ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2557

Factors Affecting Result Based Management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation

Mr. Sakka Siriwattanakarn

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

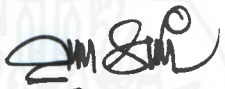
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
ชื่อและนามสกุล	นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

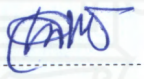
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)

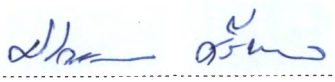


..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผู้วิจัย นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ **รหัสนักศึกษา** 2563004890

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2557

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1)การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวนทั้งสิ้น 3,664 คนใช้กลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของทาโร่ ยามาเน่ ได้จำนวน 361 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยรวมทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ทั้ง 3 ปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง และ (3) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

คำสำคัญ การบริหารแบบมุ่งผลผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

Thesis title: Factors Affecting Result Based Management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation
Researcher: Mr. Sakka Siriwattanakarn; **ID:** 2563004890;
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2014

Abstract

This research entitled Factors Affecting Result Based Management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation aimed to (1) study the implementation of result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation; (2) study key success factors toward result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation and; (3) study the relationship between factors affecting result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation.

This research was a survey research. Population was 3,664 government officials of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation. Sample size was 361 people calculated via Taro Yamane calculation formula and used proportionate stratified random sampling. Research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson correlation.

The research results showed that; (1) an overview image of the implementation of result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation was at medium level. Considering each from 4 aspects, it was found that organization's strategic planning, identification of key performance indicators, performance measurement and monitoring and rewards was at medium level (2) there were 3 key factors affecting result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation namely leadership, organization cultures and human resources. Level of achievement was at medium level and; (3) It was found that leadership, organization cultures and human resources factors had positive relationship with result based management procedures of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation.

Keywords: Result based management, Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช” สำเร็จไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำติดตามการศึกษาครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ดร.วัฒนา ล่วงลือ และคุณบุญประเสริฐ อุปถัมภานนท์ ที่ให้คำแนะนำและเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณทุกกำลังใจทั้งหลาย พระคุณของบิดามารดา เพื่อนข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รวมถึงเพื่อนร่วมสถาบันที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

สักกะ ศิริวัฒนกาญจน์

กันยายน 2558

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

สมมุติฐานการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

ประโยชน์ที่ได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 10

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 37

ตอนที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 57

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 68

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 75

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 75

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 76

การเก็บรวมรวมข้อมูล 79

การวิเคราะห์ข้อมูล 79

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 81
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 81
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช 84
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 93
ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการ
บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 100
ส่วนที่ 5 ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 108
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 111
สรุปผลการวิจัย 111
อภิปรายผลการวิจัย 122
ข้อเสนอแนะ 139
บรรณานุกรม 142
ภาคผนวก 147
ก แบบสอบถาม 148
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 161
ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 176
ประวัติผู้วิจัย 178

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แยกเป็นรายสำนักฯ 75
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม 81
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 84
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 85
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 88
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน 89
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการให้รางวัลตอบแทน 91
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยแห่งที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 93
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 94
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช วัฒนธรรมองค์การ 96

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 97
ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 100
ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 103
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 105
ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 108
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 108

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 16
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 18
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์ 19
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 20
ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 26
ภาพที่ 2.6 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน 32
ภาพที่ 2.7 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล 52
ภาพที่ 2.8 แผนภูมิและโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมอุทยานแห่งชาติ
สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 68

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เข้ามาในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2515 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีให้ริเริ่มการปฏิรูประบบราชการไทย โดยมีหลากหลายหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการปฏิรูประบบราชการไทย ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้มุ่งเน้นไปที่ความพยายามในการปฏิรูปเรื่องการพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อราชการและประชาชน

ในส่วนของโครงการปฏิรูประบบราชการไทยที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบ รัฐบาลไทยได้ขอความช่วยเหลือจากประเทศสวีเดน (Sweden) ผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า Swedish International Development Authority โดยสถาบันที่เรียกว่า The Swedish Institute for Public Administration (SIPA) ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาแก่สำนักงาน ก.พ. สำหรับความช่วยเหลือภายใต้โครงการย่อย คือ โครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทย ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปี 2537 และกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหนึ่งในโครงการย่อยของโครงการปฏิรูประบบราชการไทยดังกล่าว แนวคิดเรื่อง RBM ของสวีเดนที่ให้ปรึกษาและคำแนะนำแก่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้นำมาขยายผลและเผยแพร่ไปสู่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังได้มีการนำแนวคิดการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Development for Changing) ของต่างประเทศมาปรับใช้ในประเทศไทยด้วย ที่สำคัญเช่น การบริหารแบบรื้อปรับระบบ (Reengineering Management)

การนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐก็เพื่อให้หน่วยงาน ของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ซึ่งจะมีผลให้หน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการปฏิบัติงานที่คุ้มค่าสามารถวัดได้ มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใสหรือตรวจสอบได้ สร้างความพึงพอใจให้ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดจนประชาชนผู้รับบริการ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในไทย โดยมีสาเหตุสำคัญ คือ การที่หน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่อาจปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์

หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งภาวะทางเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างไร้ทิศทางมีผลก่อให้เกิดการขยายตัวของหน่วยงานราชการ ทำให้โครงสร้างหน่วยงานราชการมีความซับซ้อนและขาดความคล่องตัว ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ของโลก สาเหตุเหล่านี้ เป็นตัวเร่งให้รัฐบาลไทยต้องเร่งดำเนินการปฏิรูประบบราชการ โดยในข้อเท็จจริงแนวคิดในการปฏิบัติรูป

ระบบราชการไทยมีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2515 ดังกล่าวแล้ว โดยเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ผนวกกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่สนับสนุนการบริหารงานภาครัฐในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนแม่บทปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาเสนอ แผนแม่บทปฏิรูปฯ ดังกล่าว ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน ได้แก่ (1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารภาครัฐ (2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ (3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล (4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ (5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม กล่าวได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ “แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ” ดังกล่าวที่กำหนดไว้ว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการปฏิบัติราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็น แนวทางการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่คำนึงถึงประชาชนและความสำเร็จของงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบที่เคร่งครัด การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ยังให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน โดยผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที รวมทั้งมีการประเมินผลและการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย (การบริหารยุทธศาสตร์ มหาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2554: 2-9,2-10)

ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ รวมถึงกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้มีการบริหารราชและการบริการที่คล่องตัว ชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดแนวทาง

การปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่วัดผลได้ ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นการกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” โดยการนำเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้บริหาร ซึ่งก็คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจ ให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543:145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ ของการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ ตรงต่อความต้องการของประชาชน โดยดำเนินการตามกรอบความคิดในเรื่องวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันได้แก่ การเริ่มกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการและการป้อนปัจจัยต่าง ๆ นำเข้าสู่กิจกรรมหรือการดำเนินงานจนแปลงให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้มีการอธิบายขอบเขตไว้ในเอกสารของสำนักงาน ก.พ. เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ดังนี้ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้ เพราะหากเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูลการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไข

ปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวโยงในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ'' ดังนั้นจึงมีการกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะทำภารกิจใดต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนนั้นเพื่อให้ทราบ แนวทางการปฏิบัติราชการที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีการแสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างในภารกิจนั้น มีกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการรับรู้ผลสำเร็จของงานนั้นว่าเกิดขึ้นจริงตามเป้าหมายได้เพียงใด การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) ที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น และหัวใจแห่งความสำเร็จของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นคือ การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ สำหรับการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

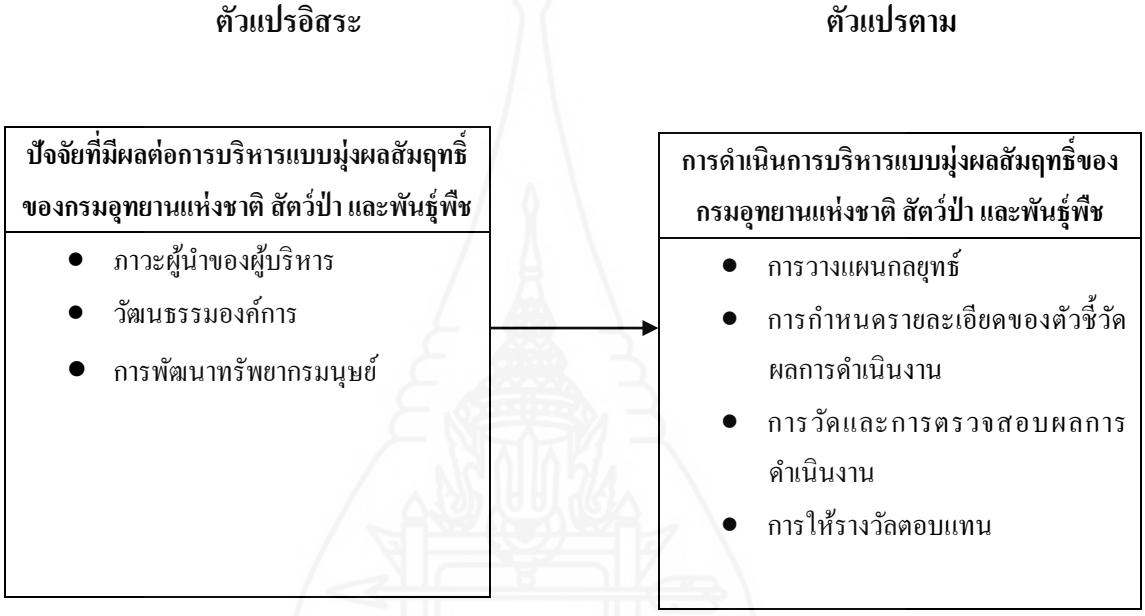
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตามภาพดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมุติฐานการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

4.2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลก็คือการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

5.2 ด้านพื้นที่

5.2.1 ประชากร คือ บุคลากรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 3,664 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง มีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 คน

5.3 ด้านเวลา

เป็นการดำเนินการศึกษาและจัดเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน เมษายน – มิถุนายน พ.ศ. 2558

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ (2) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ (4) การให้รางวัลตอบแทน

6.2 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะเวลาตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยจะกำหนดการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะเวลาที่แน่ชัด วิเคราะห์อนาคตเชิงการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6.3 การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดความชัดเจนของตัววัดความสำเร็จผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะประเมินความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ หรือความครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ที่เกี่ยวข้อง โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งในส่วนของ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

6.4 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใดผลงานที่สร้างขึ้นนั้นได้ผลผลิตตามเป้าหมายเพียงไรสูงกว่าหรือต่ำกว่า ข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา และผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้า ของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านไปโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อย ๆ ไปก็ได้

6.5 การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ให้กับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์การ ได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการที่องค์การให้กับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์การ การยกย่องชมเชยคือสิ่งที่สร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติ เมื่อองค์การต้องการให้พนักงานมีผลงานรางวัลที่ให้และยกย่องต้องเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงาน ดังนั้นการให้รางวัลจึงต้องให้แก่พฤติกรรมที่สร้างผลงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การองค์การ ให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับต้องมีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการทำงาน มีการสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีการเพิ่มอำนาจ (empowerment) แก่สมาชิกกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน มีความรู้การวางแผนกลยุทธ์ให้

ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ (Competence) มีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

6.7 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

6.8 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพ ที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง และต้องมีความเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมเสริมศักยภาพต่างๆ การศึกษาเพิ่มเติม การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รวมถึงการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาให้กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐาน ในการวิจัยและสร้างเครื่องมือ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความชัดเจนของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2) วัฒนธรรมองค์การ

3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภาษาไทยของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2 งานวิจัยภาษาอังกฤษของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ โดยเทคนิคนี้พัฒนาการมาจากการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objectives) ซึ่งเป็นการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์องค์การที่ตั้งไว้เป็นหลัก (สำนักงาน ก.พ. 2545: 3) ซึ่งในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆได้มีความพยายามทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการ

ให้มีความทันสมัยขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543:145) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารมีการนำมาใช้ในกับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อังกฤษ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกงและถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) ซึ่งแต่เดิมนั้นการบริหารภาครัฐในอดีตเป็นการบริหารภายใต้กรอบของระเบียบ และกฎหมายมีการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานทุกขั้นตอน เพื่อเสริมสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารขององค์การปลอดจากระบบอุปถัมภ์ มีความเป็นกลาง รวมทั้งช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานในลักษณะนี้เป็นการเน้นที่กฎระเบียบเป็นสำคัญแทนที่จะยึดผลลัพธ์ของงานเป็นเป้าหมายหลัก ทำให้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มีการหลีกเลี่ยงกฎระเบียบมีการเลือกปฏิบัติ และไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ในฐานะเป็นผู้รับบริการจากภาครัฐ ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงถูกนำใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในฐานประเทศ ถือเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีระสิทธิภาพ ประสิทธิผลมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานเป็นผลสัมฤทธิ์หรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรหากองค์กรหรือส่วนราชการมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้ว จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิมโดยใช้งบประมาณน้อยลงช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงาน ทั้งด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ คุณธรรม และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ

สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ตรงต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543:146) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:3) ให้ความหมายว่า บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลต่องานสาธารณะ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547:133) ให้ความหมายว่า การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (Outcome) และ ความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

วีระยุทธ ชาติกาญจน์ (2547 : 2) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของงานมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้เป็นตัวบ่งชี้การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

กิตติ บุนนาค (2549 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำเอากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของกลยุทธ์เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผล

สุดท้าย (Ultimate Outcome) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลต่าง ๆ เหล่านี้รวมแล้วเรียกว่าผลสัมฤทธิ์ (Results) ทั้งนี้ผลในแต่ละระดับจะต้องมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้เชิงประจักษ์

จากแนวความคิดในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชน มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัด ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (subjectives) ที่ชัดเจนโดยผลการดำเนินงานขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและขององค์กร มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.2550: 4)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลที่ปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

1.4 ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2545:38-40) กล่าวว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วๆ ไป ดังต่อไปนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่บุคลากรที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างาน ที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำนั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน คนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

1.5 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543:151-152)

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy)

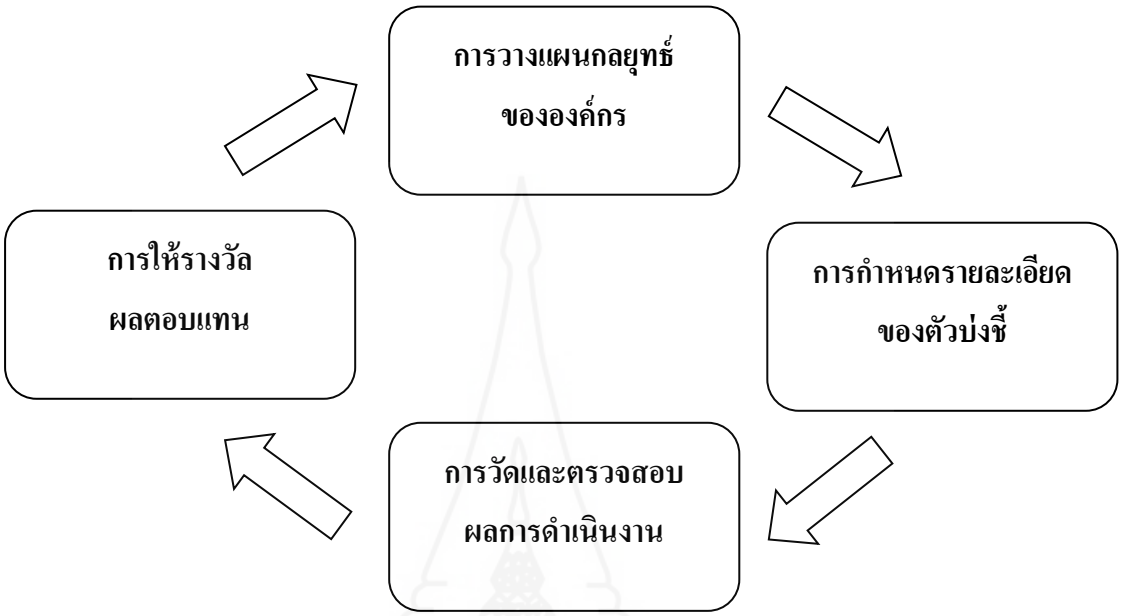
รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบ ผลการดำเนินงานเป็นเรื่อย ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547)
สืบค้นจาก_http://mail.rint.ac.th/~ edu/w_vichakarn/personal.doc

นอกจากนี้ได้มีการกำหนดกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 32)

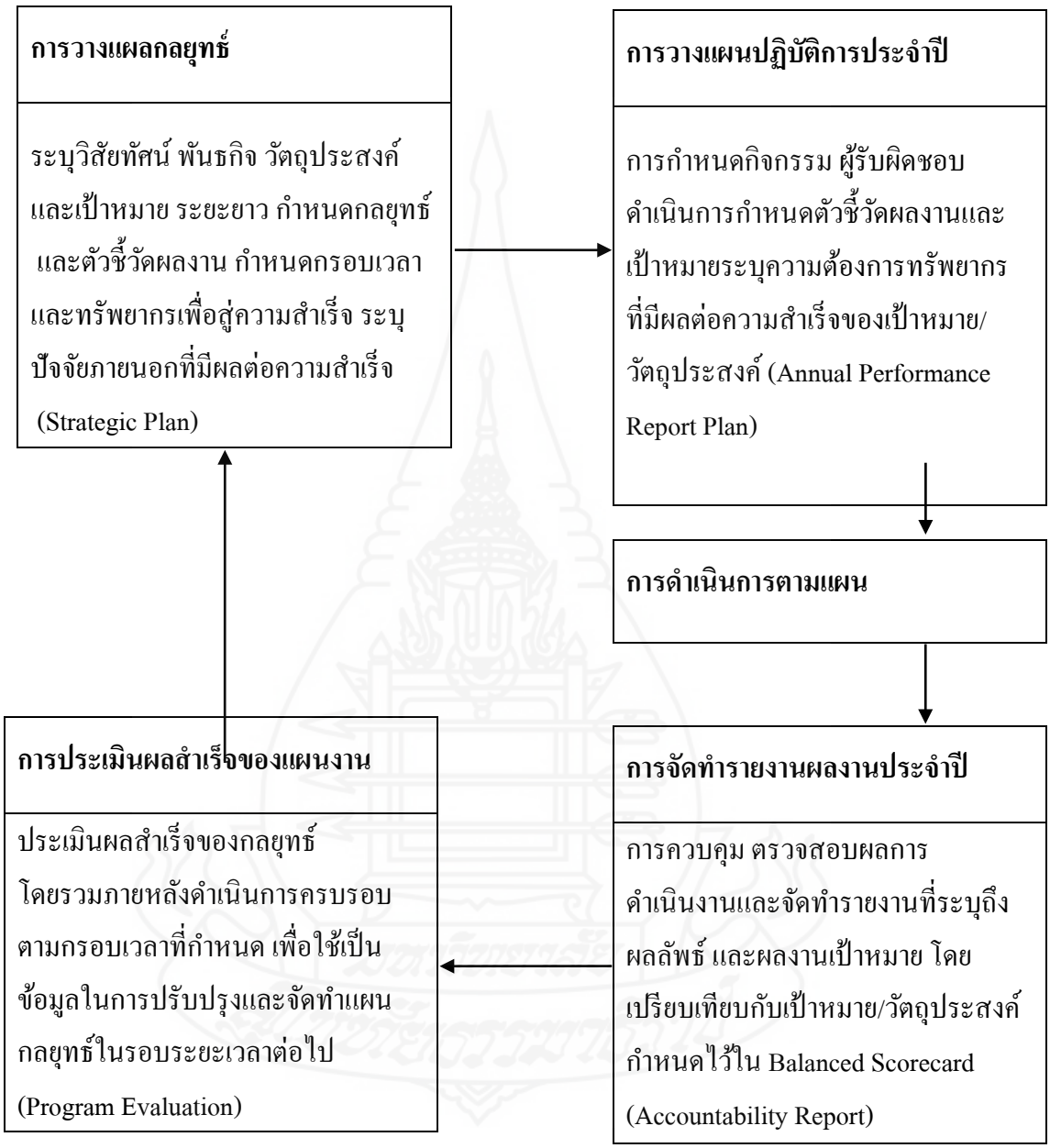
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 4 ของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งของส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจัดต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณ ให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีงานผลการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านไปโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินว่าดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และภายในองค์การ

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management : NPM พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา

1.6 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2545 : 25) สรุปไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักโดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้นำมาใช้ตอบความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกต่างกันไปบ้างซึ่งมีแนวคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

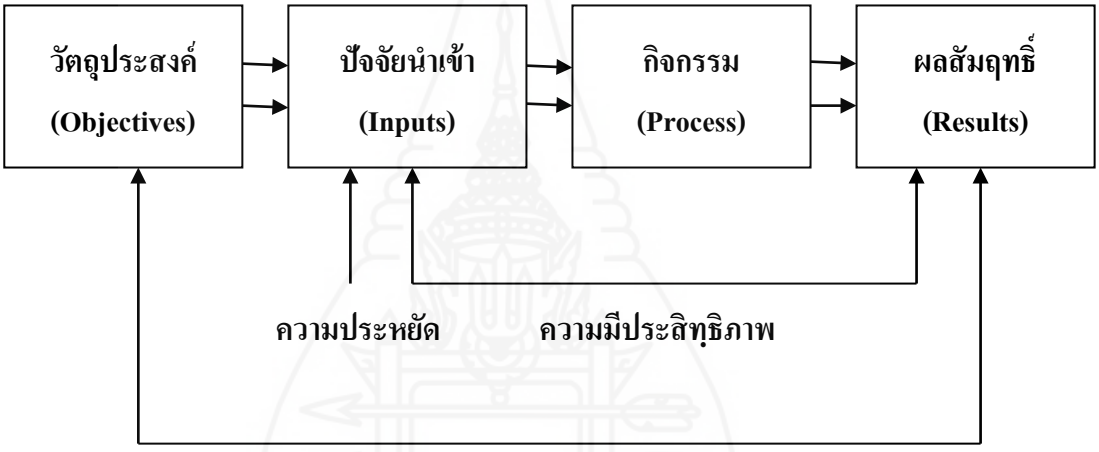
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2545:25) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์กรุ๊ป

ซึ่งสำนักงาน ก.พ. (2545:25) สรุปแนวความคิดนี้ว่าในอดีตการบริหารของรัฐจะเน้นที่ การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้อง ตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนด พันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทน

ตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า คือ ประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) สามารถแสดงได้ตามรูปภาพดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ปรับปรุงจากสำนักงาน ก.พ. (2545:28) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่องค์การ/หน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ หรือหมายถึงทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญบัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการ อันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้ทำงานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จ ของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิผล ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากร ในการดำเนินหรือปัจจัยนำเข้าน้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

และจากการสำรวจเอกสารรายงานการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารของประเทศต่างๆที่ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 8 ประการ (สุพิณ เกชาคุปต์ 2544: 37-40)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective and Goals Determination) วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง (Expected Result) ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความเอาใจใส่และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์การที่จะใช้การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การที่จะบอกได้ว่า องค์การหรือหน่วยงานปฏิบัติได้สำเร็จหรือไม่นั้นจะต้องรู้ว่างานอะไรที่สำคัญมากน้อยที่เป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์การ จึงต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor CSFs) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Index) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงานการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรกำหนดให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะประเมินความสำเร็จ ตัวแบบที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard ที่เสนอโดย Kaplan and Norton (1993) ซึ่งเน้นที่ความสมดุลของปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถภาพในองค์การ (บุคลากร โครงสร้าง และกระบวนการ) ด้านการเงิน (ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ผลิตภาพ) ด้านภายนอก (ลูกค้า ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียอื่นภายนอก) และด้าน นวัตกรรมและการเรียนรู้ (ความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม) ซึ่งในแต่ละด้านก็ต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ และให้มีความสมดุลกันระหว่างด้านต่างๆ ทั้ง 4 เช่น ผลการประกอบการทางการเงิน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 : 148 – 150 ; สุพจน์ ทรายแก้ว 2543: 137-138)

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (Performance Agreement) การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นเรื่องภาระรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจึงต้องมีการลงนามจัดทำพันธะสัญญาที่ระบุสิ่งที่ต้องทำ อาศัยหน้าที่ความรับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา และผู้ให้ทำสัญญาลงนามเพื่อรับรู้สิ่งที่องค์การคาดหวังให้ผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การรับรู้ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะว่าจะช่วยเป็นหลักประกันให้ผู้เกี่ยวข้องได้อ้างอิงไว้ในการประเมินผลด้วย

4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) การบริหารในยุคใหม่ไม่สามารถทำงานได้ตามความเคยชินและอ้างความรู้สึกหรือประสบการณ์อย่างเดียวต่อไปไม่ได้ การจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผลที่อาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ งานทุกอย่างเมื่อได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในขณะดำเนินการก็อาจพบกับปัญหาหรืออุปสรรคใหม่ ๆ ที่ไม่คาดคิดได้ หรือแม้ไม่พบอุปสรรคที่อาจพบว่ามีวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมได้ หรืออาจมาจากข้อเรียกร้องใหม่ ๆ ของลูกค้าก็ได้จึงต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นที่พึงพอใจอยู่ตลอดเวลา และต้องให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งนี้ การปรับปรุงในขั้นกระบวนการปฏิบัตินี้อาจทำได้ในแง่การเพิ่มคุณภาพงานให้ละเอียดขึ้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการเดินของงาน เป็นต้น (Refine, Redesign and Reengineering)

6. การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recongnition) รางวัล คือ สิ่งที่ให้กับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์การ รางวัลได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการที่องค์การให้กับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์การ การยกย่องชมเชย คือสิ่งที่สร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติ เมื่อองค์การต้องการให้พนักงานมีผลงานรางวัลที่ให้และยกย่องต้องเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงาน การให้รางวัลตามเวลาทำงาน ตามอายุงาน หรือแบบให้เท่ากันทุกคน จึงไม่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการให้รางวัลจึงต้องให้แก่พฤติกรรมที่สร้างผลงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

7. การวัดและประเมินผลงาน (Performance Meaurement and Evaluation) ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใดผลงานที่สร้างขึ้นได้ผลผลิตตามเป้าหมายเพียงไร สูงกว่าหรือต่ำกว่า และอาจเปรียบเทียบ (Benchmark) กับองค์กรที่มีชื่อเสียง (Best Practices) เมื่อพบความแตกต่างก็ให้วิเคราะห์หาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

8. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ยอมรับว่าความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นหลักสำคัญที่จะต้องกระทำ ดังนั้น การควบคุมงานจึงต้องเปลี่ยนการควบคุมจากรายละเอียดของการ

ปฏิบัติงานไปสู่การควบคุมที่ผลงานแทน จุดนี้เองที่จะต้องระวังมิให้มีผู้บริหารฉวยโอกาสและใช้อำนาจในทางฉ้อฉล (Abuse of Power) ที่จะเป็นผลร้ายแก่องค์การในอนาคต จึงต้องวางกลไกในการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังมี เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 137) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกการดำเนินงานขององค์การ และองค์การจำเป็นต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานแก่คนเหล่านี้ ประกอบด้วย ประชาชน ผู้ใช้บริการ รัฐบาล สาธารณะชน ฯลฯ

2. การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์ การจะทราบว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องกำหนดสิ่งที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ทั้งในระดับองค์การ และระดับปฏิบัติการ

2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3. วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผลและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 การวางแผน เป็นการตั้งเป้าหมายสำหรับ KPIs แต่ละตัวและเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับ CFSs และวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์การรู้ว่าควรจะทำอะไรและอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

3.2 การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้และเก็บข้อมูลต่างๆ ให้ครบถ้วน และครบประเภทข้อมูลที่จำเป็น

3.3 การวัดผล นำข้อมูลที่เก็บได้จากการปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

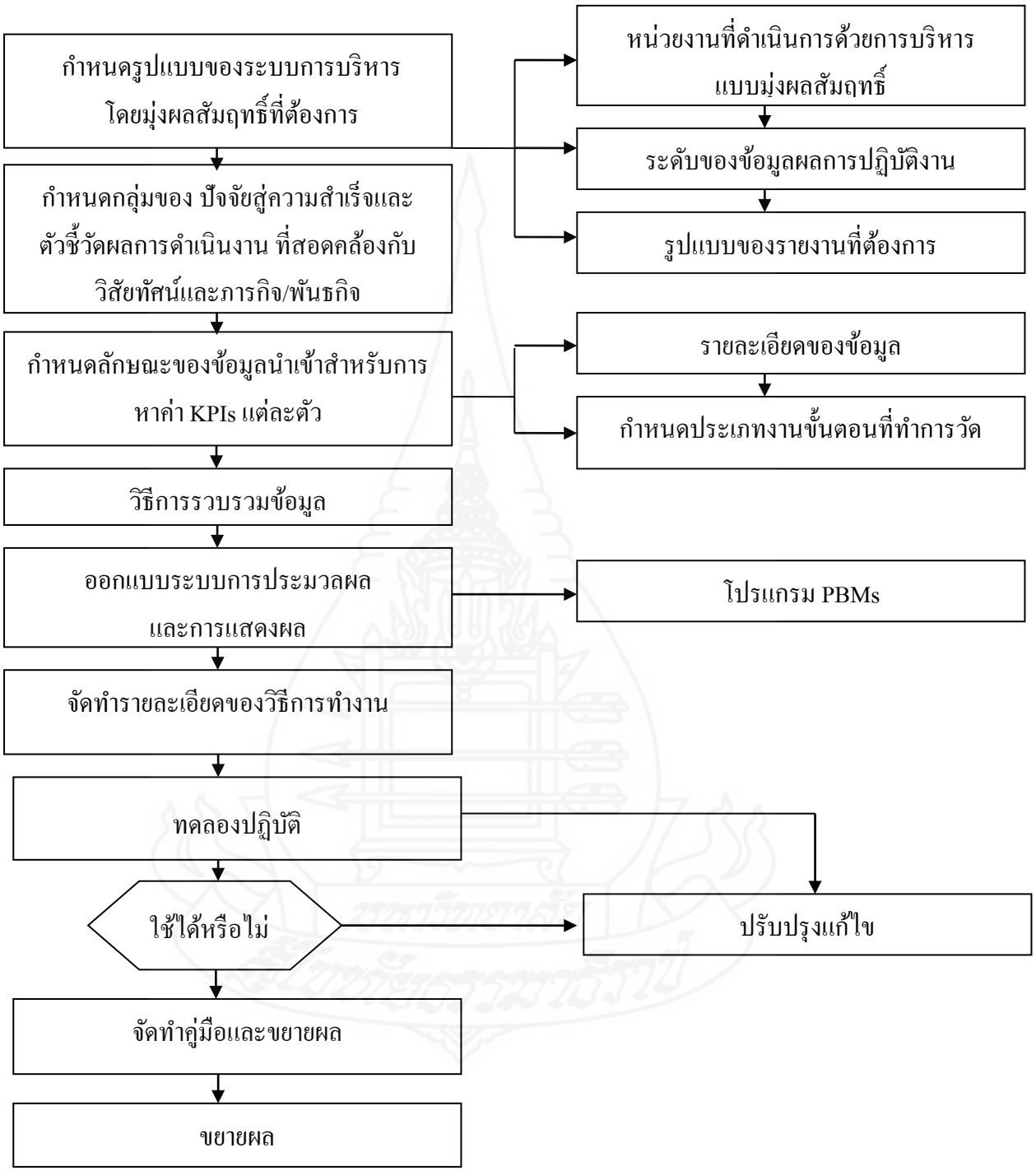
3.4 การปรับปรุงงาน จากผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตาม KPIs จะพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานบางตัว บ่งบอกถึงความผิดปกติ โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่มีการคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายเดินที่วางไว้ จากนั้นจะค้นหาปัญหา/อุปสรรค ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แล้ววางแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นให้หมดไป

1.7 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 138) ได้สรุปขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

1. การกำหนดรูปแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การจำแนก และการจัดประเภท/กลุ่มของปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
3. การกำหนดประเภทของงานที่จะทำการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การจัดทำรายละเอียดของข้อมูลนำเข้า
5. การจัดทำเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน
6. การจัดทำวิธีการประมวลผลและการแสดงผล
7. การจัดทำรายละเอียดของวิธีการทำงาน
8. การทดลองปฏิบัติ
9. การจัดทำเอกสารคู่มือ

ขั้นตอนดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปรับปรุงจาก : เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” วารสารการจัดการสมัยใหม่ (กรกฎาคม) 2:131-139

1.8 การวัดผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 131) กล่าวไว้ว่า ในการวัดผลงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ เครื่องมือที่วัดผลงาน และปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Meaure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถจะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balanced Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balanced Scorecard หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยทั่วไปแล้วจะประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

1) การประเมินทางด้านการเงิน (Financial perspective)

2) การประเมินทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer perspective)

3) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective)

4) ประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

แต่อย่างไรก็ตาม การจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับผลผลิตและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ หากเป็นกรณีของงานราชการแล้วควรจะต้องให้ความสำคัญกับ การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวอย่างการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ใน 4 ด้าน ได้แก่

ก. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ซึ่งเป็น Customer Perspective ประกอบด้วยผู้ใช้บริการของกรมหรือลูกค้าและองค์กรชุมชนต่างๆ คนกลุ่มนี้จะบอกได้ว่าผลการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนตรงกับความต้องการของพวกเขาหรือไม่ มีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานมากน้อยเท่าใด หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนด้วยกัน

ข. ด้านองค์ประกอบภายในองค์การ ซึ่งเป็น Internal Perspective ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการแห่งนี้ทำหน้าที่ให้บริการว่ามีความรู้สึกพึงพอใจบริการที่จัดให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าหรือไม่ องค์ประกอบส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องทำการประเมิน

ค. ด้านการเงินหรือ Financial Perspective เป็นการพิจารณาในแง่ของความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานและแก่ผู้รับบริการ

ง. ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ Learning และ Growth Perspective โดยเฉพาะความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ และเทคโนโลยี

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่นำมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึง รอยสลัก หรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพงหรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ Michael J. Spendolini ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking เป็นกระบวนงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์การ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์การ ดังนั้นในการเปรียบเทียบจึงเปรียบเทียบ outputs และ outcomes ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานกับมาตรฐานทางด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพอใจในงานของปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicators หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors หรือ CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นไว้ จะมี 2 ส่วน

ก. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์การ (Organizational level)

ข. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์การมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันออกไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้างที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์การไปสู่ความเสี่ยง

ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกันได้แก่ การหา Expectednet present value และวิธี Directed probability calculation

1.9 ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2550:51)

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความมุ่งหมายที่แท้จริงหรือทิศทางที่ต้องการมุ่งไปวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงทิศทางและสถานะขององค์กรในอนาคตว่าต้องการอยู่ที่ไหน อยากบรรลุถึงอะไร ภาพของจุดมุ่งหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องเป็นอะไรในอนาคต พันธกิจ (Mission) หรือภารกิจหลัก เป็นการแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐานจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กรพันธกิจมีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา หรือมติคณะรัฐมนตรีที่ประกาศองค์กร

2. ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors - CSFs) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่สามารถแสดงถึงหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ช่วยชี้ทางในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจน ทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจนมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสามารถลำดับความสำคัญได้ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) พิจารณาในมุมมอง 4 ด้าน คือ

1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (External Perspective)

2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

4) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

เกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1) มุ่งความสำเร็จไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์

2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและองค์กรจะไม่บรรลุวิสัยทัศน์ได้ถ้าขาดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจได้ ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้ชัดเจนกับทุกกลุ่มคนและทุกประเภท

4) ผู้บริหารให้การยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

3. ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) แสดงถึง ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความคืบหน้าของการบรรลุผลตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CFS โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถือเป็นเครื่องวัดผลงานที่ต้องสัมพันธ์กับ CSF และจะต้องวัดได้ในเชิงตัวเลข วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) คือ

1) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐานหรือเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

2) สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงาน

เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ต้อง SMART คือ

1) Specific มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน

2) Measurable สามารถวัดได้

3) Achievable สามารถบรรลุหรือสำเร็จได้

4) Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง

5) Timely วัดได้ตามช่วงเวลาที่กำหนด

4. ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล

คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องจัดทำเอกสารประกอบการใช้ CSF และ KPI เพื่อใช้ในการกำหนดแหล่งข้อมูล โดยมีประเด็น ดังนี้

1) กำหนดรายละเอียด KPI โดยมีคำอธิบาย น้ำหนัก และสูตรการวัด

2) กำหนดรายละเอียดของข้อมูล ได้แก่

วิธีการจัดเก็บข้อมูล

1) ความถี่ในการจัดเก็บและรายงานข้อมูล

2) เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

3) หน่วยงานรับผิดชอบผลงาน หน่วยงานรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและหน่วยงานจัดเก็บและประเมินผล

4) แนวโน้มของข้อมูลว่าควรจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงจึงจะสัมฤทธิ์ผลวันส่งข้อมูล

5. ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ เพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กรปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะตั้งเป้าหมาย

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร

2) กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

3) ระดับผลการปฏิบัติงานปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3-5 ปี

4) ทิศทางและนโยบายของผู้บริหาร

5) สถานการณ์ปัจจุบัน หรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งกระทบต่อระดับการปฏิบัติงาน

6) สิ่งจูงใจหรือความท้าทาย

6. ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้

1) การเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูล เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยให้หน่วยงานเก็บข้อมูลตามแบบฟอร์ม จัดเก็บข้อมูลตามที่กำหนด

2) การสำรวจข้อมูล ได้แก่ ขั้นเตรียมการ การเร่งแบบสำรวจ การทดสอบแบบสำรวจ การสำรวจ การวิเคราะห์ผล การแปรผล และการบันทึกข้อมูล

3) การสังเกต เช่น การประเมินด้วยสายตา โดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

4) กลไกอื่นๆ เช่น การทบทวน การตั้งเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarketing) การประชุมกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group) การนับจำนวนผู้รับบริการ การจับเวลาการให้บริการเป็นต้น

7. ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลและอนุมัติข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมมาจะได้บันทึกเข้าระบบและต้องตรวจสอบความถูกต้องชั้นหนึ่งก่อนอนุมัติให้ข้อมูลเข้าไปสู่การประมวลผล

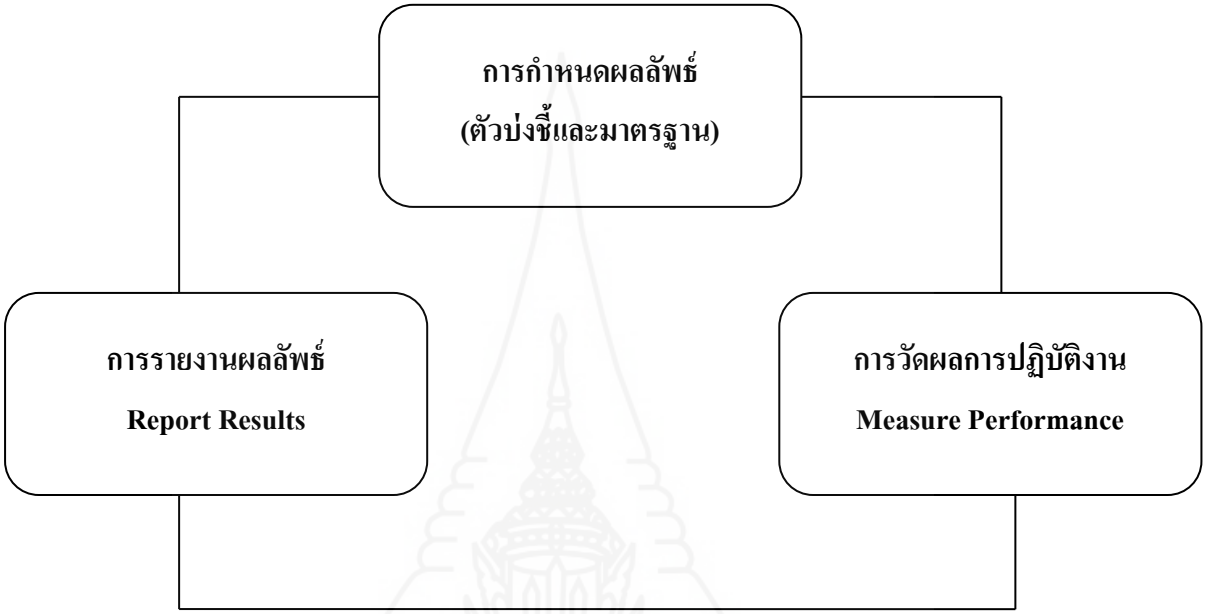
8. ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล การวิเคราะห์ผล เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

9. ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล โดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและกราฟ และยังนำสัญลักษณ์ต่างๆมาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมากเป็นต้น

1.10 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนา

องค์กร รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร เพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2547:5)



ภาพที่ 2.6 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) สืบค้นจาก
http://mail.rint.ac.th/~ edu/w_vichakarn/personal.doc

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้และมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการ ตามที่ได้แสดงในภาพที่ 2.4 ภาพกรอบแนวคิดการวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม

ที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินงาน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีการผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543:148-150 และสุพจน์ ทรายแก้ว 254 5: 137-138 และ สำนักงาน ก.พ. 2545 : 50-51) สรุปได้ว่า

1) ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการ กิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ ตัวอย่างเช่นจำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2) ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างเช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3) ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ เป็นต้น และรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น

4) ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการเช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

5) ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน เป็นต้น

6) ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7) ตัวบ่งชี้สารสนเทศอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึงข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้นเมื่อมีการวัดผลงานและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์และมีความต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น การดำเนินงานก็ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น หากระบบการวัดผลนี้นำไปใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบการทำงานแล้ว ผู้ปฏิบัติจะมีการปกปิดข้อมูลบางส่วน หรือบกปิดข้อบกพร่อง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวัดผลนี้จะไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมนั้นได้ ถือว่ากระบวนการวัดผลนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ

1.11 ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย

(สวัสดิการสำนักงานก.พ. 2550: 11)

หลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสากล ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการในกระทรวง ทบวง กรมของไทยได้ทุกระดับ ซึ่งปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่

1. องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

2. การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน

3. การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวงกลุ่มกระทรวง หมายถึง กลุ่มของกระทรวงต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง มุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวง โดยเน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ระยะยาว ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับมหภาค พร้อมกับคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มกระทรวงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกกระทรวง แต่ละกระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับกลุ่มกระทรวง

2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง มุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ระยะยาว และระดับกลยุทธ์ โดยจะพิจารณากระทรวงในลักษณะที่เป็นองค์กรหนึ่งและมีสมมติฐานว่ากลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ไปในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย

3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมจะมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานของกรมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้วยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของกรมเป็นสำคัญ มีสมมติฐานว่าทุกกองในกรมปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

1.12 ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในเอกสารเรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน (2546: 11 อ้างถึงใน สุดเฉลิม ศัตราพฤกษ์ 2555: 33-34) ได้นำเสนอให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบการบริหารดังกล่าวไว้ ได้แก่

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์การอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ การบริหารแบบนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหลายรู้ว่าองค์การกำลังปฏิบัติงานงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติ มุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจจะวัดจากคุณภาพของการให้บริการขององค์การเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์การอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง นอกจากนี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบความคืบหน้าของงานนั้นว่าเป็นไปในทิศทางที่ กำหนดหรือไม่ เกิดผลที่

ใกล้เคียงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสะท้อนไปถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ เพียงใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันของการดำเนินงาน

2. สนับสนุนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ที่องค์การหลายแห่งอาจจะพัฒนาขึ้นบนระบบสารสนเทศภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นถึงรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์การสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้จัดว่าเป็นเครื่องมือของการสื่อสารการดำเนินงานขององค์การที่มีประโยชน์ทั้งสำหรับภายในและภายนอกองค์การภายในองค์การ ตัวชี้วัดผลงานหลักจะช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ ทัศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริการและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ส่วนการสื่อสารกับภายนอกองค์การนั้น ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความเหมาะสมของเครื่องไม้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการขององค์การ ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าต่องบประมาณ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์การ

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์การสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์การควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543:40)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

3. การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

4. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้า กิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

5. การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้เสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนที่เท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

6. การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลผู้พัฒนาระบบ จะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงถึงการ จัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันที ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงขึ้นอยู่ที่การจัดทำข้อมูลสะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

7. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าการจะทราบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น จะต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำ เป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัดความมีประสิทธิผล และความมีประสิทธิภาพ

นอกจากที่กล่าวมาในข้างต้น อาศัยทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ มีการสรุปปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จได้แก่ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น 2552:15)

1. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำ มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้ มีความจริงจังมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์แผ่นดิน (Social/National Interest) ปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมาภิบาล (Meritocracy/Good Governance) มีความสามารถ (Competence) มีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) มีความเป็นกลาง (Neutrality) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

2. มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์การได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

4. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Marquardt และ Reynolds (1994) หรือตามแนวคิดของ Peter Senge เป็นต้นมีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) ต่อการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพ

ชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระ และต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

6. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆกับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่องค์การจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning-facilitated technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น มุ่งต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

8. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

9. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

นอกจากที่กล่าวมาในข้างต้น อาศัยทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้มีการสรุปปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ได้แก่ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น 2552 : 15)

1. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำ มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้ มีความจริงจัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์แผ่นดิน (Social / National Interest) ปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมาภิบาล (Meritocracy/Good Governance) มีความสามารถ (Competence) มีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) มีความเป็นกลาง (Neutrality) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

2. มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์การได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อ

การให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

4. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Marquardt และ Reynolds (1994) เป็นต้น มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) ต่อการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

6. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆกับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้ นอกจากนี้

ยังรวมถึงการที่องค์การจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning-facilitated technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น มุ่งต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกันทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

8. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

9. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

นอกจากนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541:67) ยังได้กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับผู้นำองค์กรที่นำระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ ควรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด การแปลผล การวิเคราะห์ การให้ความสนใจต่อรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างแท้จริง

2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกและเน้นเฉพาะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ให้ความหมายในการบริหารงานได้ โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นควรจะได้มีการพิจารณาตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะทำงาน พึงพิจารณาความเหมาะสมในการนำมาใช้ และเลือกเฉพาะเท่าที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำและเกิดการสูญเปล่าได้หากมีการนำไปใช้แล้วไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และหน่วยที่ถูกวัด

3. ความเข้าใจและการยอมรับของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติและประโยชน์ที่จะได้รับจากการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้โดยไม่มองว่าเป็นการจับผิด และจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

4) ความสมบูรณ์ของข้อมูล ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามความเป็นจริง โดยปกติในการดำเนินการนั้นมักจะมีข้อมูลจำนวนมากและมาจากหลายแห่ง ซึ่งทุกคนควรจะต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงความหมาย และแหล่งที่มีเพื่อให้ได้ข้อมูลชนิดเดียวกัน มิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ค่อนข้างง่าย หน่วยงานที่เตรียมจะนำเอาระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ควรจะต้องมีการวางแผนที่จะนำระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมืออิเลคทรอนิคส์ที่จำเป็นมาช่วยในการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระของเจ้าหน้าที่ และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้ใน 3 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้ทราบถึงความหมาย และความสำคัญดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นการปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล้าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมเมืองสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และขจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูง ให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence)
(วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่: รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 1)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารขององค์การควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ

โดยทั่วไป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้

กล่าวขยายความ ก็คือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายเองเพียงคนเดียว ก็เป็นการเหลือวิสัยที่จะทำได้ ผลลัพธ์ คือ งานต่างๆ คั่งค้างไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้สามารถควบคู่กับภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำจะนำพาความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้

ทำประโยชน์ให้แก่องค์การทั้งสองสิ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมา อยู่รวมกันในองค์การสิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง เช่น บางคนอาจขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ ขัดแย้งกันในเรื่องเป้าหมาย ฯลฯ แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป ก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานใดที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง สมาชิกในหน่วยงานนั้นมักมีเอกภาพหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงตามไปด้วย

นอกจากภาวะผู้นำจะช่วยประสานความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในระดับหน่วยงานแล้ว ยังช่วยประสานผลประโยชน์ระหว่างมวลชนในระดับชาติอีกด้วยกล่าว คือ ในยุคสมัยใดที่ผู้บริหารประเทศมีภาวะผู้นำสูงแล้ว กลุ่มต่าง ๆ ในสังคมมักมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การแตกแยกต่าง ๆ มีน้อยแต่ในยุคสมัยที่ผู้บริหารประเทศอ่อนแอขาดภาวะผู้นำประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในชาติมักแตกความสามัคคี

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย ผู้บริหารบางท่านลืมนึกถึงความจำเป็นในเบื้องต้นว่าควรจะสร้างศรัทธาและพิสูจน์ตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเสียก่อน เมื่อใดผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ ยิ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากเพียงไรแล้ว ยิ่งจะสามารถดึงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาทำประโยชน์ให้แก่

หน่วยงานเพียงนั้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือศรัทธาและโน้มเอียงที่จะทำตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรบุคคลในองค์การนั้นจะถูกดึงมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การได้อย่างเต็มที่หรือไม่นั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด เช่น กำไรหรือยอดขายของบริษัทลดลงมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว เปรียบเสมือนเรือเดินทะเล ขณะเผชิญพายุ ซึ่งต้องอาศัยความเข้มแข็งและภาวะผู้นำของกับตันเรือ จึงจะสามารถเรียกขวัญ กำลังใจ และความพร้อมเพรียงจากลูกเรือทั้งหลายในอันที่จะช่วยกันนำเรือฝ่าคลื่นพายุออกไป ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกัน ให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

5) เป็นบุคคลที่นำพาองค์การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่ได้ผู้นำที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence) กล่าวถึงการบริหารองค์การสู่ความเป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่ดีก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาองค์การสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่เรียกว่ามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั่นเอง

แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังในของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง ในบางสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ และเงื่อนไขภายในองค์การบางอย่างที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน จนเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำอาจแทบไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเลย เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการและขั้นตอนการทำงานไว้ในรายละเอียดแล้ว เช่น งานออกบัตรประชาชน งานทะเบียนราษฎร์ต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่

วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อย อาจจะมีบ้างก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น (วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่: รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 6)

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำ

วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐ ทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ที่ใดมีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่นั่น คือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำใน 4 ประการ ดังนี้

1) ช่วยกำหนดทิศทางองค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้ากำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์การ ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้บริการสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ หรือให้ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมหรือสานฝัน (shard vision) ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer : CEO)

2) ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change Officer : CCO)

3) ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุม

นโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วยเป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นเต้น ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer : CIO)

4) ช่วยฝึกสอนทีมงาน เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้ ปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำฝึกอบรบ หรือ ซีทีโอ (Chief Training Officer : CTO) (วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่ : รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 79)

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากกรอบแนวคิดในด้านวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่าง มีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัย สั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้

และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ดีจะมีสายโยงใยคือวัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์ การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

พร ภิเศก (2546: 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การ (Moorherad & Griffin 1995: 440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล ขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

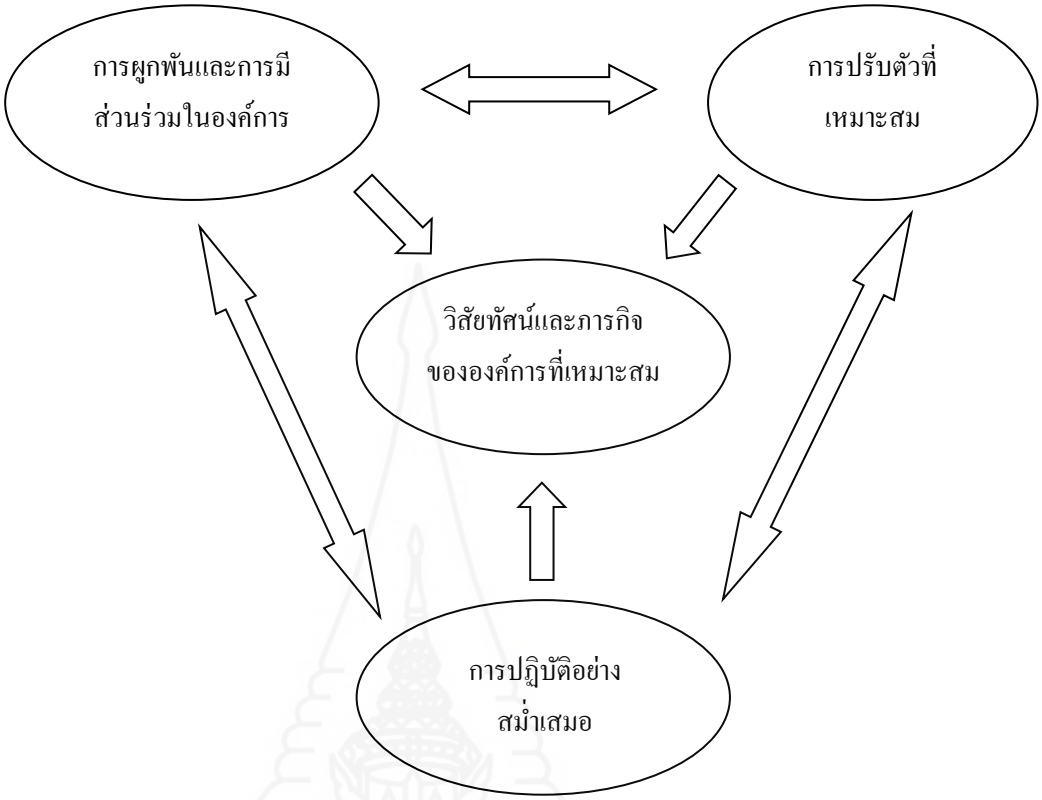
1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

ที่มา : จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990)

2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยได้ศึกษาถึงความหมายและวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กาญจนา สันติพัฒนาชื่อ และ คณะ (2541: 22) กล่าวถึงการพัฒนามนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับมโนทัศน์ ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The concept development centered on man) คือ พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการ พัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการถึงความต้องการหรือความจำเป็นของมนุษย์ มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความ มุ่งหมายของการพัฒนาโดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทาง และ มนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบ ของการพัฒนาให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่

ตนตั้งขึ้น เช่น การสร้าง สถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่าง ๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้ เกิดการพัฒนา แต่มนุษย์จะพัฒนาอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ ที่ส่งเสริมความ เจริญก้าวหน้าของมนุษย์ ดังนั้น กระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็น การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบโดยต้องพิจารณา ทุกส่วน ขององค์ประกอบในการพัฒนา และทุกด้านของชีวิต ซึ่งเป็น สิ่งแวดล้อมของมนุษย์

ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ไว้ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524 : 16) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี ความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมและการฝึกอบรมอาชีพ การฝึกอบรมในการท างานจนถึงโครงการ ฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและอื่น ๆ

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 : 6) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในด้านการคัดเลือก การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เนาวรัตน์ พลายน้อย (2527: 93) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น กระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกาย กำลังความคิดมีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุก ๆ ด้านอันจะยังประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ โดยเป้าหมายแท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้ไปปฏิบัติงานหรือภารกิจ เพื่อการพัฒนาประเทศ

เด่นดวง คำตรง (2544 : 20) ได้สรุปแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาของมนุษย์ในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป จะเกิดผลมาจากประสบการณ์จากการทำงาน

2) เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนามีอยู่ด้วยกันสามประการ คือ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการ จัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและต้องป้อนข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัว ของเขาเองว่าเขา ปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน

3) การพัฒนาของมนุษย์ในองค์การจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานในองค์การปรารถนาที่จะ ควบคุมพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการ ปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ นำไปสู่การพัฒนา

4) กิจกรรมที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคล เป็นสำคัญ

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้

6) การพัฒนามนุษย์ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการใน ชีวิตและศักยภาพของเขาถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาจะไม่สามารถ เกิดขึ้นได้เลย

7) การพัฒนามนุษย์ในองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

แนดเลอร์ (Nadler, 1980 : 4-5 อ้างถึงใน เด่นดวง คำตรง 2544 : 18) กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้พนักงานได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่ จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของแนดเลอร์ มิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้นยังหมายถึง การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ คือ การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่ และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษา หมายถึง กิจกรรม ด้านการพัฒนาคนที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการ เน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน (Leonard Nadler. 1979: 60)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้ง การเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่าง เดียวกันด้วย

การพัฒนา หมายถึง การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อม และเรียนรู้จากประสบการณ์

หรือการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงาน หรือโดยวิธีอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์การ

2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546: 20) กล่าวว่า ในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรัดกุมและมี ประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามา จะเป็นผู้ที่เพิ่ง สำเร็จการศึกษาซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษา รู้จักวิธีการทำงาน ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุ และไม่มี สถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้ให้นิสิต นักศึกษารู้จัก ใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการ ทำงานในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจึงเป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการบรรจุ เข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์การเอง โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึก หรือทดลองปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุหรือผู้ทำงานในองค์การอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ซึ่งวิธีการต่างๆ นี้ เรียกว่า
“การพัฒนาบุคคล” การ พัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้ การศึกษา (education) หรือการฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development)

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546 : 23) สำหรับการพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถ เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทาง ส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการท างานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้ มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทางานของข้าราชการด้วย

การพัฒนาบุคลากรภาคราชการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการ หรือพนักงานอื่นของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งาน ของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบ ความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

ความสำคัญ การพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ นอกจากเหตุผล ดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

1) พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความ เข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2) การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่ เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3) พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี ในด้านต่าง ๆ เช่นเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

4) ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือ มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสม นำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

5) สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค้อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสภาวะการครองชีพในปัจจุบันก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการเช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับ ราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทัศนคติและ จิตสำนึกที่ถูกต้อง ในการปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3.1 ความเป็นมาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ในอดีตภารกิจด้านป่าไม้ ได้แก่ งานปลูกบำรุงป่า งานวนวัฒนวิจัย งานอุทยานแห่งชาติ งานด้านสัตว์ป่า งานต้นน้ำ และงานด้านป้องกันปราบปรามและไฟป่า ขึ้นตรงกับกรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (เดิมสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ต่อมาได้มีการเสนอให้แยกงานที่เกี่ยวกับป่าเศรษฐกิจและงานด้านอนุรักษ์และการคุ้มครองป่าไม้ออกจากกัน โดยให้งานทางด้านป่าเศรษฐกิจ อยู่กับกรมป่าไม้ ส่วนงานด้านอนุรักษ์และการคุ้มครอง ให้ไปตั้งเป็นกรมขึ้นมาใหม่ และให้สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระทรวงใหม่ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก. ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2545 ให้จัดตั้งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 หมวด 9 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มาตรา 22 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสงวน อนุรักษ์ และฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือส่วนราชการอื่นที่สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มาตรา 23 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติมีส่วนราชการดังต่อไปนี้ ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในลำดับที่ (9) และต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการประกาศพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้หน่วยงานราชการการบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ และการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยหมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงได้เริ่มแนวทางในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบในปี พ.ศ. 2552 โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช ได้มีจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จัดทำแผนบริหารราชการ 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างแผนบริหารราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558)

3.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2547 ลงวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 26 ก ลงวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2547 กำหนดให้กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีภารกิจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ สงวน คุ้มครอง ฟื้นฟู ดูแลรักษา ส่งเสริม และทำนุบำรุงทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การจัดให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยการควบคุมป้องกันพื้นที่ป่าอนุรักษ์ที่มีอยู่เดิมและฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรมให้กลับสมบูรณ์ด้วยกลยุทธ์การส่งเสริม กระตุ้นและ ปลุกจิตสำนึกให้ชุมชนมีความรู้สึกหวงแหนและมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อเป็นการรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความหลากหลายทางชีวภาพ สำหรับเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร แหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า แหล่งอาหาร แหล่งนันทนาการและการท่องเที่ยวทางธรรมชาติของประชาชน ทั้งนี้ ภายในเขตอุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า และเขตห้ามล่าสัตว์ป่า และมีภารกิจอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. อนุรักษ์ คุ้มครอง ดูแล รักษาทรัพยากรป่าไม้ และสัตว์ป่าให้สมบูรณ์และสมดุลตามธรรมชาติ โดยให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนที่เกิดประโยชน์สูงสุดทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

2. ฟื้นฟู แก้ไข ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และระบบนิเวศในพื้นที่ป่าไม้

3. ควบคุม กำกับดูแล ป้องกันการบุกรุก การทำลายป่า และการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ศึกษา วิจัย และพัฒนาวิธีการอนุรักษ์ การบริหารจัดการ และการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่า และความหลากหลายทางชีวภาพ

5 กำหนดมาตรการและมาตรฐานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ การบริหารจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

6. บริการข้อมูลสารสนเทศและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านป่าไม้

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้ยึดกรอบนโยบายรัฐบาล ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นหลัก ในการกำหนดรายละเอียดและแนวทางของกระทรวงที่จะดำเนินการในแต่ละปีเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นการผลักดันให้ประเด็นนโยบายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ครั้งนี้ จัดทำตามแบบฟอร์มของสำนักงาน ก.พ.ร. และแบบฟอร์มของสำนักงบประมาณผ่านระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณ (e - Budgeting) ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาพรวมและแผนผังแสดงความเชื่อมโยงของนโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ Flagship Project ผลผลิต/กิจกรรม เป้าหมายและตัวชี้วัด เป็นต้น

ส่วนที่ 2 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 3 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกลุ่มภารกิจ จำนวน 3 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ กลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติ กลุ่มภารกิจด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรน้ำในแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 17 หน่วยงาน โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายที่ 1 นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก นโยบายที่ 3 นโยบายเศรษฐกิจ และนโยบายที่ 5 ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นเจ้าภาพหลัก ได้กำหนดยุทธศาสตร์กระทรวง 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) อนุรักษ์ฟื้นฟูและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติทุกประเภท ที่ดิน ป่าไม้ และสัตว์ป่าที่ตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (2) อนุรักษ์ ฟื้นฟูและบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งอย่างยั่งยืน (3) บริหารจัดการเพื่อให้มีการ ใช้ประโยชน์ที่ดิน และทรัพยากรธรรมชาติอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน (4) การบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ให้มีการจัดการน้ำในระดับประเทศทั้งน้ำผิวดินและน้ำใต้ดินอย่างมีประสิทธิภาพ (5) พัฒนาระบบบริหารจัดการพิบัติภัย พัฒนาระบบเตือนภัยทางธรรมชาติและสาธารณภัย (6) การพัฒนาเครื่องมือและกลไกในการดูแลรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและการจัดการมลพิษ (7) พัฒนาองค์ความรู้ และกลไกในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่ง แวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ (8) สร้างความตระหนัก จิตสำนึก และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555 - 2558) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2554 ที่กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มอบรองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (นายมโนพัศ หัวเมืองแก้ว) เจ้าหน้าที่สำนักแผนงานและสารสนเทศ จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า, สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์, สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช, สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ, สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า, สำนักอุทยานแห่งชาติ, สำนักบริหารงานกลาง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หน่วยงานละ 1 คน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็น 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ป้องกันและฟื้นฟูแหล่งต้นน้ำลำธาร (2) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า (3) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติ (4) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง (5) เตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและพิบัติภัยธรรมชาติ (6) พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 - 2558) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้นำเสนอผู้อำนวยการสำนักแผนงานและสารสนเทศ ในการใช้ประกอบในการจัดทำคำของบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักแผนงานและสารสนเทศได้มีการรายงานความก้าวหน้าในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ผู้บริหารของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบเป็นความก้าวหน้าในการประชุมผู้บริหาร กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 2 ครั้ง และได้มีการแจ้งเวียนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้หน่วยงานในสังกัดทราบ รวมทั้งได้มีการเผยแพร่ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผ่านทางเว็บไซต์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้หน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ เช่น (1) เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี (2) ใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (3) ใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) (4) ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นต้น

ทั้งนี้จากการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ : ผืนป่าหลากหลาย สัตว์ป่ามากมาย ป่าไม้ยั่งยืน

พันธกิจ : 1. อนุรักษ์ คุ้มครอง และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า
2. วิจัย พัฒนาและให้บริการด้านวิชาการ
3. บริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าโดยกระบวนการมีส่วนร่วม บนพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสม
4. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน

ค่านิยม : PROTECT = อนุรักษ์

P = Participation หมายถึง ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

R = Relevance หมายถึง งานที่ทำตรงภารกิจ

O = Outcome หมายถึง มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นหลัก

T = Team หมายถึง ทำงานเป็นทีม

E = Efficiency หมายถึง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

C = Conservation หมายถึง อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้คงความอุดมสมบูรณ์สามารถใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

T = Technology หมายถึง นำวิทยาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

1. ป้องกันและฟื้นฟูแหล่งต้นน้ำลำธาร
2. อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า
3. พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติ
4. อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง
5. เตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและพิบัติภัยธรรมชาติ
6. พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

เป้าประสงค์ :

1. ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ต้นน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างทำลายหน้าดิน ลดความรุนแรงของน้ำในพื้นที่ลาดชัน
2. อนุรักษ์ คุ้มครองและฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วม
3. พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพแหล่งท่องเที่ยวให้มีศักยภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม
4. อนุรักษ์ แนวปะการัง ในพื้นที่อุทยานแห่งชาติทางทะเลรักษาความหลากหลายทางชีวภาพในทะเล
5. เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหรจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

หน่วยงานรับผิดชอบ

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑

ป้องกันและฟื้นฟูแหล่งต้นน้ำลำธาร

เป้าประสงค์

ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ต้นน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างทำลายหน้าดิน ลดความรุนแรงของน้ำในพื้นที่ลาดชัน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. พื้นที่ป่าอนุรักษ์ในพื้นที่ลุ่มน้ำยม – น่าน ได้รับการบริหารจัดการ	๑๐.๒๓ ล้านไร่
๒. พื้นที่ป่าอนุรักษ์ในพื้นที่ลุ่มน้ำยม – น่าน มีความสมบูรณ์ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ ๘๐

กลยุทธ์

- ฟื้นฟูสภาพป่าไม้พื้นที่ต้นน้ำตามแนวพระราชดำริ

โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ลุ่มน้ำยม – น่าน

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ
- สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า
- สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒

อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

เป้าประสงค์

อนุรักษ์ คุ้มครองและฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. พื้นที่ป่าอนุรักษ์ได้รับการคุ้มครองป้องกัน	๗๓ ล้านไร่
๒. หน่วยปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ ๒๕

กลยุทธ์

- ป้องกัน รักษาพื้นที่ป่าอนุรักษ์ให้คงความอุดมสมบูรณ์
- ฟื้นฟูป่าอนุรักษ์ที่เสื่อมโทรมให้กลับคืนสภาพป่าที่สมบูรณ์
- อนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าให้คงความหลากหลายทางชีวภาพ
- พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการป่าไม้และสัตว์ป่า
- นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- ผลผลิต พื้นที่ป่าอนุรักษ์ได้รับการบริหารจัดการ
- ผลผลิต ฐานข้อมูลพื้นที่ป่าอนุรักษ์
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันรักษาป่าตามแนวพระราชดำริ
- โครงการเร่งรัดจัดทำแนวเขตในพื้นที่ป่า
- โครงการป้องกันรักษาป่าแบบบูรณาการ

- โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า
- โครงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ
- โครงการจัดการพื้นที่ป่าอนุรักษ์อย่างมีส่วนร่วม

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักบริหารงานกลาง
- สำนักแผนงานและสารสนเทศ
- สำนักอุทยานแห่งชาติ
- สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า
- สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า
- สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
- สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ
- สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช
- กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา
- กองนิติการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓

พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติ

เป้าประสงค์

พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพแหล่งท่องเที่ยวให้มีศักยภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. ให้บริการการท่องเที่ยวในพื้นที่ป่าอนุรักษ์	300 แห่ง
๒.นักท่องเที่ยวพึงพอใจต่อการให้บริการด้านการท่องเที่ยวไม่น้อยกว่า	ร้อยละ ๘๐

กลยุทธ์

- พัฒนาและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกในอุทยานแห่งชาติ
- จัดทำระบบสื่อความหมายธรรมชาติ

- ให้ความรู้ ความเข้าใจและกระตุ้นจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแก่นักท่องเที่ยว
- อนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าให้คงความหลากหลายทางชีวภาพ
- เพิ่มประสิทธิภาพหน่วยปฏิบัติการกู้ภัยประจำอุทยานแห่งชาติ เพื่อดูแลรักษาความปลอดภัยแก่ นักท่องเที่ยว

โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- ผลผลิต : แหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ป่าอนุรักษ์
- โครงการเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในพื้นที่อุทยานแห่งชาติ

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักอุทยานแห่งชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

เป้าประสงค์

อนุรักษ์ แนวปะการัง ในพื้นที่อุทยานแห่งชาติทางทะเลรักษาความหลากหลายทางชีวภาพในทะเล

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. ทรัพยากรแนวปะการังในอุทยานแห่งชาติทางทะเลได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู	๑๓ แห่ง ร้อยละ ๑๐
๒. แนวปะการังถูกทำลายน้อยลง	

กลยุทธ์

- ลดผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งในพื้นที่อุทยานแห่งชาติ
- สร้างมาตรการฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลในเขตอุทยานแห่งชาติทางทะเล

โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- โครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งในพื้นที่อุทยานแห่งชาติ

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักอุทยานแห่งชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕

เตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและพิบัติภัยธรรมชาติ

เป้าประสงค์

เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. พื้นที่ป่าอนุรักษ์ได้รับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	๑ กลุ่มป่า
๓. มีศูนย์ปฏิบัติการเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ป่าไม้ และให้การเตือนภัยด้านทรัพยากรธรรมชาติ	๑ ศูนย์
๔. ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพื้นที่ป่าอนุรักษ์	ร้อยละ ๘๐

กลยุทธ์

- เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยการสำรวจระบบนิเวศป่าไม้ในพื้นที่ป่าอนุรักษ์
- เตรียมความพร้อมในการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นในบริเวณพื้นที่ป่าอนุรักษ์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน
- จัดตั้งศูนย์ข้อมูลติดตามการเปลี่ยนแปลงพื้นทีป่าและเตือนภัยในพื้นที่ป่าอนุรักษ์

โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- โครงการศูนย์ข้อมูลติดตามการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ป่าและเตือนภัยพิบัติ
- โครงการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติในพื้นที่ป่าอนุรักษ์

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช
- สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
- สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ
- สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖

พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

เป้าประสงค์

พัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1. องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ป่าไม้และสัตว์ป่า	๕ ด้าน
2. ระดับความพึงพอใจของผู้รับการถ่ายทอดความรู้ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ ๘๐

กลยุทธ์

- จัดทำองค์ความรู้ ๕ ด้าน ได้แก่ พันธุ์พืช สัตว์ป่า จุลินทรีย์ กีฏ ต้นน้ำ
- จัดทำข้อมูลเชิงรุกสำหรับการบริหารจัดการพื้นที่ป่าอนุรักษ์เพื่อป้องกันและรองรับการขยายตัวของชุมชนในพื้นที่ป่าอนุรักษ์และบริเวณโดยรอบ
- ศึกษาข้อมูลพื้นที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าและเขตห้ามล่าสัตว์ป่า ให้เป็นปัจจุบันเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพของพื้นที่แต่ละแห่งให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการประกาศเขตพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์
- จัดทำสวนพฤกษศาสตร์ภาคเหนือ จ.น่าน

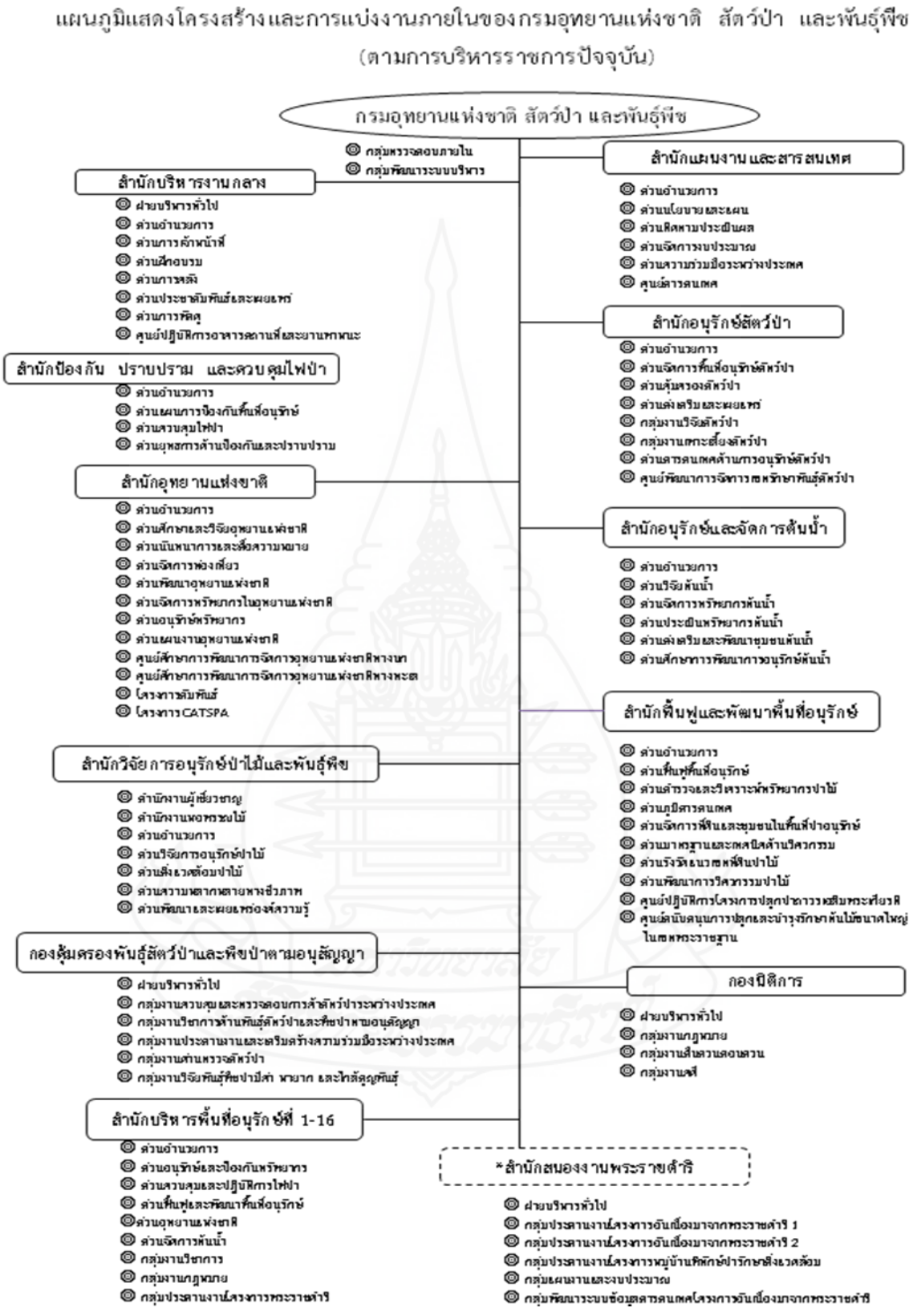
โครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม

ผลผลิต/โครงการเทียบเท่าผลผลิต :

- ผลผลิต องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ป่าไม้และสัตว์ป่า
- โครงการพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

หน่วยงานรับผิดชอบ

- สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
- สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช
- สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า



ภาพที่ 2.8 แผนภูมิและโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภาษาไทยของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผานิต หล่อตระกูล (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมธุรกิจการค้า พบว่า กรมธุรกิจการค้าได้ดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างดี ขั้นตอนวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด ทั้ง 2 โครงการมีความสัมพันธ์กันโดยใช้ผลการวิเคราะห์เดียวกันกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ปัญหาอุปสรรคในการรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล เนื่องจากการประเมินผลโดยระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กำหนดระยะเวลาปีปฏิทิน ส่วนโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณใช้เวลาการปรับปรุงตามระยะเวลาปีงบประมาณ ซึ่งต่อมาสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนหรือ ก.พ.ร. ได้ดำเนินการให้ใช้ระยะเวลาได้ 2 แบบ สำรับผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติตามโครงการ แต่ยังขาดการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารและพัฒนาความรู้ทักษะในการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลจะให้ความสำคัญกับการประเมินผลทั้ง 4 ด้านคือ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน โดยผู้บริหารต้องติดตามผลที่ได้จากการรายงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสำหรับระบบการให้รางวัลหรือลงโทษหน่วยงานกลางยังไม่ได้นำมาใช้

สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด พบว่าความเข้าใจในนโยบายนั้นต้องปฏิบัติเป็นการเร่งด่วน ด้านพันธกิจต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการต้องมีความชัดเจนสำหรับการบริหารจัดการหน่วยงาน ต้องมีการปรับแผนงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างทันท่วงที ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณสามารถนำงบประมาณไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควร มีการติดตามประเมินผล ของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม

การเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคระวันออก 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคระวันออก 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ด้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสมสำหรับข้อเสนอแนะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยพบว่า มีปัจจัยร่วมสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์รวม 6 ปัจจัยดังนี้ ปัจจัยแรก ผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ปัจจัยที่สอง ประชาชนมีส่วนร่วมผ่านกลไกการมีส่วนร่วมที่เป็นอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น ปัจจัยที่สาม ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่สี่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ปัจจัยที่ห้าความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัด ปัจจัยที่หกสภาพสังคมที่ตื่นตัวและเสียสละ ในส่วนของประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้มองในลักษณะที่เป็นสิ่งกีดขวางการดำเนินงาน แต่เห็นว่าเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้และแก้ไขอยู่ตลอดเวลา และการดำเนินงานที่ผ่านมาก็สามารถบรรลุได้ด้วยดี จึงไม่มีประเด็นที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ยิ่งใหญ่จนไม่สามารถดำเนินการได้ และในส่วนเรื่องงบประมาณก็ไม่ได้มีปัญหาเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกรณีศึกษาดำเนินงานตามขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เท่านั้น

วรวิทย์ โปร่งจันทึก (2552) ได้ศึกษาถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการ ตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประสิทธิผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ เพื่อ (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ (3) แนวทางปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในกองบังคับการตำรวจน้ำ ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้าน (2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การประสานงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งสามารถอธิบายความแปรผันต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำในภาพรวมได้ร้อยละ 44.30 ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีสมการถดถอยได้แก่ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ มีวายเท่ากับ 0.591 รวมกับ 0.305 ของการประสานงาน และ 0.151 ของเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) แนวทางการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ ได้แก่ การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมมาภิบาล และการใช้หลักการ I AM READY

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน (2) ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กรด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน สามารถพิจารณาเป็นรายได้พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (2) ยังสามารถสรุปได้ว่าข้าราชการกรมที่ดินเห็นว่าการที่กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากทุกประเด็น และปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากรและด้านระบบการทำงาน

พัชรียา อุตตมะ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกิจกรรม ด้านผลผลิต และด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับปานกลาง (2) ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงานประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ และลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานบริหารแบบ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน และ (3) ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ควรจัดสรรจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อปริมาณงานเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และ 3) ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมในทำงานให้เกิด ความสร้างสรรค์ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

นงลักษณ์ ชื่นแจ่ง (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม 1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำที่ดีโดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรู้และทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ดีเน้นการทำงานทำงานเป็นทีมการประเมินผลความดีความชอบตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมกระตุ้น ให้พนักงานลูกจ้างปฏิบัติตามนโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลภายใต้กรอบของระเบียบ กฎหมาย พระราชบัญญัติ หลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด บริการประชาชนด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ แต่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีทัศนคติว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งได้รับการยอมรับจากประชาชนทำให้มีการบริหารพัฒนา และกำหนดนโยบายพัฒนาแบบศูนย์รวมอำนาจ การบริหาร งานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกและระบบอุปถัมภ์ทำให้การบริหารไม่เป็นธรรม พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างต้องปฏิบัติงานโดยขาดกระบวนการชักจูงหรือสร้างแรงจูงใจ 2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลบริหารใช้แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับดีบริหารพัฒนาโดยยึดหลักแผนพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในทางปฏิบัตินายกองค์การบริหารงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความชำนาญด้านการบริหารงานบริหารแบบยึดตัวบุคคลและทัศนคติของตนเป็นหลักขาดทฤษฎีบริหารตามหลักวิชาการและการมีส่วนร่วม รวมทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัย ส่งผลให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ (2555) ได้ศึกษาถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา 1) ระดับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ และรองลงมาคือการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย และในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 อยู่ในระดับที่มาก คือ ปัจจัยสนับสนุนของผู้บริหาร และรองลงมาคือ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบรายละเอียดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และขาดความรู้ตามอำนาจหน้าที่ของตนเองมีมากที่สุด รองลงมาคืองบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น ในส่วนของข้อเสนอแนะพบว่า ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรมีมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีความใจกว้าง รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจ โปร่งใสตรวจสอบได้

ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยของผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 และขั้นตอนที่ 5 การสรุปและรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น ส่วนโครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย โครงสร้างระบบงานและเครือข่าย และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 2) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล 9) การพัฒนาการปฏิบัติและเผยแพร่ผลงาน ผลการวิจัยสรุปว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่การบริหารกลยุทธ์ (Startegic Management) โครงสร้างการบริหาร (Strucuret) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and Practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า SSP Model

4.2 งานวิจัยภาษาอังกฤษของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

James E. Swiss (2005 อ้างถึงใน สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ 2555) ได้เสนอแนวทางกำหนดขอบข่ายในการกระตุ้นการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างน้อยสามประการ ประการแรก เรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ประการที่ 2 เรื่องของความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ประการที่สาม เรื่องปัจจัยที่เข้ามาส่งเสริมและก่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสิ่งที่ส่งเสริมต้องมีลักษณะดังนี้ กรอบเวลา สภาพแวดล้อมทางการเมือง ความชัดเจนของสาเหตุและผลกระทบและจุดเน้นที่สำคัญระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะสำเร็จต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของงบประมาณที่เข้มแข็งโดยผ่านทางระบบการให้รางวัลบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปโดยรวมได้ว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานและองค์กรต่างๆนั้น บุคลากรต้องมีความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสนับสนุน มีวัฒนธรรมองค์การ ที่มีมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ในการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด การเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาตัวชี้วัด การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดตามที่ปรากฏในบทที่ 1 เรื่องกรอบแนวคิดในการวิจัย (ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย)

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นการศึกษาโดยใช้วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 3,664 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ± 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 คน (Taro Yamane อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548:43)

1.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับสำนักฯ โดยสุ่มแบบสัดส่วนจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 3,664 คน มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แยกเป็นรายสำนักฯ

กรม/สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมอุทยานฯ	959	94
2. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 1 (ปราจีนบุรี)	156	15
3. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 2 (ศรีราชา)	113	11

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

กรม/สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
4. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3 (บ้านโป่ง)	242	24
5. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 4 (สุราษฎร์ธานี)	150	15
6. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 5 (นครศรีธรรมราช)	188	19
7. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 6 (สงขลา)	166	16
8. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 7 (นครราชสีมา)	126	12
9. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 8 (ขอนแก่น)	129	13
10. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 9 (อุบลราชธานี)	133	13
11. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 (อุดรธานี)	141	14
12. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 11 (พิษณุโลก)	161	16
13. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 (นครสวรรค์)	107	11
14. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 13 (แพร่)	295	29
15. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก)	120	12
16. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 15 (เชียงราย)	136	13
17. สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16 (เชียงใหม่)	342	34
รวมทั้งสิ้น	3,664	361

1.2.2 เมื่อได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างระดับสำนักฯ แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถามสร้างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1.2 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด แบบสำรวจรายการและแบบมาตรประเมินค่า ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ โดยแยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์

2) ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3) ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน

4) ด้านการให้รางวัลตอบแทน

เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยแห่งที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 27 ข้อ โดยแยกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2) วัฒนธรรมองค์การ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขอของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและทดสอบแบบสอบถามวิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก

2) ดร. วัฒนา ล่วงลือ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) นางบุญประเสริฐ อุปถัมภานนท์ ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 (อุดรธานี)

4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coeffcient) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.98

6. จัดพิมพ์เครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย

3.2 ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 361 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 361 ฉบับ ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ คือ

1) 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

2) 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก

3) 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ปานกลาง

4) 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อย

5) 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด

4.1.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นค่าใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และประเภทบุคลากร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) (n = 361)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	234	64.80
1.2 หญิง	127	35.20
รวม	**361**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) (n = 361)	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 อายุ 20-30 ปี	44	12.10
2.2 อายุ 31-40 ปี	80	22.20
2.3 อายุ 41-50 ปี	97	26.90
2.4 อายุ 51-60 ปี	140	38.80
รวม	**361**	**100.00**
3. เงินเดือน/ค่าตอบแทน		
3.1 5,000 – 10,000 บาท	-	-
3.2 10,001 – 15,000 บาท	22	6.10
3.3 15,001 – 20,000 บาท	69	19.10
3.4 20,001 – 25,000 บาท	39	10.80
3.5 25,001 – 30,000 บาท	34	9.40
3.6 30,001 บาทขึ้นไป	197	54.60
รวม	**361**	**100.00**
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	6.90
4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	205	56.80
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	131	36.30
รวม	**361**	**100.00**
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
5.1 1- 5 ปี	83	23.00
5.2 6- 10 ปี	38	10.50
5.3 11- 15 ปี	17	4.70
5.4 16 ปีขึ้นไป	223	61.80
รวม	**361**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) (n = 361)	ร้อยละ
6. ประเภทบุคลากร		
6.1 ผู้บริหาร (ระดับผู้อำนวยการสำนักฯขึ้นไป)	2	0.60
6.2 ข้าราชการ	359	99.40
รวม	**361**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 และช่วง อายุ 51 – 60 ปี มากที่สุด จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80 รองลงมามีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.90 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20 และอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 ตามลำดับ ได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน อยู่ในช่วง 30,001 บาทขึ้นไปมากที่สุด มีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 54.60 รองลงมา ได้รับเงินเดือนอยู่ที่ 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 69 คนคิดเป็นร้อยละ 19.10 ได้รับเงินเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ได้รับเงินเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และได้รับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตามลำดับ ระดับการศึกษา พบว่าการศึกษาระดับการปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 รองลงมาคือมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ตามลำดับ และระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี มากที่สุด จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 61.80 รองลงมาคือมีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 ระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 38 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.50 และระยะเวลาในการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ และบุคลากรส่วนมากเป็นข้าราชการ จำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 99.40 และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการสำนักฯขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

2.1 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมดดังนี้

2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์

2.1.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.1.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

2.1.4 การให้รางวัลตอบแทน

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 – 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(n = 361)

การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	3.50	0.89	ปานกลาง	1
2. ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.46	0.89	ปานกลาง	2
3. ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน	3.43	0.91	ปานกลาง	3
4. ด้านการให้รางวัลตอบแทน	3.10	0.97	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	**3.37**	**0.91**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{x}$ = 3.50) รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผล

การดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 3.46) ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 3.43) และด้านการให้รางวัลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}$ = 3.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวางแผนกลยุทธ์

(n = 361)

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย	3.33	0.86	ปานกลาง	10
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.35	0.90	ปานกลาง	9
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคตโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับระเบียบกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.51	0.95	มาก	5
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำพันธกิจซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.60	0.93	มาก	4
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จากผลวิเคราะห์วิเคราะห์สถานการณ์ มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์	3.62	0.88	มาก	3
6. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชีวัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน	3.65	0.90	มาก	1

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 361)

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
7. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการดำเนินงาน แต่ละกลยุทธ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธ์พืช ได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด	3.43	0.86	ปานกลาง	7
8. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.62	0.83	มาก	2
9. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.50	0.89	ปานกลาง	6
10. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุง	3.39	0.93	ปานกลาง	8
รวมเฉลี่ย	3.50	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.50) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชีวัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 3.65) รองลงได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{x}$ = 3.62) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์จากผลวิเคราะห์วิเคราะห์สถานการณ์ มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.62) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำพันธกิจ ซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.60) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคตโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับระเบียบกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ($\bar{x}$ = 3.51) และการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการการวางแผนกลบยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 3.50) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธ์พืช ได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด ($\bar{x}$ = 3.43) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุง ($\bar{x}$ = 3.39) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 ($\bar{x}$ = 3.35) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{x}$ = 3.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

(n = 361)

ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.47	0.85	ปานกลาง	4
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต	3.38	0.93	ปานกลาง	6
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม	3.34	0.90	ปานกลาง	7
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ	3.46	0.87	ปานกลาง	5
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม	3.51	0.91	มาก	2
6. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators)	3.50	0.89	ปานกลาง	3
7. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.57	0.88	มาก	1
รวมเฉลี่ย	**3.46**	**0.90**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.46) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนด ตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ($\bar{x}$ = 3.57) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม ($\bar{x}$ = 3.51) และการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) ($\bar{x}$ = 3.50) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด ให้ครอบคลุมความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ($\bar{x}$ = 3.47) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ ($\bar{x}$ = 3.46) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต ($\bar{x}$ = 3.38) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม ($\bar{x}$ = 3.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน

(n = 361)

	ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด	3.41	0.89	ปานกลาง	6
2.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้เป็นรายไตรมาส และรายปี	3.63	0.91	มาก	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 361)

	ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
3.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริงโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.44	0.90	ปานกลาง	4
4.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่	3.42	0.90	ปานกลาง	5
5.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการรายงานผล ชี้แจงสภาพปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น	3.47	0.88	ปานกลาง	3
6.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน ให้เกิดผลดีในปีต่อไป	3.35	0.93	ปานกลาง	7
7.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา	3.24	0.97	ปานกลาง	8
8.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี	3.53	0.94	มาก	2
	รวมเฉลี่ย	**3.43**	**0.91**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.43) เมื่อพิจารณาราย ละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาส และรายปี มีค่า ($\bar{x}$ = 3.63) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี ($\bar{x}$ = 3.53) และการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อยดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการรายงานผล ชี้แจงสภาพปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ($\bar{x}$ = 3.47) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริงโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 3.44) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ($\bar{x}$ = 3.42) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ใน ระดับใด ($\bar{x}$ = 3.41) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน ให้เกิดผลดีในปีต่อไป ($\bar{x}$ = 3.35) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา ($\bar{x}$ = 3.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการให้รางวัลตอบแทน

(n = 361)

	ด้านการให้รางวัลตอบแทน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ	3.26	0.96	ปานกลาง	1
2.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้	3.11	0.98	ปานกลาง	3
3.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ	3.13	0.97	ปานกลาง	2
4.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน	2.92	0.99	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 361)

ด้านการให้รางวัลตอบแทน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.11	0.96	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	**3.10**	**0.97**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการให้รางวัลตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.10) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการให้รางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ($\bar{x}$ = 3.26) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{x}$ = 3.13) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ ($\bar{x}$ = 3.11) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 3.11) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{x}$ = 2.92) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมดดังนี้

3.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.1.2 วัฒนธรรมองค์การ

3.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.7 – 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยแห่งที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(n = 361)

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.33	0.95	ปานกลาง	2
2.	วัฒนธรรมองค์การ	3.40	0.94	ปานกลาง	1
3.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.32	0.92	ปานกลาง	3
	รวมเฉลี่ย	**3.35**	**0.93**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและ พันธุ์พืช อยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อยดังนี้อันดับแรกได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{x}$ = 3.40) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{x}$ = 3.33) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x}$ = 3.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(n = 361)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน	3.56	0.92	มาก	1
2. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง	3.32	0.93	ปานกลาง	7
3. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.11	0.93	ปานกลาง	11
4. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน	3.31	0.94	ปานกลาง	8
5. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน	3.24	0.99	ปานกลาง	10
6. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี	3.38	0.93	ปานกลาง	4
7. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญ เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์	3.30	0.97	ปานกลาง	9
8. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.36	0.96	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n = 361)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
9. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย	3.35	0.99	ปานกลาง	6
10. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และมีวิสัยทัศน์	3.38	0.95	ปานกลาง	3
11. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.42	0.98	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.33	0.95	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.33) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.56) และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง 10 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}$ = 3.42) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และ มีวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.38) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี ($\bar{x}$ = 3.38) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{x}$ = 3.36) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย ($\bar{x}$ = 3.35) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง ($\bar{x}$ = 3.32) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.31) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญ เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.30) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้

บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน ($\bar{x}$ = 3.24) และ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}$ = 3.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช วัฒนธรรมองค์การ

(n = 361)

	วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.37	0.95	ปานกลาง	4
2.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กรที่มีต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.41	0.91	ปานกลาง	3
3.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น	3.49	0.94	ปานกลาง	1
4.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3.42	0.96	ปานกลาง	2
5.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ	3.34	0.95	ปานกลาง	5
	รวมเฉลี่ย	**3.40**	**0.94**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.40) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ

โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น ($\bar{x}$ = 3.49) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ($\bar{x}$ = 3.42) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กร ที่มีต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}$ = 3.41) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}$ = 3.37) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ ($\bar{x}$ = 3.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = 361)

	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อับดับ
1.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.50	0.90	ปานกลาง	1
2.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์	3.44	0.87	ปานกลาง	2
3.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ	3.39	0.85	ปานกลาง	3
4.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.30	0.87	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 361)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.38	0.88	ปานกลาง	4
6. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้	3.23	0.97	ปานกลาง	9
7. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.19	0.99	ปานกลาง	10
8. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.26	0.94	ปานกลาง	8
9. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น	3.29	0.97	ปานกลาง	7
10. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3.37	0.97	ปานกลาง	5
11. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.98	ปานกลาง	11
รวมเฉลี่ย	**3.32**	**0.92**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.32) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 11 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการ ในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ($\bar{x}$ = 3.50) รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{x}$ = 3.44) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ ($\bar{x}$ = 3.39) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}$ = 3.38) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.37) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.30) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น ($\bar{x}$ = 3.29) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ($\bar{x}$ = 3.26) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพื่อเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ ($\bar{x}$ = 3.23) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x}$ = 3.19) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ($\bar{x}$ = 3.18) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กับการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.11 ถึง 4.13 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(n = 361)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.34	0.83	0.76	0.00*
1. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน	3.56	0.92	0.81	0.00*
2. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง	3.32	0.93	0.79	0.00*

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n = 361)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
3. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.11	0.93	0.72	0.00*
4. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน	3.31	0.94	0.63	0.00*
5. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน	3.24	0.99	0.63	0.00*
6. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี	3.38	0.93	0.69	0.00*
7. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์	3.30	0.97	0.68	0.00*
8. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.36	0.96	0.69	0.00*
9. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย	3.35	0.99	0.67	0.00*
10. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์	3.38	0.95	0.71	0.00*
11. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.42	0.98	0.70	0.00*
การดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.33	0.95		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลจากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญและ เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 และผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(n = 361)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
วัฒนธรรมองค์การ	3.42	0.83	0.77	0.00*
1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.37	0.95	0.81	0.00*
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กร ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.41	0.91	0.66	0.00*
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินผลเป็นต้น	3.49	0.94	0.69	0.00*
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3.42	0.96	0.70	0.00*
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ	3.34	0.95	0.66	0.00*
การดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.40	0.94		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.12 ผลจากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประเมินผลเป็นต้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กร ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

(n = 361)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.37	0.89	0.77	0.00*
1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.50	0.90	0.77	0.00*
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์	3.44	0.87	0.80	0.00*
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ	3.39	0.85	0.75	0.00*
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.30	0.87	0.75	0.00*
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.38	0.88	0.77	0.00*
6. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้	3.23	0.97	0.67	0.00*

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

(n = 361)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
7. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.19	0.99	0.67	0.00*
8. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.26	0.94	0.70	0.00*
9. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น	3.29	0.97	0.70	0.00*
10. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3.37	0.97	0.71	0.00*
11. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.98	0.63	0.00*
การดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	3.32	0.92		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.13 ผลจากการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่ามีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ ของงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการ ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 และ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	20	5.54
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	341	94.46
รวม	361	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดตารางที่ 4.14 พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 361 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 94.46

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ปรากฏในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

กับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	ความถี่
1. ควรมีมาตรการบังคับเรื่องการศึกษาของผู้บริหารขั้นต่ำต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3
2. ควรให้ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยมีศักยภาพในทุกๆด้านของการบริหารองค์การ	2
3. ควรที่จะต้องจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/ข้าราชการในเรื่องของแผนกลยุทธ์และความเข้าใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นหลักสูตรบังคับโดยทุกคนต้องผ่านการอบรม	5

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	ความถี่
4. ต้องนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้มีผลต่อสิทธิประโยชน์ของข้าราชการและผู้บริหารที่จะได้รับ	2
5. ผู้บริหารและข้าราชการต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารยุคใหม่ ปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง	1
6. ต้องฝึกอบรมผู้บริหารและข้าราชการปลูกจิตสำนึกเรื่องภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	3
7. ต้องปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาล ระบบคุณธรรมอย่างจริงจัง	1
8. ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกถึงเป้าหมายในการทำงานความรับผิดชอบต่องานและองค์การ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทำงานได้อย่างหลากหลาย	2
9. ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้รับการยอมรับนับถือความรับผิดชอบความก้าวหน้า เงินเดือนที่สูงขึ้น	1

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 4.16 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เรียงตามความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ควรที่จะต้องจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/ข้าราชการในเรื่องของแผนกลยุทธ์ จำนวน 5 คน รองลงมา คือ ความเข้าใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นหลักสูตรบังคับ โดยทุกคนต้องผ่านการอบรม จำนวน 3 คน ควรมีมาตรการบังคับเรื่องการศึกษาของผู้บริหาร ขั้นต่ำต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 3 คน ควรให้ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย มีศักยภาพในทุกๆด้านของการบริหารองค์การ จำนวน 2 คน ต้องนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้มีผลต่อสิทธิประโยชน์ของข้าราชการและผู้บริหารที่จะได้รับ จำนวน 2 คน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกถึงเป้าหมาย ในการทำงานความรับผิดชอบต่องานและองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทำงานได้อย่างหลากหลาย จำนวน 2 คน ผู้บริหารและข้าราชการต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารยุคใหม่ ปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 คน ต้องปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง

ที่ดีและหลักธรรมาภิบาล ระบบคุณธรรมอย่างจริงจัง จำนวน 1 คน และต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือผลสำเร็จในการทำงานของ บุคคลได้รับการยอมรับนับถือความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือนที่สูงขึ้น จำนวน 1 คน ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 361 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามกรอบแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) และทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 คน ตอบแบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งรวบรวมได้ครบตามจำนวน 361 ชุด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามดำเนินการโดย ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด จากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม จากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ ลี โจเซฟ ครอนบาค (Lee Joseph Cronbach. 1951) ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0 .98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง สำหรับแบบสอบถามจริงที่ได้รับกลับคืนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า พันธุ์พืช

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 และช่วงอายุ 51 – 60 ปี มากที่สุด จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80 รองลงมามีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็น ร้อยละ 26.90 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20 และอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 ตามลำดับ ได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทนอยู่ในช่วง 30,001 บาทขึ้นไปมากที่สุด มีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 54.60 รองลงมา ได้รับ

เงินเดือนอยู่ที่ 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 69 คนคิดเป็นร้อยละ 19.10 ได้รับเงินเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ได้รับเงินเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และได้รับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตามลำดับ ระดับการศึกษาพบว่าการศึกษาระดับการปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 รองลงมาคือมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ตามลำดับ และระยะเวลาในการทำงาน 16 ปี มากที่สุด จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 61.80 รองลงมาคือมีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 ระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และระยะเวลาในการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ และบุคลากรส่วนมากเป็นข้าราชการ จำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 99.40 และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการสำนักฯขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 00.60 ตามลำดับ

1.3.2 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช

จากการศึกษาพบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่นำมาดำเนินการ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อยดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และด้านการให้รางวัลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ย่อยแล้วสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อยดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชีวัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จากผล

วิเคราะห์วิเคราะห์สถานการณ์ มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำพันธกิจซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับระเบียบกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และมีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการวางแผนกลบยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการดำเนินงานแต่ละ กลยุทธ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธ์พืชได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี และมีกานำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ตามลำดับ

2) ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.51 และการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลางมี 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ(Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

3) ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาส และรายปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.63 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.53 และการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลางมี 6 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการรายงานผล ชี้แจงสภาพปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.47 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริงโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.44 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.42 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน ให้เกิดผลดีในปีต่อไป

มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.24 ตามลำดับ

4) ด้านการให้รางวัลตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการให้รางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.11 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.92 ตามลำดับ

1.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย ทั้ง 3 ปัจจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมาได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยเป็นรายข้อย่อยแล้วสรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และอยู่ในระดับปานกลาง 10 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชให้ความสำคัญเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

2) วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กรที่มีต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของ การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 11 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหา

ค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกหลักสูตรเสริมศักยภาพทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ตามลำดับ

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผลจากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญ และ เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 และผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผลจากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประเมินผลเป็นต้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กร ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผลจากการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า

มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ ของงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

1.3.4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดที่เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 94.46 และเมื่อพิจารณาจากข้อเสนอแนะเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้ ควรที่จะต้องจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/ข้าราชการในเรื่องของแผนกลยุทธ์ จำนวน 5 คน รองลงมา คือ ความเข้าใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นหลักสูตรบังคับ โดยทุกคนต้องผ่านการอบรม จำนวน 3 คน ควรมีมาตรการบังคับเรื่องการศึกษาของผู้บริหาร ขั้นต่ำต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 3 คน ควรให้ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย มีศักยภาพในทุกๆด้านของการบริหารองค์การ จำนวน 2 คน ต้องนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้มีผลต่อสิทธิประโยชน์ของข้าราชการและผู้บริหารที่จะได้รับ จำนวน 2 คน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกถึงเป้าหมาย ในการทำงานความรับผิดชอบต่องานและองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทำงานได้อย่างหลากหลาย จำนวน 2 คน ผู้บริหารและข้าราชการต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารยุคใหม่ ปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 คน ต้องปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาล ระบบคุณธรรมอย่างจริงจัง จำนวน 1 คน และต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ผลสำเร็จในการทำงานของ บุคคลได้รับการยอมรับนับถือความรับผิดชอบความก้าวหน้า เงินเดือนที่สูงขึ้น จำนวน 1 คน ตามลำดับ

2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

2.1 จากการศึกษาพบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทน และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้านของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า

2.1.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า โดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้ให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพราะมีการปฏิบัติในระดับมาก เป็นการหา จุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในที่ตนสามารถควบคุมได้ เพื่อมากำหนดกลยุทธ์นำไปใช้ในการบริหารงานและพัฒนาองค์การ และยังมีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน มีความสอดคล้องและความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบส่งผลให้เห็นภาพโดยรวมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติ บุนนาค (2549:2) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำเอากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของกลยุทธ์เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลสุดท้าย (Ultimate Outcome) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลต่างๆเหล่านี้รวมแล้วเรียกว่าผลสัมฤทธิ์ (Results) ทั้งนี้ผลในแต่ละระดับจะต้องมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้เชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543:146) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ์ ทรัพย์เจริญ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่ารูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่การบริหารกลยุทธ์ (Startegic Management) โครงสร้างการบริหาร (Strucuret) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and Practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า SSP Model สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผานิต หล่อตระกูล (2546: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการนำบริหารการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมธุรกิจการค้า พบว่ากรมธุรกิจการค้าได้ดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีขั้นตอนของ

การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กัน โดยผลการวิเคราะห์เดียวกันผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความพร้อมที่จะรับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าโดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้ให้ความสำคัญกับการวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือกิจกรรม ซึ่งแสดงว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้มีการดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ในเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547:133) ให้ความหมายว่า การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (Outcome) และความพึงพอใจของประชาชน หรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงานสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547:137) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกการดำเนินงานขององค์การ และองค์การจำเป็นต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานแก่คนเหล่านี้ ประกอบด้วย ประชาชน ผู้ใช้บริการ รัฐบาล สาธารณะชน ฯลฯ 2) การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์การจะทราบว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องกำหนดสิ่งที่สำคัญ 2 ส่วน คือ (1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CFSs) ทั้งในระดับองค์การ และระดับปฏิบัติการ (2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) 3) วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผลและการปรับปรุงการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:40) ได้กล่าวไว้ว่า

การพัฒนาตัวบ่งชี้การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้เสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนที่เท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ ชื่นแจ่ง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช บริหารใช้แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับดี บริหารพัฒนาโดยยึดหลักแผนพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมตาม หลักธรรมาภิบาล กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช บางแห่งมีแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ์ ทรัพย์เจริญ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 2) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6)การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล 9) การพัฒนาการปฏิบัติและเผยแพร่ผลงาน

2.1.3 ด้านการวัดผลและตรวจสอบผลการดำเนินงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าโดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาส และรายปี รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้ให้ความสำคัญกับการเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน สภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น การตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี และการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้มีการดำเนินการจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เพื่อแสดงความก้าวหน้าและ

สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ยังจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไปงาน สอดคล้องกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:3) ให้ความหมายว่า บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลต่องานสาธารณะสอดคล้องกับแนวคิดของวีระยุทธ ชาติกาญจน์ (2547:2) กล่าวไว้ว่าการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงานมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้เป็นตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 137) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยวงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผล และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผานิต หล่อตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช พบว่า การวัดผลจะให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและมีการปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อให้ความสำคัญกับการประเมินผลทั้ง 4 ด้านคือ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านนวัตกรรมและด้านการเงิน โดยผู้บริหารต้องติดตามผลที่ได้จากการรายงานปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทน ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าโดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้ให้ความสำคัญกับการการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ การให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้มีการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลกับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์การ เช่น การปรับเลื่อน ขั้นเงินเดือนให้ได้ในระดับดีเด่น ให้กับพนักงานเพื่อเป็นกาแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์การ ที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และการยกย่องชมเชยเพื่อสร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงานต่อกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543:146) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน สอดคล้องกับแนวคิด สุพิณ เกชาคุปต์ (2544: 37-40) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารของประเทศต่างๆที่ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recongnition) รางวัล คือ สิ่งที่ให้กับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์การ รางวัลได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการที่องค์การให้กับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์การ การยกย่องชมเชย คือสิ่งที่สร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติ เมื่อองค์การต้องการให้พนักงานมีผลงานรางวัลที่ให้และยกย่องต้องเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงาน การให้รางวัลตามเวลาทำงาน ตามอายุงาน หรือแบบให้เท่ากันทุกคน จึงไม่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการให้รางวัลจึงต้องให้แก่พฤติกรรมที่สร้างผลงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญาภัค ทองจันทร์ (2550:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมที่ดิน ที่ได้เสนอแนะว่า มีการปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลรวมถึงด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงาน

2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าโดยภาพรวมมีการเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง เกิดขึ้นมากที่สุด อันดับแรกได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายปัจจัยในแต่ละปัจจัย ของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า

2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อยพบว่าเกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการทำงาน มีปัจจัยมากที่สุดต่อการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนในด้านอื่นๆนั้นมีปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 6) กล่าวไว้ว่า แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง ในบางสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ และเงื่อนไขภายในองค์การบางอย่างที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน จนเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำอาจแทบไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเลย เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการและขั้นตอนการทำงานไว้ในรายละเอียดแล้ว เช่น งานออกบัตรประชาชน งานทะเบียนราษฎร์ต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อย อาจจะมีบ้างก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 79) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำ วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐ ทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ที่ใดมีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่นั่น คือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นสำคัญ วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำใน 4 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยกำหนดทิศทางองค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้ากำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์การ ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มา

ประยุกต์ใช้ ถ้าผู้บริการสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันที่จะทำให้เป็น จริงได้ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมหรือสานฝัน (shard vision) ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer : CEO) 2) ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change Officer : CCO) 3) ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอด โน้มน้าวต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วยเป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นเต้น ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer : CIO) 4) ช่วยฝึกสอนทีมงาน เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้ ปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำฝึกอบรม หรือ ซีทีโอ (Chief Training Officer : CTO) โดยการที่ผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับมีจิตสำนึกกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงาน และให้การสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลังจะส่งผลให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:40) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ

การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น (2552:15) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำ มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้มีความจริงจัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์แผ่นดิน (Social/National Interest) ปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมา ภิบาล (Meritocracy/Good Governance) มีความสามารถ (Competence) มีความเป็นกลาง (Neutrality) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ ชื่นแฉ่ง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านภาวะผู้นำ พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีภาวะผู้นำที่ดีโดยนายกกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รู้และทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีเน้นการทำงานทำงานเป็นทีมการประเมินผลความดีความชอบตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมกระตุ้นให้พนักงานลูกจ้างปฏิบัติตามนโยบายของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ภายใต้กรอบของระเบียบ กฎหมาย พระราชบัญญัติหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด บริการประชาชนด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่าเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อยพบว่าเกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการใช้ระบบสารสนเทศผลข้อมูลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่มีระบบสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา จะส่งผลให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Moorherad & Griffin (1995: 440) โดยได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม

ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยายเรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2545:38-40) กล่าวว่าองค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ 1.) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2.) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3.) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4.) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่บุคลากรที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5.) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำนั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6.) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน คนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7.) มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา 8.) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี 9.) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช พบว่าเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อย่อย พบว่าเกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหาร

และข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน รองลงมา ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรต้องได้รับความรู้อย่างเหมาะสม โดยมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:40) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น (2552:15) ได้สรุปปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จได้แก่ ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัดผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันและต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ โปร่งจันทึก (2552:132) ได้ศึกษาถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่าโลกยุคปัจจุบันเทคโนโลยีมี ความทันสมัยและล้ำหน้ามากจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเรียนรู้และก้าวให้ทัน ด้วยเหตุนี้เองที่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย

แก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด พบว่า ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อีกนัยหนึ่งอาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ กับการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีผลอย่างสูงต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เนื่องจากในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและมีการให้ความสำคัญในการพัฒนามนุษย์ และองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์, (2543:40) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจ เรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด พบว่า ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.76 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่ามีความสัมพันธ์ ที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 แล ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับที่สูง เพราะในการกำหนดเป้าหมายทิศทางในการทำงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ผู้บริหารขององค์กร ว่าจะให้องค์ดำเนินการไปในทิศทางใด ไม่ว่าจะเป็นในระดับสูงสุด คือระดับอธิบดี และในระดับรองลงมาคือ รองอธิบดี และระดับผู้อำนวยการสำนักฯ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนอกจากจะต้องกำหนดเป้าหมายทิศทางในการทำงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแล้ว ยังต้องให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง ไม่ว่าจะเป็นด้านร่วมกันด้านการการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน และการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:40-44) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบ

อำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ (2551 : 235-236) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยพบว่า มีปัจจัยร่วมสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ คือปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนให้ดีขึ้น

แต่ถึงแม้ผู้บริหารของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จะมีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่าเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าถึงแม้ผู้บริหารของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จะมีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แต่ก็ยังคงมีปัจจัยอื่นที่มีผล เช่น ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ และปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 6) กล่าวไว้ว่า แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง ในบางสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ และเงื่อนไขภายในองค์การบางอย่างที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน จนเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำอาจแทบไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเลย เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการและขั้นตอนการทำงานไว้ในรายละเอียดแล้ว เช่น งานออกบัตรประชาชน งานทะเบียนราษฎร์ต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อย อาจจะมีบ้างก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.11 พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.77 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การ กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ ที่แตกต่างกัน โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมากที่สุด รองลงมา

ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 และ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประเมินผลเป็นต้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับที่สูง โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัฒนธรรมองค์การในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และมีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องรวดเร็ว และสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง สะดวกและทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Moorherad & Griffin (1995: 440) โดยได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยายเรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.11 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี

ความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.77 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน โดยกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับที่สูง เนื่องจากกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบและปฏิบัติ บังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เด่นดวง คำตรง(2544 : 20) ได้สรุปแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในข้อที่ 7) การพัฒนามนุษย์ในองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ แนดเลอร์ (Nadler, 1980 : 4-5 อ้างถึงใน เด่นดวง คำตรง 2544 : 18) กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้พนักงานได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่ จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของแนดเลอร์ มิได้หมายถึง เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้นยังหมายถึง การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ คือ การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่ และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษา หมายถึง กิจกรรม ด้านการ พัฒนาคนที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน

ในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากการ เน้นเฉพาะงานที่กำลังทำยู่ปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543:40) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด พบว่าด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้อง มีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ (2555:120) ได้ศึกษาถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ.2550 – 2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งรายละเอียดเป็นข้อเสนอแนะการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3.1.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาประกอบในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อนำมาประกอบในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ โดยการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุงแก้ไข

3.1.2 ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรมเพื่อเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต เพื่อเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ชัเจนยิ่งขึ้น

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ เพื่อเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.1.3 ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา ในด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้เกิดผลดีในปีต่อไป

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด

3.1.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทน

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากร ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากร ในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสำคัญต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เช่น การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ต้องมีการกำหนดรายละเอียด เป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นต้น

2) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์

3) ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรที่จะต้องมีความรู้ ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้

3.2.1 วัฒนธรรมองค์การ

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เช่น การใช้เครือข่ายอินเตอร์เน็ต หรือการใช้แอฟพริเคชั่นในการส่งข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กร ที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

2) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหาร และข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์

3) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและ ข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในเรื่องของการวัดผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืชและการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อวัดความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นรายสำนักฯ เพื่อให้ได้รายละเอียด ในการนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมชลประทาน .(2546). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน, นนทบุรี.

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช .(2557). รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557

กรณิการ์ พรณะศรี .(2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ .(2541). การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. รายงานการวิจัย. สถาบันพระบรมราชชนก สานักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.

กัญญาภัค ทองจันทร์ .(2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

กิตติ บุนนาค .(2549). ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์การสมัยใหม่โดยการใช้กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย .(2547). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ วารสารการจัดการสมัยใหม่ (กรกฎาคม) 2 :131-139.

เด่นดวง คำตรง .(2544). *ความต้องการพัฒนาครูและอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี ปัญหาพิเศษ*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ทศพร ศิริสัมพันธ์ .(2543). การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ .(2541). ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ นนทบุรี สำนักงานคณะกรรมกาข้าราชการพลเรือน.

_____ .(2543). ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ นนทบุรี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

นงลักษณ์ ชื่นแฉ่ง .(2553). *การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

เนาวรัตน์ พลายน้อย .(2527). ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วารสารประจำปีการศึกษา.

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา .(2543). *การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ผานิต หล่อตระกูล .(2546). *การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

พร ภิเศก .(2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

พัชรียา อุตมะ .(2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักตรวจคนเข้าเมือง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ .(2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

มัลลี เวชชาชีวะ .(2542). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ สำนักงานฝึกอบรม

ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ .(2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วรวิทย์ โปร่งจันทึก .(2552). *การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

วิรัช สงวนวงศ์วาน .(2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ เพียร์สัน เอ็ดคูเคชั่นอินโดไชน่า.

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ .(2547). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค้นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2557 จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakarn/personal.doc

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) .(2552).การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สัมฤทธิ์ผล จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1641&read=true&count=true สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2557

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.(2550). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.

เสน่ห์ จุ้ยโต .(2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

_____ .(2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศโครงการส่งเสริมการแต่งตำรา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุดเฉลิม ศัตราพฤกษ์ .(2555).การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงปี 2550 – 2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

สุพจน์ ทรายแก้ว . (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management : NPM. เทียนวัฒนา : พระนครศรีอยุธยา.

สุพิณ เกชาคุปต์ .(2544). การปฏิบัติงาน: แนวคิดองค์ประกอบและตัวแบบการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: กรุงเทพมหานคร.

สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ .(2547). *การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมาศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

สำนักงาน ก.พ. .(2545). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร: อาทิตย์โปรดักส์ กรุ๊ป.

Danial R. Densison .(1990). Corporate Culture and Organization Effectiveness. New York : Wiley.

Kaplan RS and Norton DP. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993. pp134-147 (Presents a series of cases about the balanced scorecard. Also documents Kaplan and Norton's process for developing a balanced scorecard.)

Michael J.Marquardt & Angus Reynolds.(1994).The global learning organization . The University of California Lrwin Professional Pub.

Moorhead. G W. & Griffin .(2007). Organization behavior : Managging peple and organization. New York. Houghton Miffiin Company.

Nadler. (1980). Corperate humanresource development. New York : America Society for Training and Development.

Yamane Taro. (1973) Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork : Harper and Row Publication.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ชุดที่ □□□

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง **ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (Factors Affecting Result Based Management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation)** เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านโดยคำตอบ ที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยลักษณะของประชากรและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน [ ] ตามความเป็นจริง

1. เพศ

[ ] ชาย

[ ] หญิง

2. อายุ

[ ] อายุ 20 - 30 ปี [ ] อายุ 31 - 40 ปี

[ ] อายุ 41 - 50 ปี [ ] อายุ 51 - 60 ปี

3. เงินเดือน/ค่าตอบแทน

[ ] 5,000 – 10,000 บาท [ ] 10,001 – 15,000 บาท [ ] 15,001 - 20,000 บาท

[ ] 20,001 – 25,000 บาท [ ] 25,001 – 30,000 บาท [ ] 30,001 บาทขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[ ] ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

[ ] สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการทำงาน

[ ] 1 - 5 ปี [ ] 6 - 10 ปี

[ ] 11 - 15 ปี [ ] 16 ปีขึ้นไป

6. ประเภทบุคลากร

[ ] ผู้บริหาร (ระดับผู้อำนวยสำนักฯขึ้นไป)

[ ] ข้าราชการ

ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการวางแผนกลยุทธ์</u> 1.กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย					
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช					
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่คาดหวังในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก มาพิจารณาร่วมกับอำนาจหน้าที่ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช					

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำพันธกิจซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
5. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
6. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน					
7. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด					
8. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร					
9. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ใน แผนกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
10. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์โดยการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุงแก้ไข					

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน</u> 11. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่เกี่ยวข้อง					
12. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต					
13. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม					
14. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ					
15. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม					
16. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators)					
17. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนด ตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ					

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน</u> 18. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด					
19. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาส และ รายปี					
20. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริงโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
21. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแสดงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่					
22. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการรายงานผล ชี้แจงสภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น					
23. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน ให้เกิดผลดีในปีต่อไป					
24. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา					
25. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี					

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการให้รางวัลตอบแทน</u> 26. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถของบุคคลากรเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ					
27. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลแก่บุคลากร ในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้					
28. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้รางวัลแก่บุคลากร ที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
29. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากร ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน					
30. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักฯ ขึ้นไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</u> 1. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน					
2. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง					
3. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร ที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					
4. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้บุคลากร ทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี					
7. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้ความสำคัญ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์					
8. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
9. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย					
10. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสามารถฉลาดรอบรู้และมีวิสัยทัศน์					
11. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
<u>วัฒนธรรมองค์การ</u> 12. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
13. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมองค์กรที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
14. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ที่สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประเมินผล เป็นต้น					
15. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การ ในการกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
16. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัฒนธรรมองค์การในการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ					
<u>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> 17. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน					
18. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหาร และข้าราชการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์					
19. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและ ข้าราชการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ผลข้อมูลในการตัดสินใจ					
20. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและ ข้าราชการในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
21. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์					
22. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการฝึกอบรมข้าราชการ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่กันได้					
23. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและข้าราชการได้ศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น					
24. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรมอุทยาน แห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช					
25. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น					
26. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการส่งผู้บริหาร/ข้าราชการ เข้าฝึกอบรมหลักสูตร เสริมศักยภาพ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
27. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการประเมินผลทดสอบความรู้ความสามารถ ของข้าราชการ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 ข้อให้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ตามความคิดเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบคุณ -

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ส่วนอำนวยการ
รับที่ ๒๓๓๖
วันที่ ๑๕ ก.ค. ๒๕๕๘
เวลา ๑๓.๓๐ น.

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 7
(ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์)
รับที่ ๑๕ ก.ค. ๒๕๕๘
วันที่ 9 ม.ค. 0
เวลา 9 ม.ค. 0 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารงานกลาง ส่วนอำนวยการ โทร. ๐ ๒๕๗๙ ๔๒๗๔, ๑๑๔๖
ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๒๐๔๓ **วันที่** ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑ - ๑๖
ผู้อำนวยการกองทุกกอง
ผู้อำนวยการสำนักงานผู้ตรวจราชการกรม
ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำฯ
ผู้อำนวยการสำนักงานมรดกโลกทางธรรมชาติ
หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน
หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
หัวหน้าศูนย์บริการประชาชน กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ด้วยสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ได้มีหนังสือ ที่ ทส ๐๙๒๐.๑๒/๔๒๖๐ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๘ แจ้งให้กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบว่า นายลักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) มีความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" และเพื่อเป็นการสนับสนุนงานทางด้านวิชาการและเพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าว มาเป็นข้อมูลในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ในการนี้ สำนักบริหารงานกลาง จึงขอส่งแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าวมา เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถาม และเมื่อกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว สำหรับหน่วยงานส่วนกลางขอให้ส่งคืนส่วนอำนวยการ สำนักบริหารงานกลาง ภายในวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘ และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ให้ส่งไปที่สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

(นายเฉลิมชัย ปาปะทา)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง

1. สำนักงานเลขานุการ
2. กองอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
3. กองควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
4. สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
5. สำนักอุทยานแห่งชาติ
6. สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า
7. สำนักจัดการต้นน้ำ
8. สำนักประสานงานโครงการพระราชดำริ
9. กลุ่มงานวิชาการ
10. กลุ่มงานกฎหมาย
11. ศูนย์ประสานราชการใส่ละอาด
12. ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำฯ ที่ 7 (นครราชสีมา)

รสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๗

กบริหารงานกลาง ได้มีหนังสือ ที่ ทส
๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอ
อบแบบสอบถามงานวิจัย

วยการ งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายธุรการ พิจารณา
ส่วน/กลุ่มในสังกัด เพื่อทราบและพิจารณา
านเป็นการภายในกับข้าราชการในสังกัด ตอบ
เอรวบรวมส่งสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

าเพื่อโปรดพิจารณา

๑๔ ก.ค. ๒๕๕๘
(นายธัญยธรณ์ ธนรัชต์เรืองกิจ)
พนักงานธุรการ ส๓

๑๕ ก.ค. ๒๕๕๘
(นายกฤช วรรณพงษ์)
หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

(นายสหชาติ ชำฤทัศน์)
หัวหน้าฝ่ายธุรการ

(นายประยุทธ ภคเมธานนท์)
ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ

ดำเนินการตามเสนอ

(นายสมศักดิ์ อภิลักขิตกุล)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 7

เลขรับลงที่ 1060
วันที่ 4 ส.ค. 2558
เวลา 15.00
สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับที่ 1944
วันที่ - ๓ สค. ๒๕๕๘
เวลา 14.06

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑ (ปราจีนบุรี) ส่วนอำนวยการ โทร ๐ ๓๗๒๑ ๑๑๕๐ ต่อ ๒๐๘

ที่ ทส ๐๙๑๑.๒๐๑/๔๗๗๖ **วันที่** ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย ด่วนที่สุด ภายใน ๒๙ ก.ค. ๕๘

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเลขที่ 4771
วันที่ - 4 ส.ค. 2558
เวลา 09.59

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย โดยให้ตอบแบบสอบถามหน่วยงานละ ๒ ชุด ส่งให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑ (ปราจีนบุรี) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัย รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายธนโรจน์ โพธิสาโร)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑

/ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการอนุรักษ์ป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีฯ

- ๓ สค ๒๕๕๘

ฝ่ายอำนวยการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ ยานพาหนะและการขนส่ง
ฝ่ายนิติการและสิทธิประโยชน์
ฝ่ายวิชาการและการสื่อสาร
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- 4 ส.ค. 2558

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเอกสารที่ 4632
วัน 27 ก.ค. 2558
เวลา 16.09.

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 6913
วันที่ ๒๘ ก.ค. ๒๕๕๘
เวลา 14.24

บันทึกข้อความ

งานธุรการ
เลขรับที่ 1047
วันที่
เวลา 28 ก.ค. 25[illegible] น.

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๓ (บ้านโป่ง) ส่วนอำนวยการ โทร.๐ ๓๒๓๔ ๔๘๕๖ โทรสาร
ที่ ทส ๐๙๑๓.๒/ 08759 **วันที่** ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย แจ้งว่า นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) มีความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" โดยให้ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๓ (บ้านโป่ง) ตอบแบบสอบถามงานวิจัย จำนวน ๒๖ ชุด แล้วส่งให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๓ (บ้านโป่ง) ขอเรียนว่า ได้มอบหมายให้ข้าราชการในสังกัดดำเนินการกรอกแบบสอบถามงานวิจัยเรียบร้อยแล้ว จำนวน ๒๖ ชุด รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายธรรมรัฐ วงศ์โสภา)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3

/ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ ฯ
ศูนย์สื่อสนเทศพิบัติ ฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี ฯ

๒๘ ก.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัฒนาศักยภาพและยานพาหนะ
ฝ่ายพัฒนาและติดตามประเมินผล
ฝ่ายวิชาการและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๔ (สุราษฎร์ธานี) ส่วนอำนวยการ โทร. ๐ ๗๗๒๗ ๒๐๕๘ ต่อ ๒๐๕

ที่ ทส ๐๙๑๔.๑/๔๙๖๓ **วันที่** ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

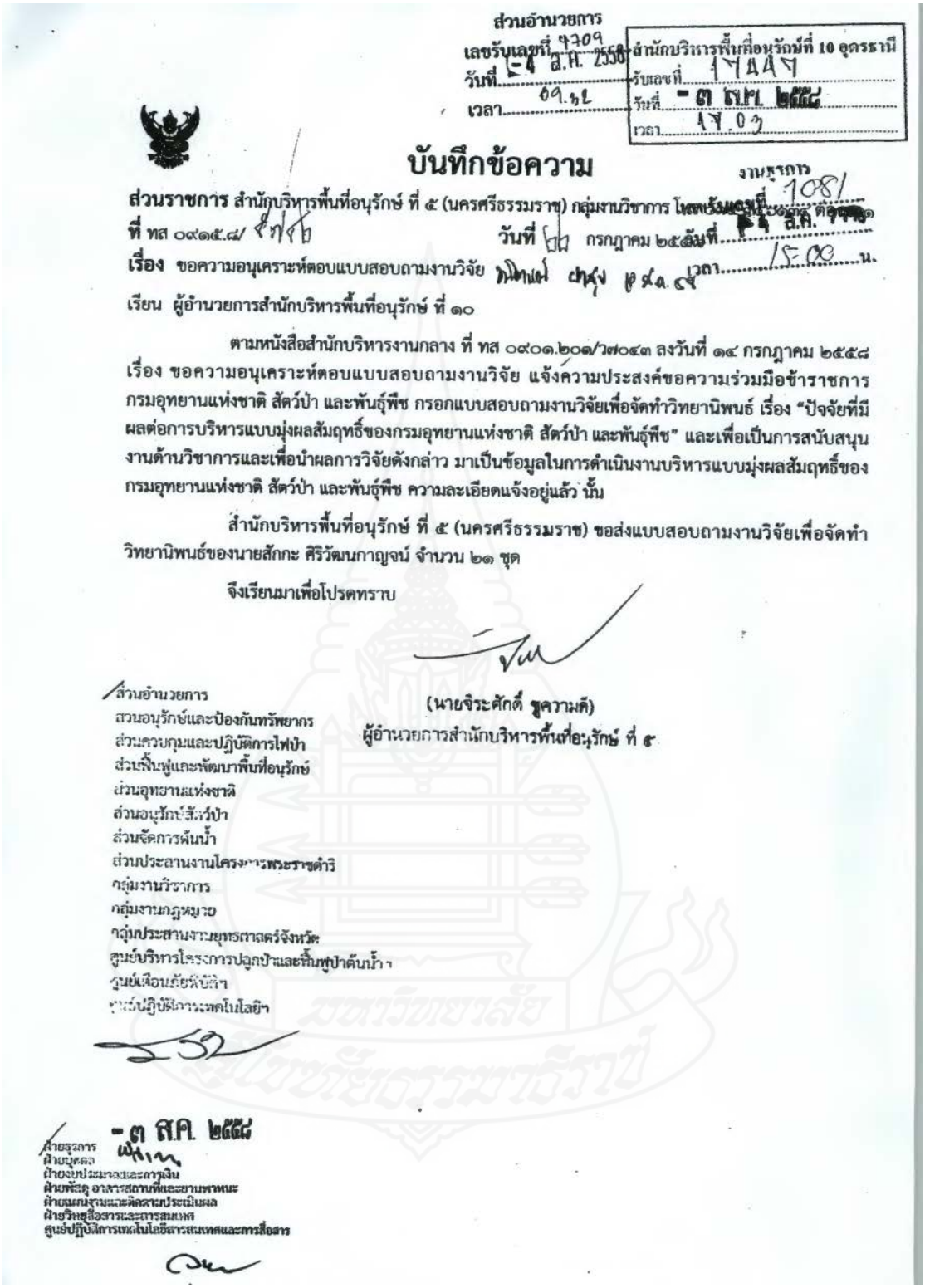
เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี)

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" ของนายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) เพื่อเป็นการสนับสนุนงานทางด้านวิชาการ และนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และส่งคืนสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๔ ขอเรียนว่า ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เรียบร้อยแล้ว พร้อมนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว จำนวน ๑๗ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายสำธิต ดันติกฤตยา)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๔



ส่วนอำนวยการ
เลขรับเลขที่ 9709
วันที่ 24 ส.ค. 2558
เวลา 09.42

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 17447
วันที่ - ๓ ส.ค. ๒๕๕๘
เวลา 14.03

บันทึกข้อความ

งานธุรการ 1081
๒๔ ส.ค. ๒๕๕๘

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ ที่ ๕ (นครศรีธรรมราช) กลุ่มงานวิชาการ โทรศัพท์/โทรสาร ๐๗๕๓๑๑๑๑ ต่อ ๑๑๑
ที่ ทส ๐๙๑๕.๔/ ๕๗๕๖ **วันที่** ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย ภายใน ๔ สิงหาคม ๒๕๕๘ เวลา 15.00 น.

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ ที่ ๑๐

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย แจ้งความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" และเพื่อเป็นการสนับสนุนงานด้านวิชาการและเพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าว มาเป็นข้อมูลในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ ที่ ๕ (นครศรีธรรมราช) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ของนายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ จำนวน ๒๑ ชุด

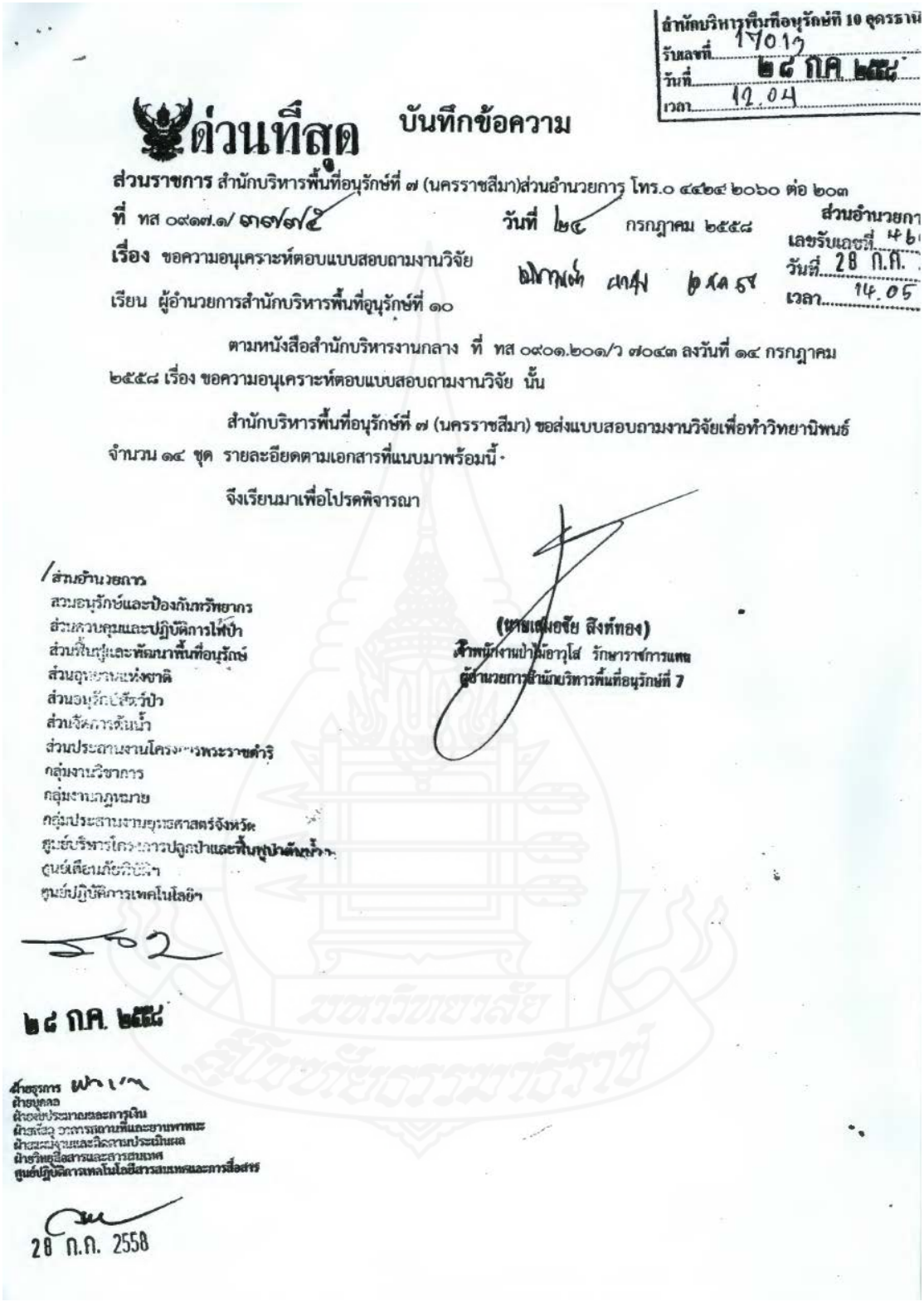
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายจิระศักดิ์ ชูความดี)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ ที่ ๕

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ ๑
ศูนย์เฝ้าระวังไฟป่า
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี

- ๓ ส.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล
ฝ่ายวิทยุสื่อสารและการสมเหตุ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร



สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 17017
วันที่ ๒๘ ก.ค. ๒๕๕๘
เวลา 12.04

ด่วนที่สุด บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๗ (นครราชสีมา)ส่วนอำนวยการ โทร.๐ ๔๔๒๔ ๒๐๖๐ ต่อ ๒๐๓

ที่ ทส ๐๙๑๗.๑/ ๓๔๗๗๕ **วันที่** ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเอกสารที่ 461
วันที่ 28 ก.ค. 58
เวลา 14.05

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๗ (นครราชสีมา) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑๔ ชุด รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายเสมอชัย สิงห์ทอง)
เจ้าพนักงานป่าไม้อาวุโส รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 7

/ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนพื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีฯ

๒๘ ก.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายแผนงานและวิเคราะห์ประเมินผล
ฝ่ายวิทยสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

28 ก.ค. 2558

งานธุรการ
เลขรับเลขที่ 1123
วันที่ 11 ส.ค. 2558

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 19159
วันที่ ๑๐ สค ๒๕๕๘
เวลา 14.56 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๘ (ขอนแก่น) กลุ่มงานวิชาการ โทร. ๐-๔๓๓๔-๓๔๑๑-๒ ต่อ ๓๕๒
โทรสาร. ๐-๔๓๓๔-๓๔๑๔

ที่ ทส ๐๙๑๘.๘/ ๓๖๒๑ **วันที่** ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเลขที่ 4881
วันที่ 10 ส.ค. 25
เวลา 10.01

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" ตามแบบสอบถามที่แนบมา จำนวน ๑๕ ชุด และส่งคืนสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๘ (ขอนแก่น) ขอเรียนว่า ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ดังปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน ๑๕ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายศุภชัย ตลประสิทธิ์)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 8

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนพื้นฐานและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนวนอุทยานสัตว์ป่า
ส่วนสถานีในน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
กลุ่มประสานงานอนุรักษ์และวิจัยพันธุ์พืช
ศูนย์บริหารจัดการพื้นที่อนุรักษ์และพื้นฐานป่าต้นน้ำ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี

๑๐ สค ๒๕๕๘

ฝ่ายอำนวยการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายแผนงานและสิ่งแวดล้อมประเมินผล
ฝ่ายวิทยุสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

10 ส.ค. 2558

ส่วนอำนวยการ
เลขรับที่ 4313
วันที่ 1-4 ส.ค. 2558
เวลา 09.49

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 17450
วันที่ - ๗ ส.ค. ๒๕๕๘
เวลา 14.08 งานธุรการ

เลขรับแยกที่ 107
วันที่ ส.ค. 2558
เวลา 15.00 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๙ (อุบลราชธานี) ส่วนอำนวยการ โทร. ๐๔๕ ๓๑๑๒๒๑ ต่อ ๒๓๒

ที่ ทส ๐๙๑๙.๑/5430 **วันที่** 27 กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ ณ ไทยน้ำ เหมือน ๒๘ ส.ค. ๕๘

ด้วยสำนักบริหารงานกลาง ส่งแบบสอบถามงานวิจัย ของ นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ขอความร่วมมือให้ข้าราชการกรอกแบบสอบถามเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" แล้วส่งแบบสอบถามให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๙ (อุบลราชธานี) ขอเรียนว่า ได้ให้ข้าราชการในสังกัดกรอกแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้ (เอกสารจำนวน ๑๕ ชุด)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

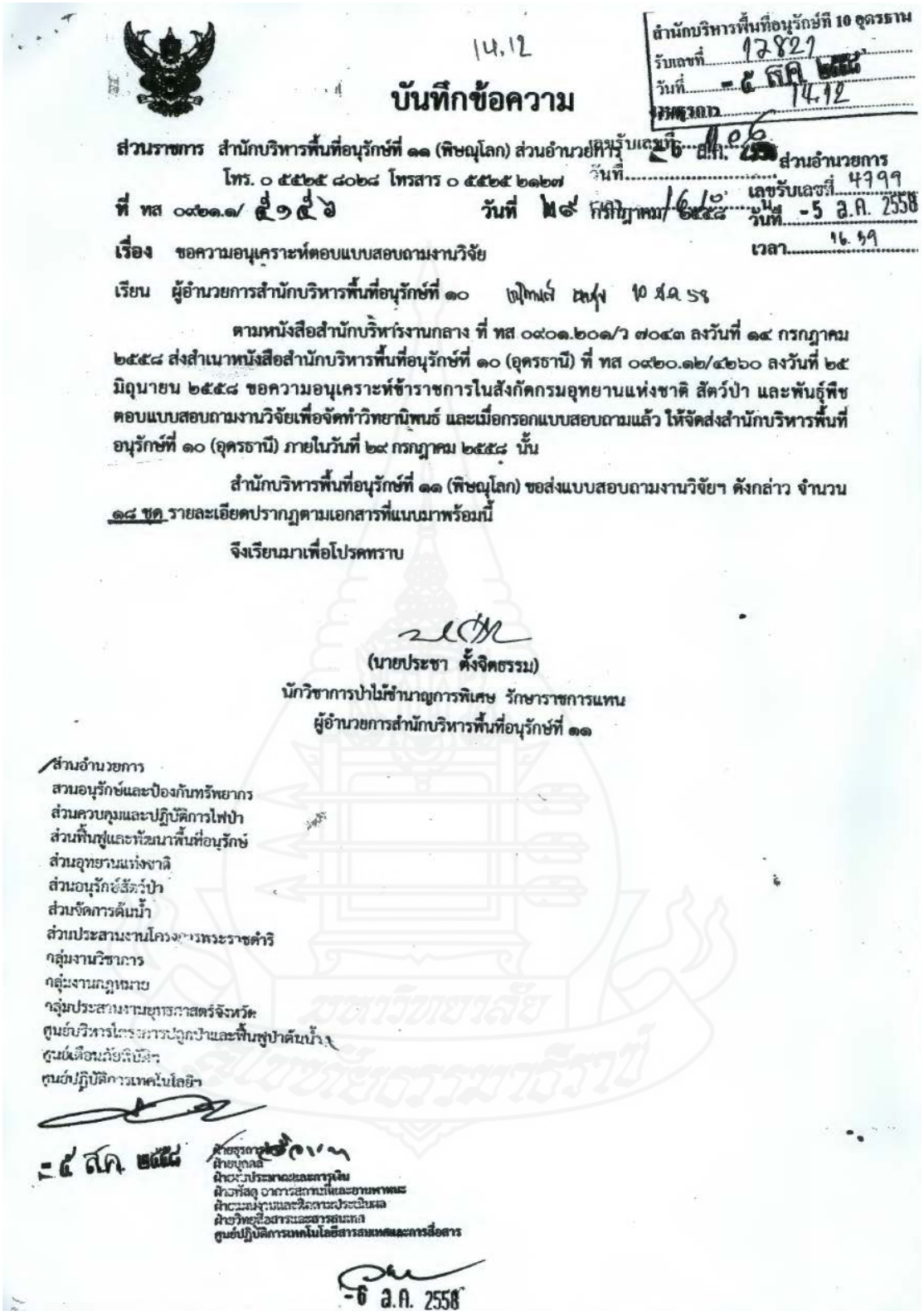
(นายวิสูตร อยู่คง)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๙

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำฯ
ศูนย์เรือนเรียนรู้ฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีฯ

- ๓ ส.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายอำนวยการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล
ฝ่ายวิชาการสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1-4 ส.ค. 2558



14.12

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุตรธานี
รับเลขที่ 12827
วันที่ - 5 ส.ค. 2558
เวลา 14.12

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๑ (พิษณุโลก) ส่วนอำนวยการ รับเลขที่ 1406
โทร. ๐ ๕๕๒๕ ๘๐๒๘ โทรสาร ๐ ๕๕๒๕ ๒๑๒๗ วันที่ 5 ส.ค. 2558 ส่วนอำนวยการ
ที่ ทส ๐๙๒๑.๑/ ๕๑๕๖ วันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เลขรับเลขที่ 4799
วันที่ -5 ส.ค. 2558
เวลา 16.59

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ อุตรธานี

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ส่งสำเนาหนังสือสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุตรธานี) ที่ ทส ๐๙๒๐.๑๒/๔๒๖๐ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๘ ขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ตอบแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ และเมื่อกรอกแบบสอบถามแล้ว ให้จัดส่งสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุตรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๑ (พิษณุโลก) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัยฯ ดังกล่าว จำนวน ๑๘ ชุด รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

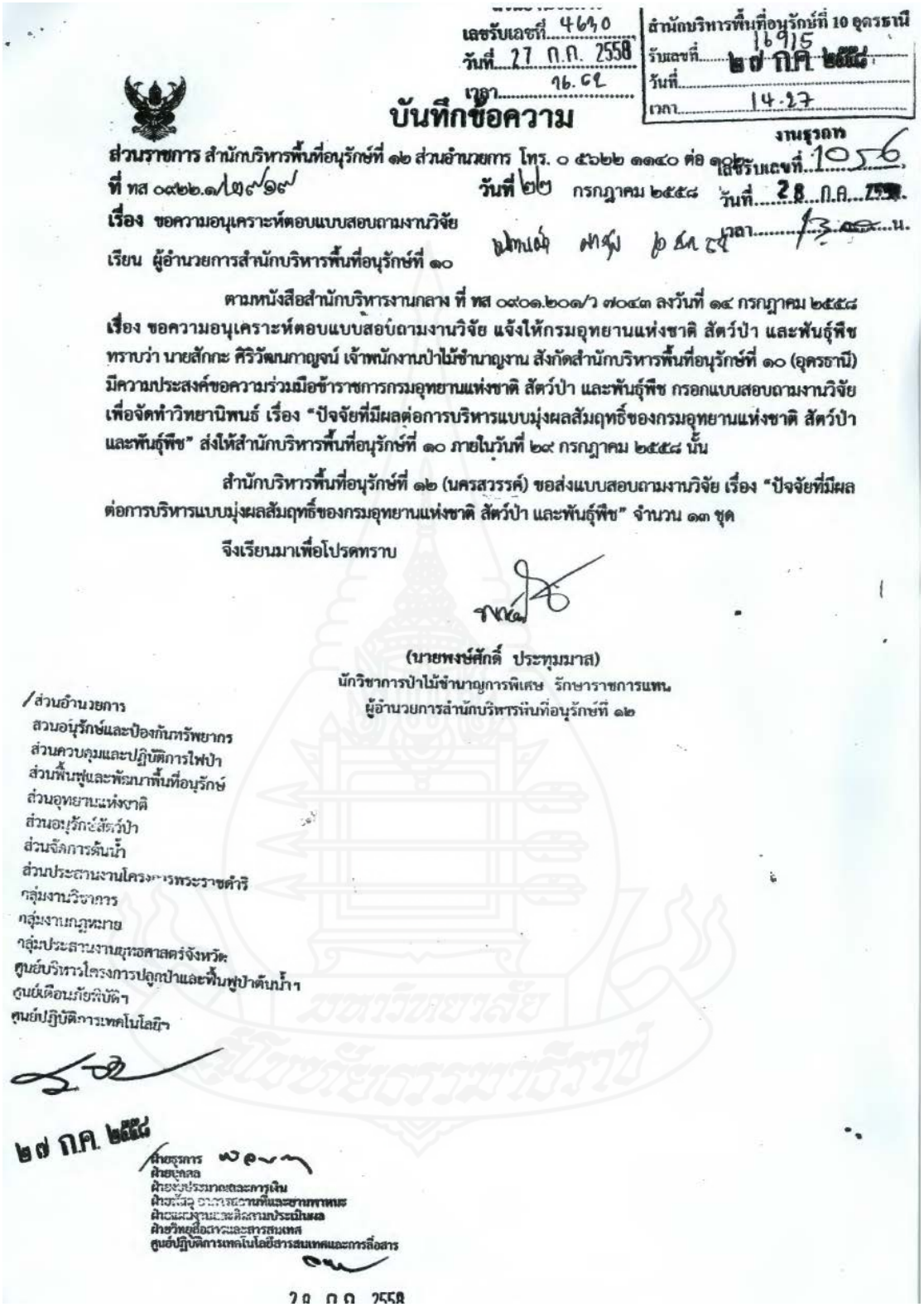
(นายประชา ตั้งจิตธรรม)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๑

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีฯ

-๕ ส.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายตรวจสอบและติดตามประเมินผล
ฝ่ายวิทยุสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

-6 ส.ค. 2558



เลขรับเลขที่ 4640
วันที่ 27 ก.ค. 2558
เวลา 16.02

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุดรธานี
รับเลขที่ 16915
วันที่ ๒๗ ก.ค. ๒๕๕๘
เวลา 14.27

บันทึกข้อความ

งานธุรการ
เลขรับเลขที่ 1056
วันที่ 28 ก.ค. 2558
เวลา 13.00 น.

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๒ ส่วนอำนวยการ โทร. ๐ ๕๖๒๒ ๑๑๔๐ ต่อ ๑๐๒
ที่ ทส ๐๙๒๒.๑/๒๙๑๙ **วันที่** ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ **เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย แจ้งให้กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทราบว่า นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) มีความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัย เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" ส่งให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๒ (นครสวรรค์) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" จำนวน ๑๓ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

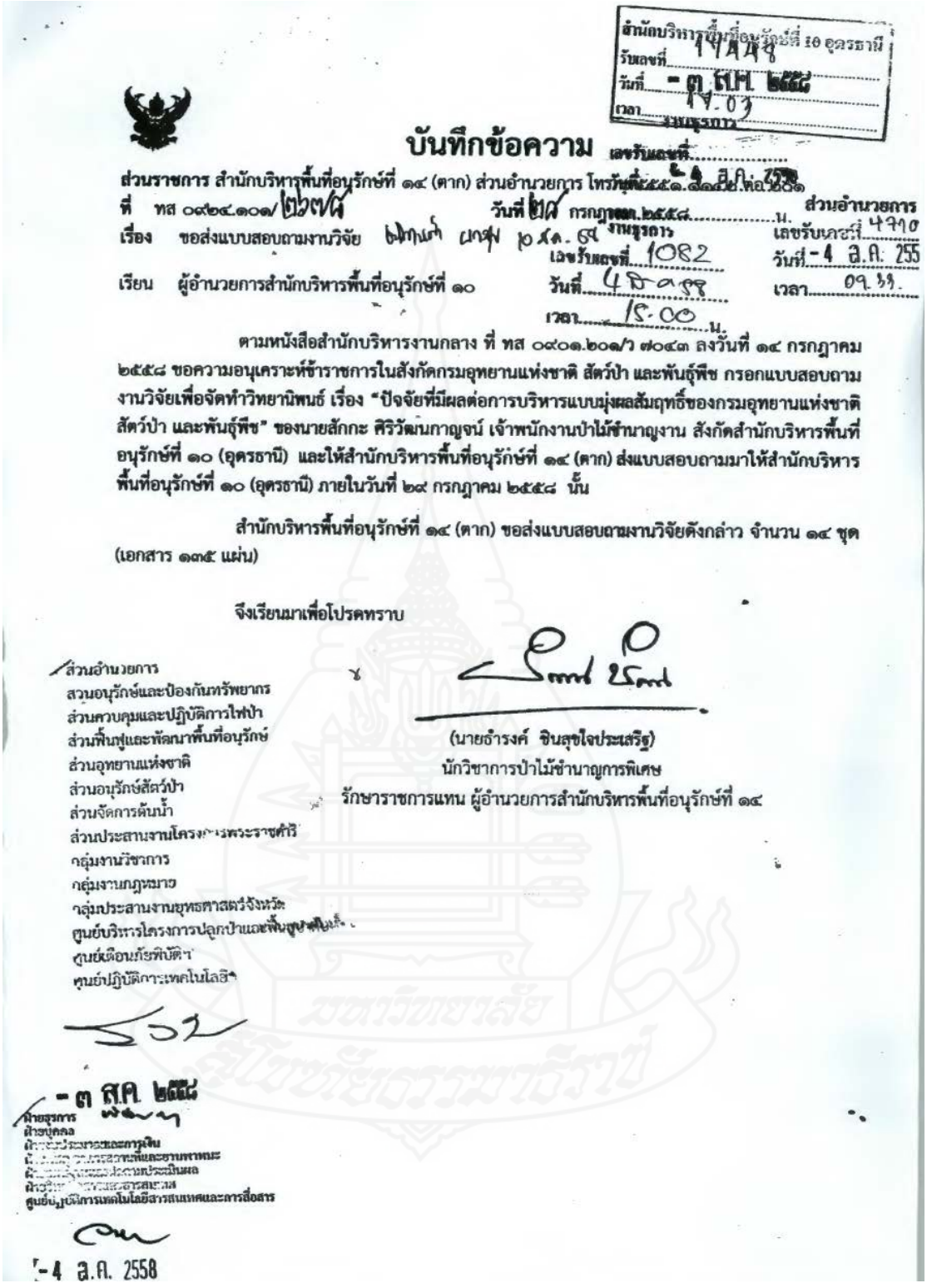
(นายพงษ์ศักดิ์ ประทุมมาส)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๒

/ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำฯ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติฯ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีฯ

๒๗ ก.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
ฝ่ายแผนงานและสิ่งสนับสนุนผล
ฝ่ายวิทยุสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

28 ก.ค. 2558



สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ อุดรธานี
รับหนังสือที่ ๑๑๘๘
วันที่ - ๓ ส.ค. ๒๕๕๘
เวลา ๑๗.๐๓ งานธุรการ

บันทึกข้อความ

เลขรับหนังสือที่.....

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๔ (ตาก) ส่วนอำนวยการ โทรศัพท์ ๐๕๕๑-๑๑๑๒ ต่อ ๒๐๑

ที่ ทส ๐๙๒๔.๑๐๑/๒๖๗๘ วันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" ของนายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน สังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) และให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๔ (ตาก) ส่งแบบสอบถามมาให้สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๔ (ตาก) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าว จำนวน ๑๔ ชุด (เอกสาร ๑๓๕ แผ่น)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

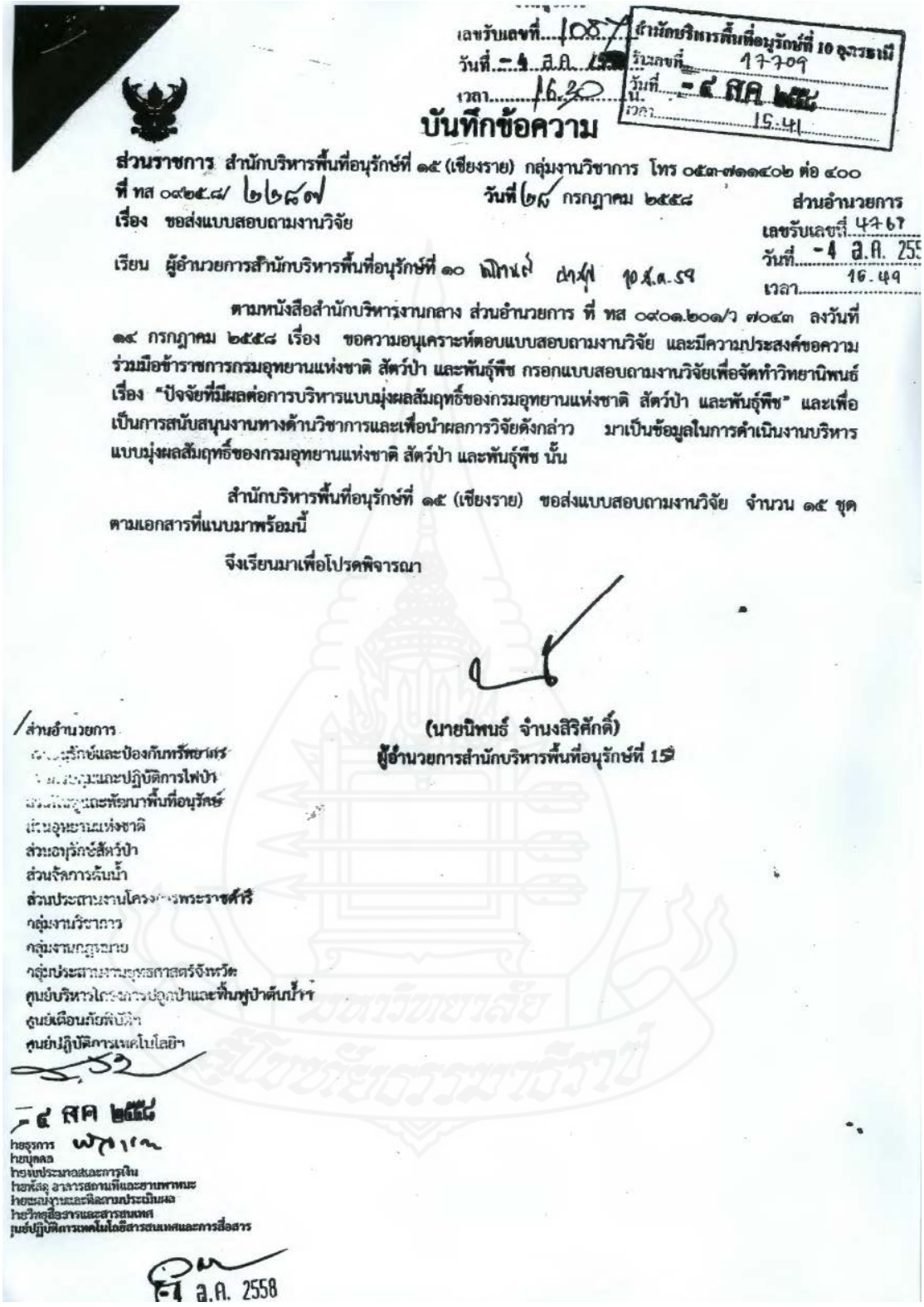
(นายธำรงค์ ชินลุชใจประเสริฐ)
นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ
รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๔

เรียน ผอ.สบอ.๑๐ (อุดรธานี)
เพื่อโปรดทราบ
- ๓ ส.ค. ๒๕๕๘

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานยุทธศาสตร์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูพื้นที่...
ศูนย์เตือนภัยพิบัติ...
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี...

- ๓ ส.ค. ๒๕๕๘
ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่าย...ประสานและการเงิน
ฝ่าย...การพื้นและงานทรัพยากร
ฝ่าย...ประเมินผล
ฝ่าย...และสถิติ
ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- 4 ส.ค. 2558



เลขรับที่ 1087
วันที่ -4 ส.ค. 2558
เวลา 16.30

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อุตรธานี
รับเลขที่ 17709
วันที่ -5 สค 2558
เวลา 15.41

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๕ (เชียงราย) กลุ่มงานวิชาการ โทร ๐๕๓-๗๑๑๔๐๒ ต่อ ๔๐๐
ที่ ทส ๐๙๒๕.๘/ ๒๒๘๗ **วันที่** ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัย

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเลขที่ 4467
วันที่ -4 ส.ค. 255
เวลา 16.49

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ เชียงใหม่ ตาก น่าน ๑๐ ส.ค. ๕๘

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ส่วนอำนวยการ ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย และมีความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรอกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" และเพื่อเป็นการสนับสนุนงานทางด้านวิชาการและเพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าว มาเป็นข้อมูลในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๕ (เชียงราย) ขอส่งแบบสอบถามงานวิจัย จำนวน ๑๕ ชุด ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายนิพนธ์ จำนงสิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 15

/ส่วนอำนวยการ
[illegible]รักษ์และป้องกันทรัพยากร
[illegible]และปฏิบัติการไฟป่า
[illegible]และพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
[illegible]อุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานอุทยานการศึกษาจังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการป่าลุ่มน้ำและพื้นที่ป่าต้นน้ำ
ศูนย์เตือนภัยพิบัติ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี

-5 สค 2558
หน่วยการ
หน่วยบุคคล
หน่วยประมาณและการเงิน
หน่วยพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ
หน่วยงานและผลการประเมินผล
หน่วยวิทยุสื่อสารและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

-4 ส.ค. 2558

ส่วนอำนวยการ
เลขรับเสนอ ๔๗๔๔
วันที่ - ๔ ส.ค. 2558
เวลา 10.19

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ อุดรธานี
รับเลขที่ 17439
วันที่ - ๓ ส.ค. ๒๕๕๘
เวลา 16.30

งานธุรการ
เลขรับเลขที่ 1086
วันที่ ๔ ส.ค. 2558
เวลา 15-03 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๖ (เชียงใหม่) ส่วนอำนวยการ ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล
โทร. ๐-๕๓๒๗-๖๑๐๐ ต่อ ๒๑๑ โทรสาร ๐-๕๓๒๓-๔๑๖๕

ที่ ทส ๐๙๒๖.๒๐๗/ 5213 **วันที่** 28 กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย ฝากส่ง ๑๐ ๔ ส.ค. ๕๘

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐

ตามหนังสือสำนักบริหารงานกลาง ที่ ทส ๐๙๐๑.๒๐๑/ว ๗๐๔๓ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามงานวิจัย แจ้งขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในสังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๖ (เชียงใหม่) ตอบแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช" จัดส่งสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๐ (อุดรธานี) ภายในวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๖ (เชียงใหม่) ขอเรียนว่าได้ดำเนินการตามนัยหนังสือดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอจัดส่งแบบสอบถามงานวิจัย ของข้าราชการในสังกัดสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ ๑๖ (เชียงใหม่) จำนวน ๓๖ ชุด รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายกมลไชย คชชา)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16

ส่วนอำนวยการ
สวนอนุรักษ์และป้องกันทรัพยากร
ส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า
ส่วนฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์
ส่วนอุทยานแห่งชาติ
ส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่า
ส่วนจัดการต้นน้ำ
ส่วนประสานงานโครงการพระราชดำริ
กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานกฎหมาย
กลุ่มประสานงานอุทยานสัตว์จังหวัด
ศูนย์บริหารโครงการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าต้นน้ำ
ศูนย์เรือนกัยสัมพันธ์
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยี

- ๓ ส.ค. ๒๕๕๘
ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายบุคคล
ฝ่ายพัฒนาการและการเงิน
ฝ่ายพัสดุ ยานพาหนะและอาคารสถานที่
ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล
ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและสารสนเทศ
ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

-4 ส.ค. 2558

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต	ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก (Doctor of Management) อดีตที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี
2. ดร. วัฒนา ล่วงลือ	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร
3. คุณบุญประเสริฐ อุปถัมภานนท์	นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสักกะ ศิริวัฒนกาญจน์
วัน เดือน ปีเกิด	13 กันยายน 2517
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพังงา
ประวัติการศึกษา	เกษตรศาสตร์บัณฑิต (ส่งเสริมการป่าไม้และสิ่งแวดล้อม) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 10 ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงานทำหน้าที่หัวหน้าโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำทอน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดอุดรธานี