support-policy-digital-startup-thailand>
- Techsauce. (2564). depa ชี้ Digital Startup ไทยสุดแกร่ง ผนึกกำลังร่วมฝ่า COVID-19 เผย ตัวอย่าง Locanation และ QueQ. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/pr-news/depa-locanation-and-queq>
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*: Chicago : University of Chicago Press.

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2560). เทคโนโลยีสตาร์ทอัพ. สืบค้นจาก

[https://www.humanica.com/sme?lang=th&gclid=CjwKCAjwydP5BRBREiwA-grCGoP-MIXM1X2Nc7ltnjaYvJhtE9JYTcNE2uwHBA0gzL7eDSEWzOjIWhoCvx4QAvD\\_BwE](https://www.humanica.com/sme?lang=th&gclid=CjwKCAjwydP5BRBREiwA-grCGoP-MIXM1X2Nc7ltnjaYvJhtE9JYTcNE2uwHBA0gzL7eDSEWzOjIWhoCvx4QAvD_BwE)

กาญจนา ค้ายาดี. (2555). การพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกอบรมข้าราชการทหารของ กองทัพอากาศ การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 4, ฉบับที่ 7 (ม.ค.-มิ.ย. 2555), หน้า 14-32.

จุมพล นิมพานิช. (2547). การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง = *Policy analysis : scopes, concepts, theories and case studies*: นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้จัดจำหน่าย.

ณฤทธิ วรพงษ์ดี. (2560). *SET your startup business guide* : รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ธิดิภา ชยธวัช. (2548). แม่ไม่บริหาร. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์อาร์ต.

นงคราญ ไชยเมือง. (2015). การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน. In: วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์รั้วเขียว.

บุญทัน ดอกไธสง. (2539). พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิยะนุช เงินคล้าย. (2549). สืบค้นจาก

<http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/4514/6/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%20%20%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%8A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B9%8C%20%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%A8%E0%B8%B1%E0%B8%A2%20PHD-2555.pdf>

ปิยะนุช เงินคล้าย. (2550). การเสริมพลังชุมชนในกระบวนการยุติธรรม. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 5, ฉบับพิเศษ (การประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับประเทศครั้งที่ 1) เล่มที่ 1 (พ.ค.-ส.ค. 2550), หน้า 57-86.

ริอบบีนส์, ส. พ. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3.): กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอ็ด

ดูเคชั่นอินโดไชน่า.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2555). การประเมินผลนโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้จัดจำหน่าย.

ลือชัย วงษ์ทอง. (2550). การนำนโยบายแรงงานต่างด้าวสัญชาติพม่าไปปฏิบัติ ในพื้นที่อำเภอ โป่งร้อน จังหวัดจันทบุรี. [https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/file\\_att1/2020030358632234101\\_ref.pdf](https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/file_att1/2020030358632234101_ref.pdf)

วรเดช จันทรเดช. (2541). การนำนโยบายไปปฏิบัติ = *Policy implementation* (พิมพ์ครั้งที่ 2): กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์.

วรเดช จันทรศร. (2552). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ = *An integrated theory of public policy implementation* (พิมพ์ครั้งที่ 4.): กรุงเทพฯ : สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย TURA.

วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ = *An integrated theory of public policy implementation* (พิมพ์ครั้งที่ 5, [ฉบับพิมพ์ซ้ำ]).: กรุงเทพฯ : สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย TURA.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2552). นโยบายสาธารณะไทย : กำเนิด พัฒนาการและสถานการณ์ของ ศาสตร์: กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, จัดจำหน่าย.

สถาบันพระปกเกล้า. (2548). การประเมินผลนโยบายการป้องกันอุบัติเหตุจากรถ : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร รายงานการวิจัย: กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2564). แผนปฏิบัติการองค์กร สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/storage/app/media/file/annual-operation-plan-2564.pdf>

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565a). depa เผย 4 มาตรการส่งเสริมและสนับสนุน Digital Startup. สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/depa-4-digital-startup>

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565b). กิจกรรมเวทีเปิดโอกาสมีส่วนร่วมองค์กรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/th/participation>

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2548). *Thailand stand-up* (พิมพ์ครั้งที่ 2.): กรุงเทพฯ : Brand Age Books.

สุวิมล ติรภานันท์. (2543). การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2.): กรุงเทพฯ :



ภาควิชาการประเมินและการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสนาะ ดิยาวาร์. (2538). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อศินา พรพศิน. (2559). วิถีสตาร์ทอัพ : ถอดบทเรียนและความสำเร็จสตาร์ทอัพไทย = *Start up* (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.

อุทัย เลหาวิเชียร. (2543). รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ (พิมพ์ครั้งที่ 5.):  
กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

โอบัส แก้วจำปา. (2547). ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 (พิมพ์ครั้งที่ 1.): กรุงเทพฯ : โอเดียนส  
ไตร์.





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	รพีมพิตมา ศรวัตร์
วัน เดือน ปี เกิด	28 มีนาคม 2525
สถานที่เกิด	เชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2548 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารระหว่างประเทศ จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

