



**ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของ  
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช  
Factors Affecting Result Based Management  
of Department of National Parks Wildlife and Plant  
Conservation**

**สักกะ ศิริวัฒนกาญจน์\* , เสน่ห์ จุ้ยโต\*\*และ ชินรัตน์ สมสืบ\*\*\*  
Sakka Siriwattanakarn, Saneh Juito and Chinnarat Somsueb**

---

\* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช;

E-mail: sakka\_36@hotmail.com

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

\*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) ศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการของ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวนทั้งสิ้น 3,664 คนใช้กลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของทาร์เว่ ยามาเน่ ได้จำนวน 361 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

**คำสำคัญ:** การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์, กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช

## Abstract

The study of factors affecting result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation which had the objectives to (1) study the result based management procedures of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation; (2) study key success factors toward the result based management procedure of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation; and (3) study the relation between key success factors and result based management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation. This study was a survey research. The population was the government officers of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation for 3,664 people. The sample size was 361 people calculated by quota sampling. The research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson correlation. The research results showed that; (1) a result based management procedure of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation for 4 aspects was measurement and monitoring of performance, the specific detailed of key performance indicators, the organization's strategic planning and the rewards that was at middle level when considering each aspect, it was found that all aspect were at middle level. (2) an overview of key success factors toward the result based management procedure of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation was at middle level when considering in each parts were all moderately. In the order from high to low, as follows: the organization's cultural, the executive leadership and the human resource development consecutively; and (3) the relation between key success factors and result based management of Department of National Parks Wildlife and

Plant Conservation were as the executive leadership, the organization's cultural and the human resource development that were related the 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

## บทนำ

แนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เข้ามาในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ.2515 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีให้ริเริ่มการปฏิรูประบบราชการไทย โดยมีหลากหลายหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการปฏิรูประบบราชการไทย ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้มุ่งเน้นไปที่ความพยายามในการปฏิรูปเรื่องการพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อราชการและประชาชน การนำแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐก็เพื่อให้หน่วยงาน ของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ซึ่งจะมีผลให้หน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการปฏิบัติงานที่คุ้มค่าสามารถวัดได้ มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส หรือตรวจสอบได้ สร้างความพึงพอใจให้ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดจนประชาชนผู้รับบริการ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐต่างๆ รวมถึงกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้มีการบริหารราชการและบริการที่คล่องตัว ชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่วัดผลได้ ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐควมามีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นการกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้น้ำหนักถึง

ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” โดยการนำเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้บริหาร ซึ่งก็คือ การบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจ ให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 :145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ ของการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ ตรงต่อความต้องการของประชาชน โดยดำเนินการตามกรอบความคิดในเรื่องวัดผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันได้แก่ การเริ่มกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการและการป้องกันปัจจัยต่างๆ นำเข้าสู่กิจกรรมหรือการดำเนินงานจนแปลงให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้มีการอธิบายขอบเขตไว้ในเอกสารของสำนักงาน ก.พ. เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ ดังนี้ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้ เพราะหากเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงาน และกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการ พอใจการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผล

การปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ’’ ดังนั้นจึงมีการกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะทำภารกิจใดต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนนั้น เพื่อให้ทราบ แนวทางการปฏิบัติราชการที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีการแสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างในภารกิจนั้น มีกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการรับรู้ผลสำเร็จของงานนั้นว่าเกิดขึ้นจริงตามเป้าหมายได้เพียงใด การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น และหัวใจแห่งความสำเร็จของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น คือ การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ สำหรับการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการต่างๆ ได้นำมาใช้อย่างมากในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ประหยัดความคุ้มค่า มีผลสัมฤทธิ์ โดยมีตัวชี้วัดถึงความสำเร็จที่ชัดเจน รวมถึงความรับผิดชอบต่อประชาชน ผู้มารับบริการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อเป็นข้อมูลและใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ

|  |
|--|
| ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช |
| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร<br>วัฒนธรรมองค์การ<br>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                   |



### ตัวแปรตาม

|   |
|---|
| การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช   |
| การวางแผนกลยุทธ์<br>การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน<br>การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานการให้รางวัลตอบแทน |

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 2,664 คน ตัวอย่างได้มาจากการคำนวณจากสูตรของ ทาโรยามาเน (Taro Yamane's, 1967: 398) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 361 คน การสุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับสำนักฯ โดยสุ่มแบบสัดส่วน เมื่อได้ตัวแทนตัวอย่างระดับสำนักฯแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน ซึ่งทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามก่อนเก็บข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.8 มีอายุอยู่ระหว่างช่วง อายุ 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 ได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน อยู่ในช่วง 30,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 54.6 มีการศึกษาระดับการปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 56.8 และระยะเวลาในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 61.8 และเป็นบุคคลประเภทข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 99.4

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหา ค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ รองลงมา

ได้แก่ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทน ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $x = 3.40$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ 3 สมมติฐาน และทั้ง 3 สมมติฐานในภาพรวมความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ตั้งแต่ สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 และสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.76 ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับ

การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และ สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ในระดับที่สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การผู้วิจัยมีความเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัฒนธรรมองค์การในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และมีวัฒนธรรมองค์การในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องรวดเร็ว และสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์ สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง สะดวกและทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel R. Denison (1990)

ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการ เรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบและปฏิบัติบังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 40) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูล

ผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ นันทโพธิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด พบว่าด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการกำหนดเป้าหมายทิศทางในการทำงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ผู้บริหารขององค์กรว่าจะให้องค์กรดำเนินการไปในทิศทางใด ไม่ว่าจะเป็นในระดับสูงสุด คือระดับอธิบดี และในระดับรองลงมาคือ รองอธิบดี และระดับผู้อำนวยการสำนักฯ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนอกจากจะต้องกำหนดเป้าหมายทิศทางในการทำงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแล้ว ยังต้องให้การสนับสนุนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มกำลัง ไม่ว่าจะเป็นด้านร่วมกันด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน และการสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัญไร (2552:1)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้ทราบถึงความหมาย และความสำคัญ  
ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นการปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล่า  
หลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบ  
บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้ง  
ให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับ  
องค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความ  
เจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากคนที่ผู้บริหารในองค์การ  
นั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูง ให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตาม  
เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่อง  
สำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสำคัญต่อการ  
บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการ  
ทำงานที่ชัดเจน เช่น การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ต้องมีการกำหนด  
รายละเอียด เป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นต้น
2. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีวัฒนธรรมองค์การ ที่  
สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การ  
ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินผล เป็นต้น
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรมีการอบรมให้ความรู้  
ผู้บริหารและข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543. ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- เสน่ห์ จัยโต. 2552. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้ง. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรินทร์ นันทไพฑูรย์. 2547. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร : อาทิตยโปรดักส์ กรุ๊ป
- Daniel R. Densison. 1990. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: Wiley.