



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอบลราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2567

**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำมาตรการ
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ
ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

**Factors Affecting the Success of Performance Efficiency
Improvement Measure Implementation of Department
of National Parks, Wildlife and Plant Conservation**

ศันสนีย์ โต๊ะทอง* และ ลักษณา ศิริวรรณ

Sansanee Totong* and Laksana Siriwan

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

*Email: sansanee_aom@hotmail.com

Received: Mar 25, 2023

Revised: Feb 27, 2024

Accepted: Mar 04, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ จำนวน 356 คน ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ



สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ ลักษณะ และโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรนโยบาย และการสื่อสาร ระหว่างองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายการผันแปรของความสำเร็จได้ร้อยละ 78.8

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การจัดการภาครัฐ การนำนโยบายไปปฏิบัติ

Abstract

The objective of this study was to examine the factors affecting the successful implementation of performance efficiency improvement measures by the Department of National Parks, Wildlife, and Plant Conservation. The study involved a sample of 356 government officers engaged in tasks related to implementing these measures. Participants were selected through stratified probability sampling, and data were collected via a questionnaire. Statistical analysis included mean, percentage, standard deviation, and multiple regression. The results indicated that the level of success in implementing performance efficiency improvement measures was high. Key factors contributing to success included the characteristics and structure of the implementing organization, attitudes of policy implementers, leadership of administrators within implementing organizations, policy resources, and inter-organizational communication. These factors accounted for 78.8% of the variation in success.

Keywords: Performance efficiency, Public management, Policy implementation



1. บทนำ

รัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ลักษณะงานของส่วนราชการสามารถวัดผลได้และยกระดับคุณภาพการบริหารงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และอาจจัดให้มีการประเมินผลภาพรวมของส่วนราชการ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการกำหนดให้ทุกส่วนราชการทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและประเมินผลเพื่อจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากการประเมินส่วนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 ที่เห็นชอบกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาล การแก้ไขปัญหาและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และเพื่อเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินส่วนราชการตามที่คณะรัฐมนตรี ให้ความเห็นชอบและนำเอามาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามแนวทางจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาปรับใช้ในการประเมินหน่วยงานในสังกัด ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นว่านับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กรมอุทยานแห่งชาติ



สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินส่วนราชการ ยังไม่เคยมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการนำมาตราการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติแต่อย่างไร

ทั้งนี้กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ถือเป็นหน่วยงานที่มีความน่าสนใจในการศึกษาถึงความสามารถและศักยภาพในการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างของส่วนราชการที่แบ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางซึ่งมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับภารกิจหลักของส่วนราชการทำหน้าที่ในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติ ประสานงาน และอำนวยความสะดวก และในบางกรณีก็เป็นผู้ปฏิบัติหน่วยงานส่วนกลาง ในภูมิภาค รับภารกิจ แนวทาง และวิธีการจากส่วนกลางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเมื่อรับภารกิจต่าง ๆ มาแล้ว จะมีการถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้หน่วยงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติ เช่น อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า เขตห้ามล่าสัตว์ป่า หน่วยจัดการต้นน้ำ ฐานปฏิบัติการป้องกันรักษาป่า สถานีควบคุมไฟป่า เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีที่ตั้งและพื้นที่ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ยากลำบากในการเดินทางและการสื่อสาร จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าบริบทของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จได้โดยง่าย แต่กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชก็สามารถสร้างการยอมรับจากภาคส่วนต่าง ๆ จนได้รับรางวัลเป็นเครื่องยืนยันถึงความพยายาม ในการขับเคลื่อนภารกิจและนโยบายสำคัญของรัฐบาล ในหลายรางวัล เช่น รางวัลเลิศรัฐ สาขาบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2564 สาขาบริการภาครัฐ ประเภทยกระดับการอำนวยความสะดวก ในการให้บริการประชาชน ในปี พ.ศ. 2564 รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่น ในการขับเคลื่อนข้อมูลภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รางวัลรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2565 รางวัลหน่วยงานสร้างผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดีย Thailand Social Awards ครั้งที่ 11 และรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ครั้งที่ 13 ประจำปี 2564 (รางวัลกินรี: Thailand Tourism Awards 2021) เป็นต้น



จากที่กล่าวมาผู้ศึกษาเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชเป็นส่วนราชการที่มีศักยภาพเพียงพอและเหมาะสมในการเป็นต้นแบบการศึกษาความสามารถในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการประเมินส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3. แนวคิดที่ใช้ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารงานที่มีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชาที่ต้องการความคล่องตัวในการบริหารงาน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการให้บริการ และที่สำคัญก็คือนำวิธีการในการบริหารจัดการในภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน สร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม

Ferlie, et al. (1996, as cited in Sirisamphan, 2006) จัดแบ่งรูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ คือ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency drive) เป็นการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานภาครัฐ



มีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน 2) การลดขนาด (Downsizing) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In search of excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ 4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public service orientation) มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

ส่วนราชการที่จะนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเครื่องมือการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งสอดคล้องกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของส่วนราชการ ในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาล เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการกำหนดกรอบตัวชี้วัด ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ความคุ้มค่าของภารกิจ ปฏิรูปการดำเนินงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นพัฒนาปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบที่ภาครัฐมีต่อประชาชน

3.2 แนวคิดนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะ คือ สิ่งที่รัฐบาลตัดสินใจเลือกที่จะกระทำ หรือไม่กระทำ ทั้งนี้เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อประชาชน นอกจากนี้แล้วนโยบายสาธารณะต้องสอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการของประชาชน เมื่อถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างเสมอภาคทั่วหน้า Dye (1984, as cited in Thamrongthanyawong, 2019) ให้ความหมาย นโยบายสาธารณะ ไว้ว่าเป็นสิ่งที่รัฐบาลเลือกจะกระทำหรือไม่กระทำ ในส่วนที่รัฐบาลเลือกจะกระทำจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของรัฐบาล



ทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตร และกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบางโอกาส และมีวัตถุประสงค์ให้กิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำบรรลุเป้าหมายด้วยดี ในการให้บริการแก่สมาชิกในสังคม

นพตล อุดมวิศวกุล (Udomwisawakul, 2021) กล่าวว่าลักษณะของนโยบายสาธารณะที่ดี คือ 1) ต้องชัดเจนแม้จะเป็นแนวทางกว้าง ๆ แต่ก็ควรมีความชัดเจนพอสมควร ต้องมีเป้าหมาย ระยะเวลา แนวทางสู่เป้าหมาย และระบุผลสำเร็จ 2) ต้องสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และความต้องการของประชาชน โดยแบ่งเป็น 3 กระบวนการใหญ่ ดังนี้

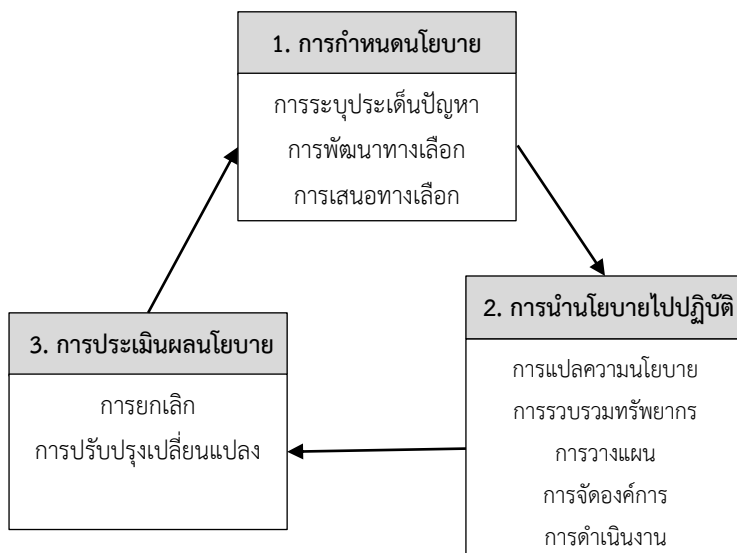


Figure 1 กระบวนการนโยบายสาธารณะ



1) การกำหนดนโยบาย เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกันหลายประการ ได้แก่ การระบุประเด็นปัญหาที่ชัดเจน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาทางเลือกเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก และการเสนอทางเลือก หนทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบาย ออกไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ และได้รับผลผลิตตรงตามเป้าหมาย ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วย การแปลความนโยบาย การรวบรวมทรัพยากร การวางแผน การจัดองค์การ และการดำเนินงาน

3) การประเมินผลนโยบาย เพื่อให้ทราบผลว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมิน ก็เพื่อประกอบการพิจารณายกเลิก หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายต่อไป

3.3 แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการโดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ในภาครัฐและเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ โดยตรงตามวัตถุประสงค์จากการตัดสินใจดำเนินนโยบายที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้แล้ว ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากปัจจัยหรือตัวแปร หลายอย่างที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน Van Meter and Van Horn (1976, as cited in Thamrongthanyawong, 2019) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการกระทำโดยคน หรือกลุ่มของภาครัฐและเอกชนที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และวรเดช จันทรศร (Chantarasorn, 2011, as cited in Seedem, 2010) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาว่าองค์การที่รับผิดชอบสามารถนำ และกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวลปฏิบัติงานให้ บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แคไหน เพียงใด หรืออีกนัยหนึ่งการนำนโยบาย ไปปฏิบัติจะให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้



การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค คือการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือออกมาในรูปแบบแผนงาน โครงการ ซึ่งความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเบื้องต้น ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายและการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมืองและมีความจริงใจที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติเพียงใด และขั้นตอนต่อมาคือการทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับแนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ ถึงแม้ส่วนกลางจะมีอำนาจในการควบคุมและตรวจสอบ แต่อำนาจดังกล่าวถือว่าไม่มีอิทธิพลโดยอ้อมเท่านั้น ซึ่งอำนาจที่แท้จริงในการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมอยู่ที่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ข้าราชการระดับล่างเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นการสร้างความสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคด้วย

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค เริ่มต้นจากการที่หน่วยงานระดับล่างยอมรับแนวทางนโยบาย แผนงาน และโครงการ มาจากหน่วยงานส่วนกลาง แล้วนำไปปฏิบัติโดยการปรับเปลี่ยนแนวทางที่ได้รับมาจากส่วนกลางให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวิธีการปฏิบัติของหน่วยงานตน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายที่ส่วนกลางกำหนด ในการดำเนินการตามนโยบาย จะต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการกับองค์การระดับล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการปรับตัวเข้าหากันและสิ่งที่สำคัญในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค คือการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

3.4 มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of The Public Sector Development Commission, 2021) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ



เพื่อบรรลุต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติของประเทศ กำหนดกรอบการประเมิน 2 องค์ประกอบ โดยมีประเด็นการประเมินดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance base) มีประเด็นการประเมิน คือ 1) ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายเร่งด่วน เช่น การฟื้นฟูเศรษฐกิจ เป็นต้น 2) ผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิรูปประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3) ผลการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญที่เป็นการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันหลายหน่วยงาน เช่น การจัดการความยากจน อุบัติเหตุทางถนน เป็นต้น 4) ผลการดำเนินงานตามภารกิจพื้นฐาน งานประจำ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก งานตามกฎหมาย กฎ หรือภารกิจในพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาคจังหวัด กลุ่มจังหวัด และ 5) ดัชนีชี้วัดสากลที่วัดผลตามภารกิจของหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินศักยภาพในการดำเนินงาน (Potential base) มีประเด็นการประเมิน คือ 1) การพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล เลือจากประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (1) การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการหรือการให้บริการ (E-Service) (2) การพัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นดิจิทัล (Digitize data) เพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open data) (3) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing data) (4) การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize process) และ 2) การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

ผู้ประเมิน ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการ รัฐมนตรีช่วยว่าการ และเลขาธิการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ประเมินเบื้องต้น) ผู้รับการประเมิน ได้แก่ ส่วนราชการในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ระดับกรม จำนวน 154 ส่วนราชการ สำหรับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และศูนย์อำนวยการ



รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ให้นำแนวทางตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปประยุกต์ใช้ และส่งผลการประเมินให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อรายงานต่อนายกรัฐมนตรี

3.5 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงหลักการแนวทางในการวัดความสำเร็จที่เกิดจากการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ พบว่ามีผู้ที่ให้ความสนใจในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติของภาครัฐในหลายนโยบาย อีกทั้งยังมีการศึกษาในหลายพื้นที่ที่แตกต่างกันไป

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อธิชัย สีดำ (Seedem, 2010) พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไปปฏิบัติ ในจังหวัดปัตตานีคือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติ ลักษณะของนโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ของนโยบาย การคำนึงถึงวัฒนธรรม อัตลักษณ์ พื้นที่ การสนับสนุน ความร่วมมือกลุ่มต่าง ๆ แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ และความเพียงพอของทรัพยากร ปวีณา คุตชนม์ (Kutachone, 2016) พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารความพร้อมของทรัพยากร เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและสังคม และความเต็มใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรมของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปปฏิบัติในจังหวัดสุพรรณบุรี และปัญหาอุปสรรค คือ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ และปัญหาด้านการตลาดของสินค้าเกษตรทำให้เกษตรกรขาดแรงจูงใจ ณฐชน วงษ์ขำ (Wongkham, 2017) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การสื่อสารขององค์การที่ชัดเจน ศักยภาพขององค์การที่เพียงพอ คุณลักษณะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีความตั้งใจ และการประสานความร่วมมือและผนึก จิตมั่นคองธรรม (Chitmankongtum, 2019) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อ



ความสำเร็จของการนำนโยบายประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรของนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะและโครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาหลักการ วิธีการ และแนวทางในการวัดความสำเร็จ ที่เกิดจากการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ภาควิชา นันทปรีชา (Nantaprecha, 2012) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านผู้นำนโยบายของผู้บริหารองค์กร การจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ความไม่เข้าใจและความวิตกกังวล ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และความรู้สึกละเลยของบุคลากร ปิยนุช จันทร์อักษร และนิตยา พันธุเวทย์ (Chanaksorn & Phanthuwet, 2020) เห็นว่าปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกองโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค คือ ผู้จัดเก็บตัวชี้วัดได้รับความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆ ผู้กำกับตัวชี้วัดในส่วนกลางให้ข้อเสนอแนะประกอบการดำเนินงานตามขั้นตอนของตัวชี้วัด และการมีคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติราชการภายใน และสักกะ ศิริวัฒนากาญจน์ (Siriwattanakan, 2014) พบว่าการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าว มาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จ



ของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งได้แก่ ทิศนคติผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ทฤษฎาการนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ และภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรอิสระ และสำหรับตัวแปรตาม พบว่าต่างให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมองจากผลลัพธ์ เมื่อพิจารณาพร้อมกับวัตถุประสงค์ของมาตรการซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ว่า เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาล เพื่อบรรลุต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของประเทศ จึงกำหนดผลลัพธ์ได้ใน 2 ประเด็น คือ การพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน และการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการและรัฐบาล

4. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาค้างนี้ มาจากการศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวทางมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จากกฎระเบียบ คู่มือ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

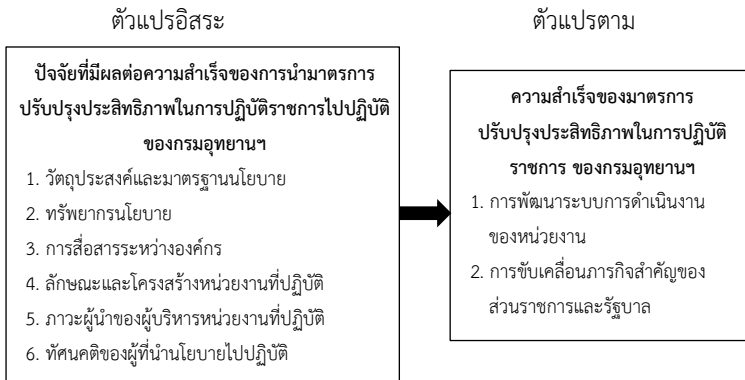


Figure 2 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ ในเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2565

5.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 3,220 คน กลุ่มตัวอย่าง คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แยกตามหน่วยงานที่สังกัด จำนวน 37 หน่วยงาน

5.2 เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารที่ได้มาจากรวบรวม โดยใช้วิธีการค้นคว้า สืบค้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ



วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย การศึกษาค้นคว้าอิสระ เว็บไซต์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถาม จำนวน 5 ข้อ เกี่ยวกับเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 34 ข้อ โดยแยกเป็น 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย จำนวน 7 ข้อ 2) ทรัพยากรนโยบาย จำนวน 5 ข้อ 3) การสื่อสารระหว่างองค์กร จำนวน 5 ข้อ 4) ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อ และ 6) ทักษะคนที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 13 ข้อ โดยแยกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน จำนวน 6 ข้อ และด้านการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการและรัฐบาล จำนวน 7 ข้อ โดยส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 กำหนดเกณฑ์ของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า มีให้เลือก 5 ระดับ โดยเริ่มจากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด และแปลความหมายของระดับคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เท่ากับ อยู่ในระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เท่ากับ อยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เท่ากับ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เท่ากับ อยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เท่ากับ อยู่ในระดับสูงมาก



ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้การตอบแบบสอบถาม ถึงหน่วยงานในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 356 คน ตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาได้ครบตามจำนวน 356 ชุด

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และนำไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 ชุด จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามจากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (1) สถิติเชิงพรรณนา ส่วนที่ 1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการมาตรการไปปฏิบัติ และความสำเร็จของมาตรการ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการบรรยายและตาราง (2) สถิติเชิงอนุมาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ทั้ง 6 ปัจจัย ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ



ในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งจะนำผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานแสดงในรูปแบบตารางและการบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสอบถามปลายเปิดในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงาน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปเป็นความถี่ ก่อนนำไปวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

6. ผลการศึกษา

6.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.0) อายุราชการมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 43.5) การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 58.7) มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 46.3) และปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค (ร้อยละ 68.3)

6.2 ความสำเร็จของการนำมามาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

Table 1 ผลการศึกษความสำเร็จของการนำมามาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน	4.03	0.61	สูง
2. การขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการและรัฐบาล	4.00	0.65	สูง
รวมเฉลี่ย	4.02	0.59	สูง



จากตารางที่ 1 พบว่าความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 4.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ การพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.03) และการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการและรัฐบาล ($\bar{X}$ = 4.00)

ความสำเร็จด้านการพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ($\bar{X}$ = 4.11) การทำงานในลักษณะของทีมงานคุณภาพมากกว่าทำงานด้วยบุคคลเดียว ($\bar{X}$ = 4.08) และการทำงานเป็นระบบ และมีการประสานการทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X}$ = 4.04)

ความสำเร็จด้านการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการและรัฐบาล พบว่าอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดย 4 ลำดับแรก ได้แก่ สามารถช่วยให้การป้องกันคุ้มครอง รักษาพื้นที่ป่าอนุรักษ์เข้มแข็งขึ้น ($\bar{X}$ = 4.04) ช่วยเร่งรัดการฟื้นฟูสภาพพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ($\bar{X}$ = 4.03) ช่วยสร้างมาตรฐานและยกระดับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ($\bar{X}$ = 4.03) ทำให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภายในส่วนราชการและต่างส่วนราชการ ($\bar{X}$ = 4.03)

6.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

Table 2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ

ข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	4.13	0.62	สูง
2. ทรัพยากรนโยบาย	3.48	0.73	สูง
3. การสื่อสารระหว่างองค์กร	3.97	0.66	สูง



ข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ	4.05	0.63	สูง
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	4.13	0.66	สูง
6. ทศนคติผู้นำที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	4.08	0.64	สูง
รวมเฉลี่ย	3.97	0.56	สูง

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย และภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาได้แก่ ทศนคติผู้นำที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.08$) ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.05$) การสื่อสารระหว่างองค์กร ($\bar{X} = 3.97$) และทรัพยากรนโยบาย ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ

Table 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ

ปัจจัย	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	.027	.036	.028	.727	.468
2. ทรัพยากรนโยบาย	.137	.027	.171	5.007	.000
3. การสื่อสารระหว่างองค์กร	.104	.040	.117	2.576	.010
4. ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ	.255	.043	.273	5.930	.000
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	.181	.038	.204	4.715	.000



ปัจจัย	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
6. ทศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ	.212	.042	.231	4.990	.000
ค่าคงที่	.374	.108		3.477	.000

Multiple R = .888a R Square = .788 Adjusted R Square = .784 Std. Error = .27172

จากตารางที่ 3 พบว่าผลการวิเคราะห์หาค่าประสิทธิสัมสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.888 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 0.788 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.784 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (Standard Error) เท่ากับ 0.27172 แสดงว่าปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ มีทั้งหมด 5 ปัจจัย คือ ลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรนโยบาย และการสื่อสารระหว่างองค์กร โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายการผันแปรของความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ร้อยละ 78.8 และเป็นตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

7. สรุปและอภิปรายผล

7.1 ความสำเร็จในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของสักกะ ศิริวัฒนากาญจน์ (Siriwattanakan, 2014) ที่พบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า



และพันธู์พีช อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรการได้รับรู้ รับทราบ และมีส่วนร่วมในปฏิบัติโดยตรง จึงทำให้เห็นถึงความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานเมื่อภารกิจนั้น ๆ การถูกประเมินผลโดยมาตรการดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้นอกจากที่กล่าวมาแล้วความสำเร็จของกรมอุทยานแห่งชาติ ยังสามารถดูได้จากปริมาณของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีจำนวนนักท่องเที่ยว 11 ล้านคน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่มีจำนวนนักท่องเที่ยว 7 ล้านคน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ จะอยู่ในระดับสูง แต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการสร้างความต่อเนื่องในการนำมาตรการไปปฏิบัติในทุกระดับ ให้สามารถคงอยู่จนเป็นเรื่องปกติธรรมดาในการดำเนินงาน มีการประยุกต์ในการกิจ งาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ จนถึงระดับจุลภาค และที่สำคัญส่วนราชการควรนำประเด็นในเรื่องของผลกระทบมาประกอบการพิจารณาการดำเนินงานของส่วนราชการด้วย (Nakamura and Smallwood, 1980, as cited in Seedem, 2010)

7.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธู์พีช

ปัจจัยลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรนโยบาย และการสื่อสารระหว่างองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และสามารถอธิบายการผันแปรของความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธู์พีชได้ สำหรับปัจจัยวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ไม่สามารถอธิบาย



การผันแปรความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

7.2.1 ปัจจัยลักษณะและโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุดเป็นลำดับ 1 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีหน่วยงานในสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนกลางในภูมิภาค ทุกหน่วยงานมีการกิจที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน อาทิ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช เป็นต้น ส่งผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจให้มีความชัดเจนในหน่วยงานที่รับผิดชอบและบุคลากรที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนพภัค จิตมันคงธรรม (Chitmankongtum, 2019) ที่พบว่าการประกันคุณภาพการศึกษาต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โครงสร้างองค์การของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเพื่อแบ่งหน้าที่ในการรับผิดชอบของหน่วยงานภายใน รวมถึงบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องมีการแบ่งงานกันทำและมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินงาน

7.2.2 ปัจจัยทัศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีผลต่อความสำเร็จ อยู่ในลำดับที่ 2 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้อย่างสุดความสามารถ ภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อีกทั้งจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA: Integrity and Transparency Assessment) ระบุว่าบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติฯ มีความสุขในการทำงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ร้อยละ 63.59 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ร้อยละ 64.56 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปิยณัฐ จันทร์อักษร และ นิตยา พันธุเวทย์ (Chanaksorn & Phanthuwet, 2020) ที่พบว่าปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงานที่มีความสำคัญ ได้แก่ การได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานด้วยความเต็มใจนับเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ



7.2.3 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีผลต่อความสำเร็จอยู่ในลำดับที่ 3 จากการศึกษาพบว่าบทบาทของผู้นำในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/กลุ่ม/ศูนย์/สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ หัวหน้าหน่วยงานภาคสนาม ให้ความสำคัญกับการผลักดันภารกิจที่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดภายใต้มาตรการเป็นพิเศษ นำมาซึ่งการพูดคุยหารือและร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง หน่วยงานส่วนกลาง ในภูมิภาค และหน่วยปฏิบัติ มีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลที่เป็นระบบ และชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภาคภูมิ นันทปริชา (Nantaprecha, 2012) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard พบว่าถ้าผู้นำให้ความสนใจกับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งยอมรับและให้การสนับสนุนนับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.2.4 ปัจจัยทรัพยากรนโยบาย มีผลต่อความสำเร็จอยู่ในลำดับ 4 จากการศึกษาพบว่าทรัพยากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบาย ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้กับทุกหน่วยงาน แม้ว่าผู้ปฏิบัติยังมองว่าไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากปัจจุบันมีภารกิจ/งานที่เพิ่มขึ้นมาก โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2565 กรมอุทยานแห่งชาติฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณ 11,493 ล้านบาท 10,915 ล้านบาท และ 9,964 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของปริณา คุตชนม์ (Kutachone, 2016) ที่พบว่าความพร้อมของทรัพยากร เป็นปัจจัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.2.5 ปัจจัยการสื่อสารระหว่างองค์กร มีผลต่อความสำเร็จอยู่ในลำดับ 5 โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ซึ่งทำหน้าที่กำหนดและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสื่อสารนี้จะมีอยู่ 2 เส้นทาง คือ



1) การสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ หลักการ และแนวทางของมาตรการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในเชิงหลักการต่อหน่วยงานที่ดูแลภารกิจหลักของส่วนราชการเป็นหลัก และ 2) การสื่อสารในทางปฏิบัติซึ่งจะเป็นการสื่อสารของบุคลากรในการทำภารกิจเดียวกันแต่ต่างสถานะ อาทิ ผู้แปลงนโยบายและกำหนดทางการควบคุมไฟฟ้า สื่อสารต่อผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ป้อนธุรกิจซึ่งทำหน้าที่ป้องกันและควบคุมไฟฟ้า ทั้งนี้พบว่าสื่อสารในทางปฏิบัติยังประสบปัญหาในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งเป็นเพราะบุคลากรมีพื้นที่ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ลึก สูงชัน และทุรกันดาร อีกทั้งยังมีความแตกต่างของบุคลากรทั้งเรื่องของอายุ และการศึกษา ทำให้การสื่อสารให้เข้าใจทั่วกันสามารถทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของณัฐชน วงษ์ขำ (Wongkham, 2017) ที่พบว่าปัจจัยด้านการสื่อสารขององค์กรที่มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารแนวทาง การปฏิบัติมีความชัดเจน เที่ยงตรง สม่่าเสมอ รวมไปถึงการสนับสนุนและช่วยเหลือจากส่วนบนของนโยบาย ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.2.6 ปัจจัยวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย จากการศึกษาพบว่าไม่มีสัมพันธ หรือสามารถอธิบายการผันแปรความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะว่ามาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อย ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งผู้ปฏิบัติมักทราบเพียงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติเฉพาะภารกิจ/ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เท่านั้น

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ปรับการบริหารงานให้คล่องตัวยิ่งขึ้น มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนดำเนินงานได้จริง อีกทั้งควรให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ เหมาะสมกับภารกิจและปริมาณงาน ให้ความสำคัญกับการนำงานวิจัย และเทคโนโลยีมาพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่เหมาะสมเพื่อใช้ทดแทนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรและสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง



8. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

8.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

8.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมในมุมมองของการวิจัยเชิงคุณภาพ ในประเด็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้อง กับ มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในทุกระดับ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

References

- Chanaksorn, J. & Phanthuwet, N. (2020). *A study of the process of making official performance certification of the Division of Non-Communicable Diseases, Department of Disease Control*. Nonthaburi: Division of Non-Communicable Diseases, Department of Disease Control. (in Thai)
- Chitmankongtum, N. (2019). *The Study of Factors Affection the Success of Education Quality Assurance Policy Implementation: Case Study National Research Universities*. [Master's Thesis, National Institute of Development Administration]. (in Thai)
- Kutachone, P. (2016). *Factors Affecting the Effectiveness of Policy Implementation of the Agricultural Zoning Management in Suphanburi Province*. [Master's Thesis, Sukhothai Thammathirat Open University]. (in Thai)



- Nantaprecha, P. (2012). *Factors related to th Effectiveness of the Organizational Operation Based on Balaced Scorecards: A Case Study of the Community Organizations Development Institute (Public Organization)*. [Thesis, National Institute of Development Administration]. (in Thai)
- Office of The Public Sector Development Commission. (2021) . *Handbook for assessing government agencies according to measures to improve the efficiency of government operations The fiscal year 2022 of the government sector*. Bangkok: Monitoring, Inspection and Evaluation Division of Public Sector Development, Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai)
- Seedem, I. (2010). *Factors affecting th implementation of the peace building process in the four southernmost provinces of thailand policy: a case study of Pattani Province*. [Master' s Thesis, Mahidol University]. (in Thai)
- Sirisamphan, T. (2006). *Introduction to modern public management*. Bankok: Vision Print and Media. (in Thai)
- Siriwattanakan, S. (2014). *Factors affectiong result besult management of Dapartment of National Parks Wildlife and Plant Conservation*. [Master's Thesis, Sukhothai Thammathirat Open University]. (in Thai)
- Thamrongthanyawong, S. (2019). *Public Policy: Concepts Analysis and Processes*. Bangkok: Sema Tham Publishing House. (in Thai)
- Udomwisawakul, N. (2021). *Public Policy and Strategic Management: Module 3 Public policy formulation*. from <http://www.stou.ac.th>. (in Thai)



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอับราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2567

Wongkham, N. (2017). *Factors to the Success of Village Fund Policy Implementation: Case Study of the Village Funds that Developed into Community Financial Institutions in Samutprakan Province*. [Master's Thesis, National Institute of Development Administration]. (in Thai)