

ประเมินผลโครงการ: กรณีศึกษาโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม  
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 <sup>1</sup>

Project Evaluation: Case Study of the Industry Transformation Center Project  
of Industrial Promotion Center, Region 8.

พงษ์ธร โปธิณ <sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลและผลกระทบของโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า การอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการนี้มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูป ผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ ได้แก่ วิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 20 ราย มีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบได้รายละเอียด 1 ผลิตภัณฑ์ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประสิทธิภาพที่ได้รับเท่ากับร้อยละ 100 โดยสิ่งในกลุ่มเป้าหมายของโครงการได้รับมากที่สุด คือ ผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่พัฒนาสามารถต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์สู่ผลิตภัณฑ์อื่นได้ รองลงมาคือวิสาหกิจได้รับแนวทางการลดของเสียจากการผลิตและมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำของที่ปรึกษา การดูแลเอาใจใส่ของผู้จัดการโครงการ และความพร้อมด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ของโครงการ ช่วยผลักดันให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบได้เป็นผลสำเร็จ เกิดผลกระทบจากการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการลดต้นทุนและลดของเสียจากการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และต่อยอดในเชิงพาณิชย์ทำให้วิสาหกิจมียอดขายเพิ่มขึ้น แนวทางการพัฒนาโครงการในอนาคต ควรเพิ่มกิจกรรมเชื่อมโยงตลาดและเจรจาจับคู่ธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจเกิดการพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ประเมินผลโครงการ; ศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ประเมินผลโครงการ: กรณีศึกษาโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโท หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

This research was a qualitative research and aimed to study the results and effects from the Industrial Transformation Center Project of Industrial Promotion Center, Region 8. By employing the instruments of structured interview, in-depth interview with key informants, and non-participant observation to collect data. The study found that training and consulting on products improvement of the project aimed to apply the knowledge of science, technology, and innovation to develop products of Small and Medium Enterprises, community enterprise, and entrepreneurs of processed food and agriculture products business with 20 participated entrepreneurs. The results from this project was that each entrepreneur had applied the knowledge gained from this project to improve their model product, in other words, the project achieved its goal 100%. The achievement of this project was that the model product was possible to be developed into other products. Besides, the corporation found the way to reduce production defects in order to increase the produce. With knowledge and expertise in giving advice and training of the consultant and the attention of the project managers as well as the readiness of equipment had made this project achieve its aims and develop its model product. The knowledge and experience gained from this project will be employed as the way of reducing costs, defects and adding values to the commercial product as a way to increase sale rates. For future development, the project should be connected with marketing, business matching, and business partner in order that the products will promote and sustainable development for the enterprise.

**Keywords:** project evaluation; Industry Transformation Center

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทยตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงกำหนดนโยบายในการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศด้วยการสร้างความเข้มแข็งภายในประเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561ก) ทั้งนี้ กระทรวงอุตสาหกรรมได้นำนโยบายสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย (s-curve) ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูปถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งช่วยผลักดันเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังมีความพร้อมในการพัฒนาต่อยอดยกระดับการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ตลอดจนกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, หน้า 4-12)

กระทรวงอุตสาหกรรม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จึงได้บูรณาการความร่วมมือ 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และ ในการจัดตั้งศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 (Industry Transformation Center 4.0) หรือศูนย์ ITC มีบทบาทในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้สามารถยกระดับไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ผ่านการให้บริการเครื่องจักรกลางเพื่อทดลองการผลิต การทำต้นแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุกัญชี การบริการเชื่อมโยงการตลาด เงินทุน ร่วมพัฒนาและผลิตบุคลากรด้านการออกแบบและผลิตโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนเชื่อมโยงความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคอุตสาหกรรมชั้นนำในการพัฒนาให้กับวิสาหกิจและผู้ประกอบการไทย ด้วยการนำร่องของศูนย์ ITC กล้วยน้ำไท กรุงเทพมหานคร และต่อมาได้ขยายบริการไปสู่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยจัดตั้งศูนย์ ITC ระดับภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และศูนย์ ITC ระดับจังหวัด จำนวน 76 แห่ง เพื่อสนับสนุนให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของประเทศได้ยกระดับและพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ พร้อมก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ต่อไป (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2561, หน้า 41-42)

การดำเนินงานของศูนย์ ITC 4.0 ระดับภูมิภาคของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 นั้น มีภารกิจส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการผลิต ด้านมาตรฐาน ด้านธุรกิจและการตลาด ให้การสนับสนุนเครื่องมือเครื่องจักรในการทดสอบผลิตและแปรรูปสินค้า การออกแบบบรรจุกัญชี และการผลิตบรรจุกัญชีต้นแบบ รวมทั้งองค์ความรู้ในการพัฒนาสินค้าและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจการต่อไป ซึ่งในปี 2562 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ขยายผลโครงการการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ที่เริ่มดำเนินการมานับตั้งแต่ปี 2561 (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2562, หน้า 44) เพื่อต่อยอดกิจกรรมนำร่องต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และหนึ่งในโครงการสำคัญของศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 ระดับภูมิภาค คือ การให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่วิสาหกิจกลุ่มเป้าหมายซึ่งได้แก่ วิสาหกิจขนาด

กลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูป และสาขาที่เกี่ยวข้อง ภายใต้โครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8, 2562, หน้า 1) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมและขอรับคำปรึกษาแนะนำเชิงลึกได้นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง ตลอดจนเป็นปัจจัยที่เอื้อให้สินค้าอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูปเพิ่มโอกาสทางการตลาดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1. ผลของการดำเนินโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างไร
2. ผลกระทบของโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ทำให้วิสาหกิจมีผลผลิตภาพอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของการดำเนินโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8
2. เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้รับจากโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในการดำเนินการตามนโยบายหรือการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำออกของระบบการเมือง เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะและเป็นภารกิจหลักของระบบบริหาร ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายบริหาร เป็นกิจกรรมที่นำเอาเป้าหมายหรือนโยบายของประเทศมาแปลงเป็นแผนงานและโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินนโยบาย และการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับของนโยบาย ทั้งนี้ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติการและเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของข้าราชการหรือนักปฏิบัติการโดยตรง (อุทัย เลาหวิเชียร, 2559ก, หน้า 329-331)

วรเดช จันทรศร (2554, หน้า 129-146) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการสังเคราะห์ประเด็นความสนใจในมิติของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ และได้พัฒนาตัวแบบ 6 ตัวแบบจากขอบเขตเฉพาะและค้นพบว่าแต่ละตัวแบบมีตัวแปรอิสระที่แตกต่างกัน และยังไม่สามารถยึดตัวแบบใดตัวแบบหนึ่งในการสร้างความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สอดคล้องและเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ได้แก่ ตัวแบบทางการจัดการ (management model) ซึ่งเป็นตัวแบบนี้ อาศัยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีองค์การที่เน้นเรื่องสมรรถนะองค์การ โดยนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านการบริหารและการด้าน เทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ต้องมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องจักร และ งบประมาณ รวมถึงตัวแบบทางด้านกระบวนการระบบราชการ (bureaucratic processes model) ซึ่งตาม ทรรศนะของตัวแบบนี้หมายความว่า สมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน โดยผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุม หรือยับยั้งนโยบายใหม่ ๆ ซึ่งจะไปกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของข้าราชการ เหล่านั้นจึงมักไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบาย ทั้งนี้ แนวทางในการ ประเมินประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Effectiveness: PIE) นั้น สามารถประเมินได้จากการบรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ (อวลีย์ วรเทพพิพิงษ์, 2537, หน้า 293) โดย เปรียบเทียบวัตถุประสงค์กับผลผลิต (outputs) หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ (expected results) กับผลที่เกิดขึ้น จริง (actual results) อาจใช้สูตร ดังนี้

$$PIE = \frac{\text{ผลที่เกิดขึ้นจริง} \times 100}{\text{ผลที่คาดว่าจะได้รับ}} = \% \text{ ของ PIE}$$

2. แนวคิดเกี่ยวกับประเมินผลโครงการ พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ (2562, หน้า 1-35) กล่าวว่า นโยบาย หนึ่ง ๆ อาจแตกแขนงเป็นหลายแผนงาน และแผนงานหนึ่ง ๆ อาจแตกแขนงเป็นหลายโครงการ โครงการจึง ส่วนประกอบของแผนงานในระดับของวิธีปฏิบัติซึ่งแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินงาน แสดง กิจกรรม แสดงผลผลิต และผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของทุก ๆ โครงการใน โครงสร้างแผนงานหนึ่ง ๆ ผสมรวมกันแล้วต้องนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของนโยบายนั้น ๆ โดยโครงสร้าง แผนงานจะเป็นการนำเอาหลักการวิเคราะห์เชิงระบบ (systems analysis) เข้ามาใช้เพื่อชี้ให้เห็นถึงสาย สัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานและ นโยบายของรัฐ ความสำเร็จของโครงการหรืองานใด ๆ จึงเป็นผลให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ของรัฐในด้านนั้น ๆ สำเร็จเพียงใด Stufflebeam, Daniel, and Shinkfield (อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสม ทรัพย์, 2562, หน้า 50-58) ได้กล่าวถึงการประเมินขบวนการดำเนินงานของโครงการ (process evaluation) เป็นการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการ ตั้งแต่การจัดการทรัพยากร การดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนด การตรวจสอบคุณภาพของผลผลิต การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น และ การรวบรวมปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาได้ตามตัวแบบที่เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP model) โดยแบ่งกระบวนการในการประเมินโครงการเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) บริบทในการดำเนินงาน (context) สภาพแวดล้อมของโครงการที่ตั้งอยู่ เช่น ปัญหาการจัดการทรัพยากร ปัญหาผลผลิตตกต่ำ ปัญหาความสามารถ

ในการแข่งขัน เป็นต้น (2) ปัจจัยนำเข้า (input) สิ่งทีโครงการเลือกและนำเข้ามาเป็นส่วนต่าง ๆ ของระบบ เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวคิด วิธีการทำงาน บุคลากร เครื่องมือ สถานที่ งบประมาณ เวลาในการดำเนินงาน และกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ เป็นต้น (3) กระบวนการดำเนินงาน (process) เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการตามที่ได้มีการวางแผนเอาไว้ ซึ่งอาจมีเกณฑ์มาตรฐานของกิจกรรมกำหนดไว้ เช่น การรับสมัคร หลักสูตร มาตรฐานการให้บริการ เป็นต้น และ (4) ผลผลิต (outputs) เป็นผลงานที่โครงการทำได้เมื่อจบโครงการ ผลงานเหล่านี้มีการกำหนดอยู่ในตัวโครงการและควรมีเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

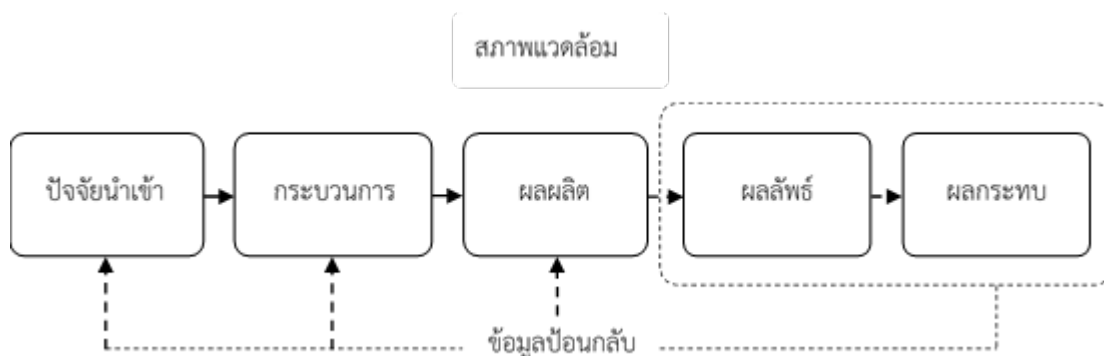
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสำเร็จ สมศักดิ์ มีทรัพย์หลาก (2542, หน้า 322) ได้นิยามความหมายว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การที่ดำเนินโครงการหรืองานอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว และปรากฏว่าผลที่เกิดขึ้นหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาน้อยเพียงใด หากใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าในการดำเนินโครงการหรืองานได้น้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิผลสูงสุด โดยที่ประสิทธิภาพ (efficiency) นั้นหมายถึง การมีปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าปัจจัยนำออก (อุทัย เลหาวิเชียร, 2559, หน้า 25) ทั้งนี้ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ แรงงาน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ฯลฯ ส่วนปัจจัยนำออกหรือผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วราชการหรือองค์การภาครัฐก็จะมีปัจจัยนำออกเป็นบริการ ทั้งนี้ เมื่อภาคเอกชนหรือธุรกิจบริหารงานได้มีประสิทธิภาพก็ถือว่ามีการกำไร ส่วนภาครัฐก็ถือว่าบริหารคุ้มกับงบประมาณที่ใช้ไป โดยประสิทธิภาพมีด้วยกัน 3 กรณี กล่าวคือ ลดต้นทุน ลดความสูญเสีย และเพิ่มปัจจัยนำออก

Mihaiu, Opreana, and Cristescu (2010, pp. 136-140) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชนโดยศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจซึ่งภาครัฐมักมุ่งเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนทั้งในระยะกลางและระยะยาว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยประสิทธิผลถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิภาพนั้น และจากงานเขียนของ Mandl, Dierx, and Ilzkovitz เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายภาครัฐ ได้ชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของความสำเร็จ (success) นั้นเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการนั้นมีความคลุมเครือค่อนข้างมากระหว่างความสำเร็จของโครงการกับความสำเร็จของการบริหารโครงการ ตลอดจนในเรื่องของเกณฑ์การวัดความสำเร็จของโครงการกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้ ความสำเร็จของโครงการเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากกว่าความสำเร็จในการบริหารโครงการ ด้วยเพราะความสำเร็จของโครงการนั้นมาจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลากหลายและอยู่เหนือการควบคุมขึ้นอยู่กับนโยบายและคำสั่งการ ทำให้เป้าหมายและวิธีการอาจเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกได้ ในขณะที่ความสำเร็จของการบริหารโครงการอาจบรรลุได้ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้ (Camilleri, 2016, pp. 17-21)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการ: กรณีศึกษาโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 โดยอาศัยทฤษฎีระบบ (systems theory) หลักการวิเคราะห์เชิงระบบ (systems analysis) และการประเมินตามตัวแบบชิปโมเดล (CIPP model) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลการดำเนินโครงการ และผลกระทบของโครงการ (พงค์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, 2562, หน้า 1-58)

โดยผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ เป็นสิ่งที่เกิดเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นและเมื่อกิจกรรมทั้งหลายสิ้นสุดลง ทั้งนี้ การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผลของกิจกรรมเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และการวัดผลผลิตของโครงการภาครัฐส่วนใหญ่มักจะพิจารณาตามปีงบประมาณ อันจะนำไปสู่การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่โครงการตั้งใจจะให้เกิดขึ้นและที่ไม่ได้ตั้งใจ อย่างไรก็ตาม ด้วยกิจกรรมภายใต้โครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ประจำปีงบประมาณ 2562 ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลงเรียบร้อยแล้ว การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูปในพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2562 โดยเป็นผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด จำนวน 20 ราย โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย (1) แบบสัมภาษณ์ (structured interview) เป็นข้อคำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลพื้นฐานทางธุรกิจ ตลอดจนผลและผลกระทบของโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ตลอดจนความ



คิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยการตอบสัมภาษณ์จะมีลักษณะประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2562, หน้า 132-134) (2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) จำนวน 5 ราย และ (3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) เช่น สังเกตจากการสัมภาษณ์ สังเกตสถานที่ให้บริหาร สังเกตผลิตภัณฑ์ต้นแบบ เป็นต้น

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมนั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ทั้งในด้านข้อมูล (data) ซึ่งเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากภาคสนามและข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบระหว่างเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน ถ้าหากเวลา สถานที่ และบุคคลเปลี่ยนไปข้อมูลที่ได้เหมือนกันหรือไม่ หากข้อมูลที่ได้เหมือนกันแสดงว่าเป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือ และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodology) โดยใช้หลายวิธีเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน หากข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน จะเข้าไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้ง และหากข้อมูลที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วปรากฏว่า เป็นข้อมูลที่เหมือนกันก็ถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มาวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นและเก็บรวบรวมได้จากข้อมูล แล้วกล่าวอ้างความจริงทั่วไปขึ้นจากความจริงเฉพาะของข้อมูลดังกล่าว และเป็นการพิจารณาลักษณะร่วมกับของข้อมูลรูปธรรม ทั้งยังเป็นการหาความจริงจากข้อเท็จจริงส่วนย่อยหลาย ๆ แล้วนำมาสรุปความจริงชุดใหญ่ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมครอบคลุมข้อเท็จจริงส่วนย่อย หลังจากนั้นจึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้น และการสร้างข้อสรุปผลของการเปรียบเทียบนั้น ทำให้เกิดความคิดรวบยอด และเป็นการสร้างภาพสร้างใหม่ของเหตุการณ์หรือข้อมูล

## ผลการวิจัย

1. ผลการดำเนินโครงการ จากการศึกษาพบว่า การนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติผ่านกระบวนการของระบบราชการนั้น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับจะมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน โดยข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของโครงการยอมรับและปรับตาม เรียกได้ว่าเป็นระดับของการยอมรับนโยบายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ ระดับความเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการให้บริการของผู้ที่กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ ก็ส่งผลต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยเช่นกัน ดังตัวแบบทางด้านการบริหารระบบราชการ ซึ่งจากการดำเนินโครงการดังกล่าว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประทับใจในเรื่องของความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาโครงการจากการอ้างอิงความรู้และประสบการณ์ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหารซึ่งตอบคำถาม ข้อสงสัย และช่วยเปิดมุมมองของการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนอ้างถึงเจ้าหน้าที่สนับสนุนโครงการด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการดูแลควบคุมเครื่องจักรยังคงเหลือผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการอย่างใกล้ชิด ส่งผลต่อความสำเร็จของ



โครงการด้วยเช่นกัน ซึ่งขีดความสามารถของศูนย์ในการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังตามนโยบาย และแผนงานเพียงใดต้องอาศัยโครงสร้างที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านการบริหารและ การด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ต้องมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ (วรเดช จันทรศร, 2554, หน้า 133-138) ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบทางการจัดการ

จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า ผู้ประกอบการทั้งหมดที่ เข้าร่วมโครงการมีอายุต่ำสุด 27 ปี สูงสุด 59 ปี โดยช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 45 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 60 นอกนั้นเป็นชาย และจบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 60 ซึ่งจบการศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจมากที่สุด ร้อยละ 30 รองลงมาเป็นสาขาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 25 สาขาเศรษฐศาสตร์ร้อยละ 15 และสาขาอื่น ๆ มีจำนวนน้อย ทั้งนี้ กิจการส่วนใหญ่ก่อตั้งมาแล้วไม่เกิน 4 ปี ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นระยะเริ่มต้นทางธุรกิจโดยมียอดขายเฉลี่ยต่อเดือนต่ำสุด 15,000 บาท สูงสุด 20,000,000 บาท และกำไรเฉลี่ยต่อเดือนต่ำสุด 5,000 บาท สูงสุด 1,500,000 บาท โดยเป็นวิสาหกิจรายย่อย จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45 ซึ่งเท่ากับวิสาหกิจขนาดย่อม นอกนั้นเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง นอกจากนี้ โครงการยังมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 ระดับภูมิภาคในภาพรวม ซึ่งเกิดจากการได้รับความรู้และคำปรึกษาแนะนำตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมโครงการ ผลปรากฏว่า มีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการจำนวน 20 ราย ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยโครงการตั้งเป้าหมายไว้ว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ผลปรากฏว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการร้อยละ 94.1 สูงกว่าผลที่คาดว่าจะได้รับร้อยละ 10.7 ดังข้อมูลในตาราง 1

## ตาราง 1

ประสิทธิผลของโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม

	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (1)	ผลที่เกิดขึ้นจริง (2)	ประสิทธิผล(2)/(1) × 100 ร้อยละ
จำนวนผู้เข้าอบรม/ผู้เข้าร่วมโครงการ ไม่น้อยกว่า 20 ราย	20 ราย	20 ราย	100
ความพึงพอใจต่อการให้บริการ เฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	85.0%	94.1%	110.7

ที่มา. จาก รายงานความพึงพอใจโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม, โดย ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภูมิภาคที่ 8, 2562(ค), ค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563, [https://member.dip.go.th/Home/JL\\_SV/ctl/Report\\_SET/mid/480](https://member.dip.go.th/Home/JL_SV/ctl/Report_SET/mid/480)

ด้วยการประเมินผลโครงการ เป็นการตรวจสอบและเปรียบเทียบว่าโครงการที่ได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (PIE) มาใช้เป็นแนวทางประเมินผลลัพธ์ของโครงการ โดยเปรียบเทียบวัตถุประสงค์กับผลผลิตหรือผลที่คาดว่าจะได้รับกับผลที่เกิดขึ้นจริง (ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์, 2537, หน้า 293) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ร้อยละ 100 กล่าวคือ โครงการมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการอบรมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยสามารถนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองและเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบรายละเอียด 1 ผลิตภัณฑ์ รวม 20 ผลิตภัณฑ์



ภาพ 2 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา

นอกจากนี้ การวิจัยยังพบว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าตนเองได้รับความรู้และคำแนะนำจากการเข้าร่วมโครงการมากที่สุด (4.80) ซึ่งความรู้ที่ได้รับเป็นความรู้ด้านการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์มากที่สุด (4.75) ทั้งยังเป็นความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มากที่สุด (4.55) และได้นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองมากที่สุด (4.65) และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจหรือวิสาหกิจมากที่สุด (4.55) เช่นกัน ทั้งนี้ ในภาพรวมแล้วผู้เข้าร่วมโครงการเห็นว่าตนได้รับความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในภาพรวมมากที่สุด (4.58)

2. ผลกระทบของโครงการ จากการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ได้รับความรู้และการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบได้เสร็จสิ้นลงในเดือนกรกฎาคม 2562 วิสาหกิจได้มีการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสู่การจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ และก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลกระทบของโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายและผลกระทบจากการเข้าร่วมโครงการ ตามตัวชี้วัดอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ (1) ต้นทุนผลิตลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 (2) ของเสียลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 (3) ยอดขายเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 และ (4) การลงทุนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50,000 บาท ผลปรากฏว่า หลายวิสาหกิจมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน ผลกระทบของโครงการที่มีต่อวิสาหกิจมากขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนา ความพร้อมด้านงบประมาณและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

ตลอดจนกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยในภาพรวมแล้ววิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการมีผลิตภาพและการลงทุนเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้รับ คิดเป็นร้อยละ 119.2 กล่าวคือ วิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการมีผลิตภาพและการลงทุนสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ร้อยละ 19.2

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมโครงการ ยังพบว่า วิสาหกิจของตนเองได้รับแนวทางในการลดของเสีย และแนวทางในการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด (4.25) เช่นกัน และยังได้รับแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตในระดับมาก (4.20) ตลอดจนเห็นว่าเมื่อได้เข้าร่วมโครงการแล้ววิสาหกิจมีแนวคิดและตัดสินใจเพิ่มหรือขยายการลงทุนในเครื่องจักร เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในระดับมาก (4.15) ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา หรือผลิตภัณฑ์ต้นแบบนั้น ผู้ประกอบการเห็นว่า ผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยมในกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ มากที่สุด (4.25) และผลิตภัณฑ์ต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาสามารถต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์อื่นได้มากที่สุด (4.50) ตลอดจนเห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาใหม่ ๆ ทำให้วิสาหกิจของตนเป็นที่รู้จักในสังคมในระดับมาก (4.20) ทั้งนี้ ในภาพรวมแล้วกลุ่มเป้าหมายได้รับผลกระทบจากโครงการมากที่สุด (4.23)

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเป็นการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จากสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์และข้อมูลจากการเอกสารภายในโครงการซึ่งได้จัดทำขึ้นในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการแสวงหาข้อเท็จจริง วิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะต่อไป การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม จำนวน 5 ราย และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ ผลและผลกระทบของโครงการในด้านต่าง ๆ และสาระสำคัญจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ราย ได้เป็นประเด็นสำคัญจำนวน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ (1) ความประทับใจและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ (2) ความรู้ที่ได้รับ การนำไปใช้ประโยชน์ และผลกระทบตามเป้าหมาย และ (3) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือปัญหาจากการเข้าร่วมโครงการ

ความประทับใจและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าที่ปรึกษามีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการอบรมและให้ปรึกษาแนะนำ โดยผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 3, 4 และ 5 เห็นตรงว่าผู้จัดการโครงการมีความเอาใจใส่และคอยติดตามผลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2 และ 3 ยังเห็นว่าโครงการมีพร้อมด้านการให้บริการเครื่องจักร กลางเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 3 และ 5 ได้เพิ่มเติมว่ามีความประทับใจในความมุ่งมั่นทุ่มเทในการให้บริการของเจ้าหน้าที่สนับสนุนโครงการอีกด้วย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และตีความสรุปเป็นข้อความหลัก ดังข้อมูลในตาราง 2

## ตาราง 2

ความประทับใจและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

	ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
1 ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
2 การดูแล เอาใจใส่ และติดตามผลของผู้จัดการโครงการ	✓	-	✓	✓	✓
3 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์	✓	✓	✓	-	-
4 การให้บริการของเจ้าหน้าที่สนับสนุนโครงการ	-	✓	✓	-	✓

ในด้านความรู้ที่ได้รับ การนำไปใช้ประโยชน์ และผลกระทบตามเป้าหมาย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นตรงกันว่าความรู้ที่ได้รับจากโครงการนำไปใช้กับธุรกิจได้จริงได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ โดยผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาลดต้นทุนการผลิตให้กับวิสาหกิจของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 และ 5 ลดของเสียจากการผลิตให้กับวิสาหกิจของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2, 3, และ 4 ตลอดจนเพิ่มยอดขายให้กับวิสาหกิจของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2, 3 และ 5 อีกด้วย ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ยังได้มีการลงทุนด้านโครงสร้างและเครื่องจักรเพื่อรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดต่อไป ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และตีความสรุปเป็นข้อความหลัก ดังข้อมูลในตาราง 3

## ตาราง 3

ความรู้ที่ได้รับ การนำไปใช้ประโยชน์ และผลกระทบตามเป้าหมาย

	ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
1 ความรู้ที่ได้รับจากโครงการนำไปใช้กับธุรกิจได้จริง	✓	✓	✓	✓	✓
2 ได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบให้กับวิสาหกิจ	✓	✓	✓	✓	✓
3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ช่วยให้ต้นทุนผลิตลดลง $\geq 10\%$	-	-	✓	-	✓
4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ช่วยให้ของเสียจากการผลิตลดลง $\geq 10\%$	✓	✓	✓	✓	-
6 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ยอดขายเพิ่มขึ้น $\geq 10\%$	✓	✓	✓	-	✓
7 มีการลงทุนโครงสร้างและเครื่องจักรเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ $\geq 50,000$ บาท	-	-	-	✓	-

ในส่วนของคุณคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือปัญหาจากการเข้าร่วมโครงการ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าควรเพิ่มกิจกรรมเชื่อมโยงตลาดและเจรจาจับคู่ธุรกิจเข้าไปในโครงการ โดยผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2, 3 และ 4 เห็นตรงกันว่าให้มีบริการห้องปฏิบัติการทดลอง และโรงงานมาตรฐานในศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 ระดับภูมิภาค และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 3 และ 5 ยังเห็นว่าต้องเพิ่มชั่วโมงการให้คำปรึกษาแนะนำและขยายระยะเวลาโครงการในนานกว่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอย่างมาก ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 และ 4 เห็นควรกระจายการให้บริการเครื่องจักรกลางไปสู่จังหวัดต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และตีความสรุปเป็นข้อความหลัก ดังข้อมูลในตาราง 4

#### ตาราง 4

คุณคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือปัญหาจากการเข้าร่วมโครงการ

	ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
1 ควรเพิ่มกิจกรรมวางแผนและเชื่อมโยงตลาด เจรจาจับคู่ธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓
2 ให้มีบริการห้องปฏิบัติการทดลอง และโรงงาน มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	-
3 เพิ่มชั่วโมงการให้คำปรึกษาแนะนำและขยาย ระยะเวลาโครงการ	✓	-	✓	-	✓
4 กระจายการให้บริการเครื่องจักรกลางไปสู่จังหวัด ต่าง ๆ	-	-	✓	✓	-

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับการดำเนินโครงการในอนาคตนั้น ควรเพิ่มกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้วต้องมีกิจกรรมหรือโครงการต่อเนื่องในด้านการขอรับรองมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อการขยายธุรกิจ การเชื่อมโยงตลาด และการเจรจาจับคู่ธุรกิจ เพื่อให้การพัฒนาวิสาหกิจมีความสมบูรณ์ รอบด้าน ก่อเกิดเป็นความเครือข่ายของวิสาหกิจที่มีความเข้มแข็ง เติบโต และยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ด้วยการวิจัยเรื่อง ประเมินผลโครงการ: กรณีศึกษาโครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตเป็นหลัก รวมถึงข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องนำมาพรรณนาและอธิบายความเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานของศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม 4.0 ระดับ

ภูมิภาค มีหลายโครงการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารและเกษตรแปรรูปในพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาคที่ 8 ดังนั้น หากมีนำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงสถิติมาใช้ในระเบียบวิธีวิจัยต่อไปจะช่วย ปิดช่องว่างและเสริมให้การวิจัยประเมินผลโครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป การวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการวิจัยเกี่ยวกับการ ประเมินผลโครงการเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรมเพียงแห่งเดียวเท่านั้น การวิจัยเปรียบเทียบผลการ ดำเนินงานจากโครงการของศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมในระดับภูมิภาคแห่งอื่น ๆ อีกจำนวน 12 แห่งทั่วประเทศประกอบกัน จะส่งให้การวิจัยมีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และสามารถประเมินผลและผลกระทบโครงการได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

### บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2561). รายงานประจำปี. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2562). รายงานประจำปี. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8. (2562). ขอบเขตของงาน (Term of Reference: TOR) โครงการการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูปอุตสาหกรรม (Industry Transformation Center: ITC). สุพรรณบุรี: ผู้แต่ง.

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์. (2537). เอกสารประกอบวิชา รศ. 740 การนำนโยบายไปปฏิบัติ. เอกสารอัดสำเนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. (2562). การประเมินผลโครงการในภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8. (2562ค). รายงานความพึงพอใจโครงการการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิรูป อุตสาหกรรม. ค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563, จาก [https://member.dip.go.th/Home/JL\\_SV/ct/Report\\_SET/mid/480](https://member.dip.go.th/Home/JL_SV/ct/Report_SET/mid/480)

สมศักดิ์ มีทรัพย์หลาก. (2542). การวิเคราะห์โครงการโดยใช้หลักต้นทุนและประสิทธิผล. ใน เอกสารการสอน ชุมวิชาการวิเคราะห์โครงการและแผนงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4, หน่วยที่ 7). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2562). ระเบียบวิธีวิจัย สำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ  
ยุทธศาสตร์ชาติ. (2561ก). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).  
กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

อุทัย เลาหวิเชียร. (2559ก). รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพ  
มหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

อุทัย เลาหวิเชียร. (2559ข). ค่านิยมของการบริหารงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมา  
ธรรม.

Camilleri, E. (2016). Project success: Critical factors and behaviours. New York: Routledge.

Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance  
of the public sector. Romanian Journal of Economic Forecasting, 13(4), 132-147.