

การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ  
ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Study of Mission-Driven Efforts in Responceance to Country Development Direction  
According to Master Plans under The National Strategy:  
A Case Study of Department of Primary Industries and Mines



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
โดย	กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
สาขาวิชา	น.ส.ธัญญา อนุวัตรยรรยง
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รัฐประศาสนศาสตร์
	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลนี เทียนไทย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธัญญา อนุวัตรรยรง : การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกรณศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ . ( A Study of Mission-Driven Efforts in Respondance to Country Development Direction According to Master Plans under The National Strategy:A Case Study of Department of Primary Industries and Mines) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปรกรณ์ ศิริประกอบ

การศึกษากการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกรณศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และ 2) เพื่อศึกษาและจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ของกรมในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่มีบทบาทในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการจัดทำข้อเสนอโครงการและปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการบริหารงานภายในของกรมให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศได้

ผลการวิจัยพบว่า จากข้อมูลเชิงปริมาณ กรมมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับสูงทั้ง 5 ประเด็นของแผนแม่บทฯ ที่กรมมีภารกิจเกี่ยวข้อง ในขณะที่ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรม พบว่า ทุกปัจจัยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่ามีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเอกสารพบว่า ในการจัดทำข้อเสนอโครงการ ไม่มีโครงการใดที่สามารถอธิบายได้ถึงสัดส่วนในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ (Contribution) ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผนระดับที่ 3 รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ พบว่า ทุกปัจจัยยังมีปัญหาอุปสรรคในหลายส่วนที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามข้างต้น จึงอาจไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่แท้จริงของกรมอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ พบว่า ผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีความสำคัญเป็นลำดับแรกเท่ากับปัจจัยบุคลากร (Staff) รองลงมาเป็นปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) และปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ตามลำดับ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิติ .....

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6181062024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Mission-Driven, Effectiveness, National Development Direction, The Master Plans under The National Strategy, Key Success Factors

Thanya Anuwatanyong : A Study of Mission-Driven Efforts in Respondance to Country Development Direction According to Master Plans under The National Strategy:A Case Study of Department of Primary Industries and Mines. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

A Study of Mission-Driven Efforts in Respondance to Country Development Direction According to Master Plans under The National Strategy: A Case Study of Department of Primary Industries and Mines (DPIM). The objectives of this study are: 1) to study efficiency level and 2) to rank the Key Success Factors. The content of this research entails Mixed-Methods Approach including quantitative research using questionnaire with a sample of 188 DPIM's officers; Descriptive Statistics data were analyzed by percentage, arithmetic mean, standard deviation and qualitative research using In-Depth Interviews. Interviews were conducted with 9 offices who are responsible for developing DPIM project plans. The questions reflected the effectiveness of proposal development and the prioritization of the Key Success Factors.

The collective responses from quantitative data indicate that DPIM has high effective levels of driving missions to meet the direction of the national development in relevant to the DPIM mission through the project proposal development. It was also found that all of Key Success Factors of DPIM are high. However, the results from the qualitative data-research papers shown that no project can account for the contribution of the master plans, which does not follow the concept of driving the national strategy through the third level plan. Regarding the qualitative data obtained from interviews with the Key Success Factors. All factors still have problems in many parts that need to revise inconsistent with the results from quantitative data. Therefore, it may not be able to conclude that which the efficiency level of DPIM is. The ranking of Key Success Factors are skill and staff which are the first priority followed by Shared Values and Strategy respectively.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่มีพระคุณยิ่ง ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรกรณ์ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษาที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาพร้อมทั้งคำแนะนำในการจัดทำงานวิจัยเรื่องนี้ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. จุลณี เทียนไทย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร และอาจารย์ ดร.กุลพธู ศักดิ์วิทย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และคณาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ให้กับผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อนร่วมงานสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ทุกท่าน สำหรับการให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก และตอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น ร.ป.ม. จุฬาฯ รุ่นที่ 50 ทุกคน ที่คอยให้คำปรึกษาทั้งด้านการเรียน การทำงานและการใช้ชีวิตโดยทั่วไป เอื้อเฟื้อข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นคุณต่อการศึกษา รวมทั้งการให้กำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมตลอดมา อีกทั้งขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ที่รับผิดชอบประสานงานในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ซึ่งคอยดูแลและอำนวยความสะดวกตลอดหลักสูตรจนผ่านพ้นได้ด้วยดี นับว่าการศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตของข้าพเจ้าประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ด้วยได้รับประสบการณ์ในการเรียนที่เกิดการต่อยอดทางความคิด เพิ่มพูนทักษะการคิดวิเคราะห์ และประสบการณ์ล้ำค่าต่าง ๆ สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวที่ให้กำลังใจและสนับสนุนการเรียนของผู้วิจัยมาโดยตลอด เพื่อมุ่งหวังให้ผู้วิจัยเกิดปัญญา สามารถพัฒนาตนเองและนำสรรพวิชาความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติต่อไป

ฉัญญา อนุวัตรยรรยง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.3 คำถามการวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.6 วิธีดำเนินการศึกษา.....	7
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	8
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนและสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.....	10
2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผ่านแผน ระดับ 3.....	21
2.3 การจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และ 2565.....	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	35
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	39
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	43
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	115
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	115
5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	133
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	136
บรรณานุกรม.....	140
ภาคผนวก.....	142
รายชื่อส่วนราชการภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่.....	143
แบบสอบถาม.....	144
แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) .....	154
ประวัติผู้เขียน.....	161





## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ .....	24
ตารางที่ 2	ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 .....	37
ตารางที่ 3	หน่วยงานภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวนประชากร และสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2563).....	42
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	54
ตารางที่ 5	ระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	57
ตารางที่ 6	ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในภาพรวม .....	64
ตารางที่ 7	ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) .....	65
ตารางที่ 8	ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ .....	66
ตารางที่ 9	ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยระบบ (System).....	67
ตารางที่ 10	ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยรูปแบบ (Style).....	69

ตารางที่ 11 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย บุคลากร (Staff) .....	70
ตารางที่ 12 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย ความรู้ความสามารถ (Skill).....	71
ตารางที่ 13 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย ค่านิยมร่วม (Shared Values).....	72
ตารางที่ 14 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในภาพรวม .....	73
ตารางที่ 15 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยกล ยุทธ์ (Strategy) .....	74
ตารางที่ 16 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย โครงสร้าง (Structure).....	76
ตารางที่ 17 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย ระบบ (System).....	77
ตารางที่ 18 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย รูปแบบ (Style).....	78
ตารางที่ 19 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย บุคลากร (Staff) .....	79

ตารางที่ 20 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย ความรู้ความสามารถ (Skill).....	80
ตารางที่ 21 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การ เหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัย ค่านิยมร่วม (Shared Values).....	81
ตารางที่ 22 แผนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview).....	83
ตารางที่ 23 สรุปการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ ชาติ (ภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์).....	86
ตารางที่ 24 สรุปการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ควร ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน).....	87
ตารางที่ 25 สรุปการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน).....	88
ตารางที่ 26 เปรียบเทียบผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการ เหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน และ ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน.....	89
ตารางที่ 27 สรุปการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรม อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน ภารกิจเพื่อ ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์).....	96
ตารางที่ 28 สรุปการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรม อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน ภารกิจเพื่อ ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน).....	97
ตารางที่ 29 สรุปการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรม อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน ภารกิจเพื่อ ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน) .....	98

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรม  
 อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน ภารกิจเพื่อ  
 ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านและ  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน ..... 99

ตารางที่ 31 แนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อ  
 ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในสามระยะที่ได้  
 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก..... 106

ตารางที่ 32 รายละเอียดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่มี  
 ส่วนในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมาย และรายการข้อเสนอ  
 โครงการ ประจำปี 2565..... 111

ตารางที่ 33 สรุปรูปภาพรวมงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564 กรม  
 อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่..... 116

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ตัวอย่างวงจรการวางแผนยุทธศาสตร์ .....	12
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผนระดับต่าง ๆ .....	15
ภาพที่ 3 การจำแนกแผน 3 ระดับตามนัยแห่งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี .....	23
ภาพที่ 4 หลักการของหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) .....	25
ภาพที่ 5 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 .....	26
ภาพที่ 6 แนวทางการจัดทำโครงการสำคัญในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ .....	27
ภาพที่ 7 แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลในระดับโครงการ .....	27
ภาพที่ 8 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 .....	28
ภาพที่ 9 ปฏิทินการดำเนินการตามแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ชาติ ประจำปีงบประมาณ 2565 .....	29
ภาพที่ 10 กรอบระยะเวลาในการจัดทำโครงการสำคัญ (X) เพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2565 .....	29
ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	36

# บทที่ 1

## บทนำ

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีสึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทแวดล้อม ตลอดจนวิธีปฏิบัติและข้อจำกัดโดยทั่วไปของการวางแผนงานโครงการของส่วนราชการ รวมทั้งมุ่งศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ของกรมในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพของกรมในการขับเคลื่อนภารกิจฯ รวมทั้งลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรม และมาประมวลสรุปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการขับเคลื่อนภารกิจฯ ให้ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสต่าง ๆ ของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ ความรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกกรณีสงครามการค้า (Trade war) ระหว่างสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีน การเปลี่ยนแปลงของนโยบายการเงินโลกที่ประเทศมหาอำนาจสามารถออกมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณได้อย่างไม่จำกัด การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดจาก Internet of Things (IoT) การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนภาคอุตสาหกรรมต่อภาคบริการของประเทศ ฯลฯ แม้กระทั่งผลจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีนัยสำคัญ โดยหลายปัจจัยทำให้ภาคเศรษฐกิจชะลอจนถึงหดตัวลงหลายธุรกิจต้องปรับตัวในห่วงโซ่ของธุรกิจเพื่อให้ยังคงเติบโตหรืออยู่รอดต่อไปได้ ตลอดจนต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบออนไลน์มากขึ้นในยุคปกติใหม่ (New Normal) ภายหลังจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 และยิ่งรวมไปถึงสภาพสังคมที่มีแนวโน้มของความเหลื่อมล้ำเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปัญหาอื่นที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่ส่วนใหญ่มักมีที่มาจากดำรงชีวิตแบบไม่ถูกต้องของมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลให้หลายประเทศต้องมีการวางแผนเพื่อรับมือและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุการณ์เหล่านี้อย่างชาญฉลาด

ประเทศไทยปรากฏแนวคิดการพัฒนาประเทศมาอย่างยาวนาน ซึ่งผังเศรษฐกิจ (พ.ศ.2496-2499) ที่จัดทำโดยคณะกรรมการความร่วมมือทางเศรษฐกิจและวิชาการกับต่างประเทศ (ก.ศ.ว.) นับเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนเศรษฐกิจแห่งชาติอันมีการวางลำดับของแผนงาน ถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนแม่บทและการวางแผนงบประมาณในการลงทุนเพื่อพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ การเริ่มต้นใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) เป็นต้นมา (สรเสรีญ วงศ์ชะอุ่ม, 2554)<sup>1</sup> ได้แสดงให้เห็นถึงการก่อกำเนิดองค์ความรู้ของการจัดทำแผนพัฒนาประเทศของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐมีการวางเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามหลักธรรมาภิบาลในระยะยาวด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติสำหรับใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จึงเป็นที่มาของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (National Strategy 2018-2037) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)<sup>2</sup> ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 1 ในการจัดระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 โดยยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ด้านที่ 1 ความมั่นคง ด้านที่ 2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 10 กำหนดให้มีกระบวนการของการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นแผนระดับที่ 2 เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และใช้เป็นจุดถ่ายทอดไปสู่การวางแผนทางการปฏิบัติหรือขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาต่าง ๆ สู่แผนระดับที่ 3 ซึ่งจะเน้นเชิงปฏิบัติอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอีกด้วย

<sup>1</sup> (สรเสรีญ วงศ์ชะอุ่ม, 2554) พิมพ์ครั้งที่ 1. (pp. 105). Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_w3c/ewt\\_dl\\_link.php?filename=nesdb\\_book&nid=5789](https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?filename=nesdb_book&nid=5789)

<sup>2</sup> (คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)

จากบทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ Middle Income Trap: กับดักเศรษฐกิจที่รอกการก้าวข้าม (แพรวไพลิน วงษ์สินธุวิเศษ และณัชพล จรุงพิพัฒน์กุล, 2560)<sup>3</sup> ระบุว่า ปัจจัยเชิงโครงสร้างรวมทั้งข้อจำกัดด้านนโยบายรัฐที่ขาดความต่อเนื่องเป็นสาเหตุประการสำคัญที่ส่งผลให้ประเทศไทยยังไม่สามารถก้าวข้ามสภาวะ “ประเทศกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)” ได้อย่างแท้จริง จึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในนวัตกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพแรงงาน รวมถึงความจริงจังและการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจากทุกภาคส่วน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นองค์การกลางด้านการวางแผนพัฒนาประเทศซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักทางวิชาการเพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายและนำการขับเคลื่อนประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างสมดุลและยั่งยืน จึงได้นำแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2563 ที่เห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)<sup>4</sup> มาประกอบการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ ส่วนราชการระดับกระทรวง ระดับกรม และองค์การมหาชน เป็นต้น เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างสอดคล้องกัน อันประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (1) การมองเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (2) การจัดทำโครงการสำคัญตามการวิเคราะห์ห่วงโซ่ความสัมพันธ์ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง ปลายทางของเป้าหมายและช่องว่างการพัฒนาที่สามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย (3) การจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการสำคัญ และ (4) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 จากแนวทางดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ทุกหน่วยงานโดยเฉพาะส่วนราชการมีกรอบในการใช้ขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเกิดประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

<sup>3</sup> (แพรวไพลิน วงษ์สินธุวิเศษ และ ณัชพล จรุงพิพัฒน์กุล, 2560) Middle Income Trap: กับดักเศรษฐกิจที่รอกการก้าวข้าม.

[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article\\_/7Nov2017.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_/7Nov2017.pdf)

<sup>4</sup> (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ผลการประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ครั้งที่ 1/2563

เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2563. Retrieved from <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/06/05-มติกรม-5-พ.ค.63>



สำหรับกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.) เป็นส่วนราชการระดับกรมภายใต้สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ พ.ศ. 2560 (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2560)<sup>5</sup> กำหนดให้ กพร. มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดหาและบริหารจัดการวัตถุดิบ โดยการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรมเหมืองแร่โลหกรรม อุตสาหกรรมพื้นฐาน และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ ให้มีการใช้ประโยชน์แร่ และโลหะอย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยอย่างยั่งยืน โดย กพร. มีภารกิจสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต เชื่อมโยงกับภารกิจด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับการวัตถุดิบเพื่อเป็นชิ้นส่วนหรือผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย 2) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ เชื่อมโยงกับภารกิจด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบอุตสาหกรรมในการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมรองรับการพัฒนาเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษ พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจ รวมไปถึงพื้นที่เขตเศรษฐกิจต่าง ๆ 3) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน เชื่อมโยงกับภารกิจด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรแร่และการพัฒนาเทคโนโลยีรีไซเคิลอย่างเป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 4) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ เชื่อมโยงกับภารกิจสนับสนุนของกรมในการพัฒนาระบบบริหารงานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม เชื่อมโยงกับภารกิจการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและส่งเสริมนวัตกรรมวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย

จากแนวทางดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับวิธีปฏิบัติและข้อจำกัดโดยทั่วไปของการวางแผนงานโครงการในส่วนราชการนั้นมักประสบปัญหาทั้งทางแยกเชิงนโยบาย กล่าวคือ มิติหนึ่ง องค์การมีภารกิจเฉพาะที่เป็นไปตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ แต่อีกมิติหนึ่ง ก็ต้องตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศหรือนโยบายของฝ่ายการเมืองที่มีจุดเน้นเฉพาะอย่าง บ่อยครั้งเป็นความย้อนแย้งทางนโยบายที่หน่วยงานจำเป็นต้องประยุกต์ทั้งสองแนวทางให้สอดคล้องกันและนำเข้าสู่กระบวนการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งมีแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ต่างออกไปเช่นกัน โดยการวิจัยนี้มุ่งนำเสนอประเด็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors)

<sup>5</sup> (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2560) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ พ.ศ. 2560

ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี เพื่อวิเคราะห์เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานไปสู่การตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยประสงค์ที่จะศึกษาอย่างละเอียดจากเอกสารและแนวนโยบายของ สศช. ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมแนวคิดจากเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม เพื่อนำมาประมวลสรุปเป็นแนวทางของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการเป็นภาคส่วนสำคัญที่ขับเคลื่อนประเทศไปสู่การบรรลุเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1.2.2 เพื่อศึกษาและจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับใด

1.3.2 ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญหรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติคืออะไรบ้าง และมีลำดับอย่างไร

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับปานกลาง

1.4.2 ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรกต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้

ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill)

### 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของหน่วยงานในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นสำคัญ และวิเคราะห์เพิ่มเติมตามกระบวนการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ย้อนหลังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 และจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ในประสิทธิภาพของการดำเนินการดังกล่าว รายละเอียดปรากฏตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 368 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2563) จาก 17 หน่วยงานภายใน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน (Representative) ที่ดีของประชากร กล่าวคือ มีลักษณะหรือคุณสมบัติคล้ายคลึงกับประชากร (ศุภชัย ยาวะประภาช, 2556)<sup>6</sup> แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม) ใช้การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เนื่องจากบุคลากรภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีความหลากหลายภายในสูง (Heterogeneous) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ เครซีและมอร์แกน (Krejci and Morgan, 1970) จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 51 ของประชากรทั้งหมด และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก) ซึ่งใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทบริหารระดับต้น ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับสูง ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ

<sup>6</sup> (ศุภชัย ยาวะประภาช, 2556) การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## 1.5.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

1.5.2.1 กรอบระยะเวลาสำหรับการศึกษา ผู้วิจัยทำการสืบค้นข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายนถึงเดือนตุลาคม 2563 และทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งสรุปและอภิปรายผลที่ใช้ในการวิจัยตลอดเดือนตุลาคม 2563 และนำเสนอสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2563

1.5.2.2 ระยะเวลาของข้อมูลที่จะใช้ทำการศึกษา โดยจะใช้กรอบระยะเวลาของปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มาใช้เป็นกรอบในการคัดเลือกเอกสาร กำหนดประเด็นข้อคำถาม กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และศึกษาข้อมูลย้อนหลังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพิ่มเติม ตลอดจนข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

## 1.6 วิธีดำเนินการศึกษา

### 1.6.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) โดยเป็นรูปแบบการวิจัยพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับรูปแบบและผลที่ได้จากการวิจัยแบบเท่าเทียมกัน โดยนำผลที่ได้จาก 2 รูปแบบการวิจัยมาแปรผลและอภิปรายผลร่วมกันเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ สำหรับนำไปใช้ในการอธิบายถึงสภาพปัจจุบันของส่วนราชการที่มีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ตามวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (Intimal Consistency Method) แบบครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งเหมาะกับเครื่องมือวิจัยหรือแบบสอบถามที่กำหนดคะแนนรายข้อมากกว่า 1 คะแนน (โชติ บดีรัฐ, 2561)<sup>7</sup> โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot study) จำนวน 30 ชุด ก่อนดำเนินการแจกแบบสอบถามจริงแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 ชุด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จำนวน 9 ชุด

<sup>7</sup> (โชติ บดีรัฐ, 2561) วิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### 1.6.2 วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด โดยจะนำแบบสอบถามไปสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot study) เพื่อนำผลที่ได้มาประมวลผลตามวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (Intimal Consistency Method) แบบครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติก่อนทำการแจกแบบสอบถามจริง ทั้งนี้ ดำเนินการควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยประสานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดวันและเวลาขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งจัดส่งตัวอย่างข้อคำถามแก่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อรับทราบเบื้องต้น ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะทำการแนะนำตัวและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ จากนั้นเริ่มเข้าสู่ข้อคำถามซึ่งผู้วิจัยมีแบบสอบถามและข้อมูลประกอบเบื้องต้นแก่ผู้ให้สัมภาษณ์โดยจะอ่านข้อคำถามและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะ ซึ่งในระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการจดบันทึกข้อมูลเบื้องต้นลงในแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้ง 2 วิธีมาประมวลผล พร้อมทั้งอภิปรายผลร่วมกันเพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

### 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1.7.1 ทราบถึงระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นหน่วยงานหลักหรือสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1.7.2 ทราบถึงลำดับของปัจจัยสำคัญทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.7.3 เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นของส่วนราชการต่าง ๆ ในการนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานต่อไป

### 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.8.1 กรม หรือ กพร. หมายถึง กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม

1.8.2 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

1.8.3 สภาพัฒน์ หมายถึง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

1.8.4 แผน 3 ระดับ หมายถึง แนวคิดการจำแนกระดับของแผนหรือการแสดงความเชื่อมโยงของแผนต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือเรียกว่า “แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี” อันเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับที่ 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนระดับที่ 3 แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนดหรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีระหว่างประเทศ

1.8.5 แผนแม่บทฯ หมายถึง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562

1.8.6 แผนย่อย หมายถึง แผนย่อยภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1.8.7 แผนปฏิบัติราชการ หมายถึง แผนปฏิบัติราชการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ที่ดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ของการวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีสึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผู้วิจัยได้รวบรวมและอ้างอิงแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เกี่ยวกับแนวคิดการขับเคลื่อนนโยบายหรือแผนระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลตามที่หน่วยงานตั้งวัตถุประสงค์ไว้ โดยสรุปหัวข้อได้ ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนและสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผนระดับ 3

2.3 การจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และ 2565

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนและสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) เป็นอีกหนึ่งกลวิธีที่ได้รับความนิยมในการใช้ เป็นเครื่องมือถ่ายทอดแผนระดับสูงกว่าลงสู่การปฏิบัติระดับองค์การ ซึ่งหัวข้อนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนและสื่อสารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อทำความเข้าใจ องค์ประกอบของปัจจัยความสำเร็จในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังหัวข้อต่อไป

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ ความจำเป็นของแผนกลยุทธ์ในฐานะเครื่องมือทางการบริหารขององค์การ

แผนยุทธศาสตร์เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในฐานะเครื่องมือที่องค์การนำมาใช้ประมวลสรุป ข้อมูล ระบุความเชื่อมโยงของนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง จนถึงระดับองค์การ และมีการวางระบบติดตามประเมินผลตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถวางทิศทางการทำงานอย่างเป็นระบบและส่งมอบคุณค่าการบริการได้อย่างมีคุณภาพ โดยการวางแผนทิศทางการดำเนินงานขององค์การด้วยการใช้แผนยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) นั้น ถือเป็นรูปแบบการดำเนินการที่แพร่หลายในองค์การภาครัฐ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์

มักจะถูกใช้เพื่อกำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ กำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างตรงจุด รวมทั้งกำหนดขอบเขตการใช้ทรัพยากรทางการบริหารพร้อม ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดหวัง อาทิ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี การจัดการ เป็นต้น ซึ่งจะพบเห็นได้ในความพยายามเชื่อมโยงระบบการทำงานกับค่าของงบประมาณ ที่รู้จักกันในชื่อระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (PBB: Performance Based Budgeting) ที่ต่อมาได้ ปรับมาใช้เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB: Strategic Performance Based Budgeting) และการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM: Results Based Management) ที่เน้น การวัดและประเมินผลงานด้วยสร้างและติดตามผ่านระบบตัวชี้วัดผลงาน

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2561)<sup>8</sup> ระบุว่า การบริหารองค์การทุกองค์การจำเป็นต้อง อาศัยแผนเป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแผนกลยุทธ์เป็น เครื่องมือทางการบริหารประเภทหนึ่งที่ทุกองค์การให้ความสำคัญ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการ บริหารจัดการองค์การ ในยุคของการแข่งขันเช่นปัจจุบันองค์กรที่สามารถรักษาสถานะความเข้มแข็งอยู่ได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน สอดคล้อง กับบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกและ พัฒนาทางเลือกสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นนั้นจะเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารดำเนินการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีเป้าหมาย และทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

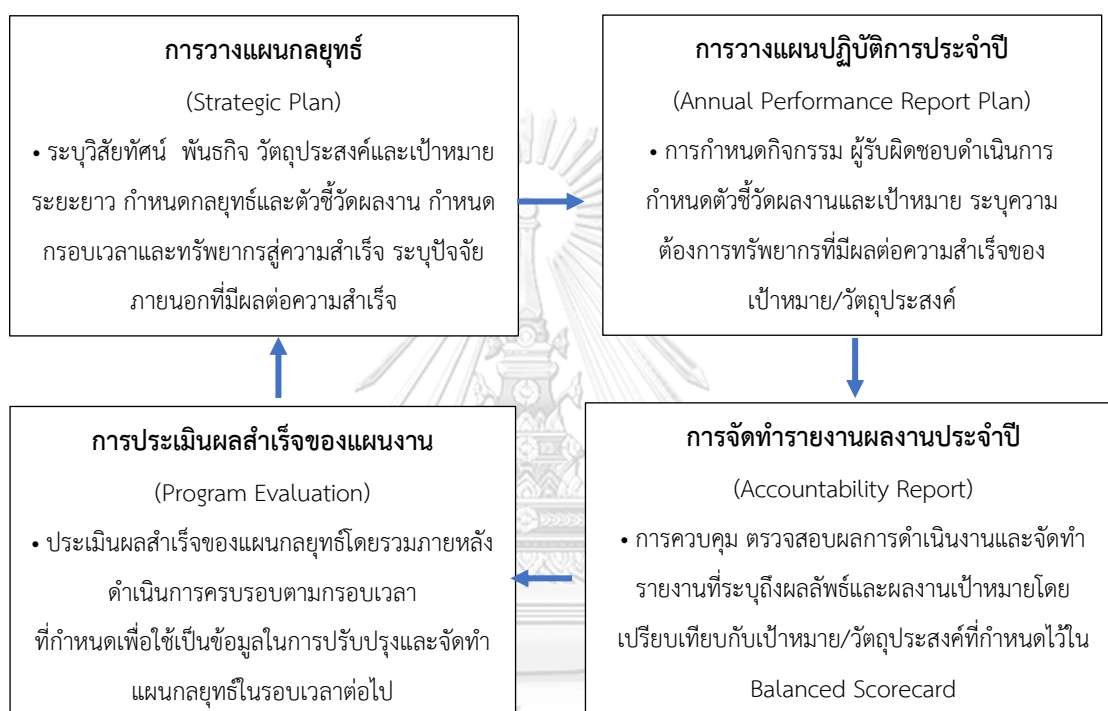
กล่าวโดยสรุป การวางแผนที่นำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะเป็นเครื่องมือ สำคัญที่ช่วยให้้องค์การสามารถแสวงหาและกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรทางการบริหารซึ่งเป็น สภาพแวดล้อมภายในได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น อาทิ งบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีทันสมัย เป็นต้น เพื่อบริหารงานให้พร้อมรับกับโอกาสหรือป้องกันปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้อย่างเป็นระบบนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจองค์การต่อไป

<sup>8</sup> (ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2561) องค์ประกอบกรวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา, 9(ฉบับที่1).



## 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ

การวางทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานเปรียบเสมือนระบบการประกันคุณภาพอย่างหนึ่ง กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยการระบุสิ่งที่องค์กรเป็นกับสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่ก้าวไปสู่จุดที่ต้องการ การกำหนดผู้รับผิดชอบและทรัพยากรที่จำเป็น พร้อมทั้งระบบการติดตาม ประเมินและรายงานผลที่ดี (ตำรงค์ วัฒนา, 2545)<sup>9</sup> แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวอย่างวงจรการวางแผนยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 1 ในกระบวนการวางแผนพัฒนาองค์กรรวมทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัตินั้น องค์กรจำเป็นต้องเริ่มต้นระบุตำแหน่งปัจจุบันที่มีการดำเนินการกิจอยู่พร้อมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จต่าง ๆ ด้วยการรวบรวมสารสนเทศและทรัพยากรในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงวางแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นการระบุความคาดหวังต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะหนึ่งปีตาม

<sup>9</sup> (ตำรงค์ วัฒนา, 2545) คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

กลยุทธ์ที่วางไว้และจะสำเร็จได้จากการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังของบุคลากรในองค์กร และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว หน่วยงานรับผิดชอบต้องทำการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานโดยอาจเทียบทรัพยากรที่ใช้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่ามีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดสำหรับการประเมินผลสำเร็จของแผนงานสามารถดำเนินการได้ทุกช่วงของการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ เช่น ประเมินผลในช่วงแรกของแผนเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินการในช่วงหลังของแผน หรือประเมินผลสำเร็จตลอดช่วงระยะเวลาของแผน เพื่อนำข้อมูลที่ประมวลสรุปได้ไปวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์

มยุรี อนุমানราชธน (2549) (อ้างถึงใน วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ, 2555)<sup>10</sup> ให้นิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าหมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ซึ่งอาจเป็นกฎหมายหรือคำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทางหรือแผนงานหรือโครงการ โดยกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมจะประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

Cheema and Rondinelli (1983) (อ้างถึงใน วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ, 2555) ระบุว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การแปลงนโยบายหรือแผนงานไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อันเป็นการสะท้อนความสัมพันธ์ของกระบวนการกำหนดนโยบายกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัตินี้มีจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ในการขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือภารกิจต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่างกันในแต่ละองค์การ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญ คือ การที่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีความรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายของนโยบายหรือทิศทางการพัฒนาประเทศกับบริบทขององค์การ และสามารถถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนามาสู่การปฏิบัติในระดับองค์การอย่างจริงจัง เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

<sup>10</sup> (วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ, 2555) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารช่อพะยอม, 23(23).

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการถ่ายทอดนโยบาย (Policy) สู่ระดับแผนงาน (Plan) โครงการ (Project) กิจกรรม (Program) ในองค์การ

โดยทั่วไป หลักการถ่ายทอดนโยบายระดับสูงกว่าลงมาสู่ระดับปฏิบัตินั้น มักจะปรากฏในรูปแบบของการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งการทำโครงการจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบเกิดทักษะในการวางแผน การบริหารจัดการ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แนวคิดของการจัดทำแผนงานโครงการ คือ อีกรูปแบบของการได้มาซึ่งงบประมาณและการจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มขีดความสามารถแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม แม้องค์การจะมีภารกิจเฉพาะที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทว่า ปกรณ์ ปรียากร (2553)<sup>11</sup> กล่าวว่า องค์การภาครัฐโดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ข้อกำหนดอันเป็นจุดเริ่มต้นหรือข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน (Initial agreement or Plan for Planning) ประกอบด้วย

- ข้อกำหนดว่าด้วยนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- คำแถลงนโยบายของรัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรี
- กฎหมายและอนุบัญญัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ

ของหน่วยงานทุกระดับ

- แผนแม่บทของกระทรวง

แต่ปัจจุบันสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

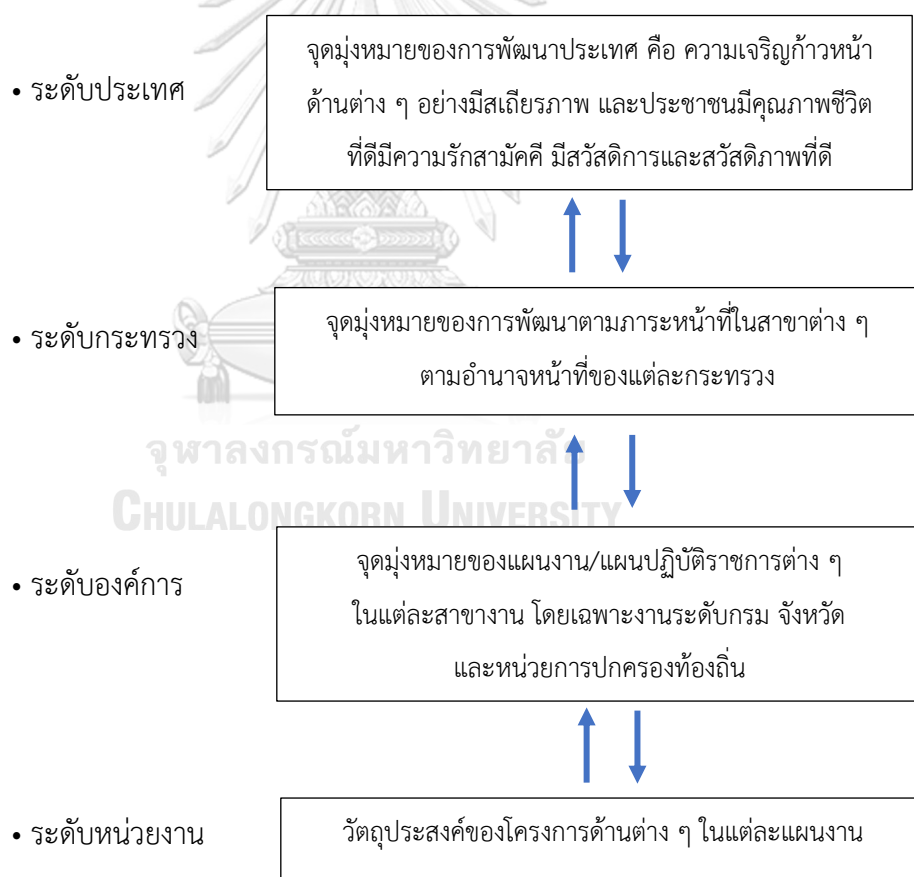
ซึ่งเป็นองค์การกลางด้านการวางแผนพัฒนาประเทศ ได้นำแนวทางการกำหนดระดับของแผนมาเป็นแนวปฏิบัติให้ทุกส่วนราชการและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปวางแผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย การกำหนดแผน 3 ระดับ ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ได้แก่ แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับที่ 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนระดับที่ 3 แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมาย

<sup>11</sup> (ปกรณ์ ปรียากร, 2553) การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.

ที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนดหรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีระหว่างประเทศ โดยมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 เป็นหลักในการกำกับการถ่ายโอนนโยบายต่าง ๆ ลงสู่ระดับแผนงาน/โครงการอีกชั้นหนึ่ง

2.1.3.2 อาณัติ (Mandate) หรืออำนาจหน้าที่ขององค์การ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งหน่วยงานรวมทั้งการกำหนดหรือแบ่งส่วนราชการ

2.1.3.3 เจตจำนงเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) หรือเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงสุด อันมาจากการประมวลความต้องการ รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ ของผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผนระดับต่าง ๆ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผนระดับต่าง ๆ

นอกจากนี้ในการถ่ายทอดนโยบายระดับชาติลงสู่ระดับแผนงานโครงการของหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยตระหนักว่า กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนระดับต่าง ๆ ได้ โดยกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

### 1. การกำหนดความชัดเจนเจตนารมณ์ของผู้นำ

การวางแผนสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เป็นที่เข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์การเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ เนื่องจากความเข้าใจในจุดมุ่งหมายที่ตรงกันจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเจตนารมณ์ของผู้นำจะต้องมีการบูรณาการความเห็นจากทุกหน่วยงาน พร้อมทั้งพิจารณาแนวทางการดำเนินการที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในแต่ละประเด็น จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการ สามารถระบุได้ว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มใด รวมทั้งเพื่อระบุขีดความสามารถในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

### 3. การสำรวจสถานะแวดล้อม

ในการสำรวจสถานะแวดล้อมเป็นการทำความเข้าใจสถานการณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลสำคัญต่าง ๆ มาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของข้อมูลก่อนนำไปกำหนดแผนพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายต่อไป

### 4. การกำหนดและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย

เป็นการพิจารณาทั้งเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกหรือลบกับการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันเนื่องจากผู้นำอาจต้องใช้วิธีหรือกลยุทธ์การดำเนินการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการต่าง ๆ

### 5. การวางรูปแบบ

การวางรูปแบบจะต้องกระทำโดยพิจารณาถึงเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยผสมองค์ประกอบ กิจกรรม และขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้นำ และเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

### 6. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ องค์การต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัจจัยดังกล่าวที่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม ณ ขณะนั้นด้วย

## 7. การประเมินผล

ในทุกการดำเนินงานควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าในขณะดำเนินการสื่อสารทางยุทธศาสตร์สู่การบรรลุภารกิจและประเมินผลสัมฤทธิ์หลังสิ้นสุดการดำเนินงาน โดยอาจประเมินจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรในการมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทั้งนี้ สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้นำในการปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การขับเคลื่อนภารกิจตามที่ต้องการ

### 2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

นอกจากความชัดเจนของนโยบายที่สามารถสื่อให้ผู้นำไปปฏิบัติโดยตรงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันแล้ว กรณีที่นโยบายสาธารณะนั้น ๆ มีความซับซ้อนทั้งในแง่ของเนื้อหาหรือการมีประเด็นที่จำเป็นต้องบูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น Van Meter & Van Horn (1975) (อ้างถึงใน กฤษณ์ รักชาติเจริญ และคณะ, 2559)<sup>12</sup> ระบุว่า มีหลายปัจจัยที่สามารถส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

#### 1. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

โดยทั่วไป นโยบาย คือ ภาพกว้างที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติหรือต่อยอดได้ อย่างไรก็ตาม มีจุดสำคัญที่วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย คือ ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความสามารถในการวัดและประเมินผลได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ซึ่งหากผู้กำหนดนโยบายกำหนดทิศทางของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ชัดเจน เช่น นโยบายมีตัวชี้วัดที่วัดได้ยาก หรือมีมาตรการบังคับให้องค์กรต้องนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วยข้อจำกัดบางประการ อาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

#### 2. งบประมาณและแรงจูงใจอื่น ๆ

หากองค์กรมีงบประมาณรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเพียงพอ การมีทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุประสิทธิผลได้นั้นถือเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอย่างหนึ่งขององค์กร สำหรับความสำคัญของแรงจูงใจนั้น จะมีผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรหากสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

<sup>12</sup> (กฤษณ์ รักชาติเจริญ และคณะ, 2559) ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนมิติสมัชชาสุขภาพแห่งชาติสู่การปฏิบัติ.

ในการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลได้ ทั้งนี้ ควรเลี่ยงการจูงใจเชิงลบที่อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ล้มเหลวได้ อาทิ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง หรือการโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญน้อยกว่า เป็นต้น

### 3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ

การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นผู้ที่ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลจากการดำเนินงานขององค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์การ หรือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้รับความสำคัญหรือมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้มากกว่า เนื่องจากการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและติดตามการดำเนินงาน ย่อมมีส่วนสนับสนุนให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์และตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างแท้จริง

### 4. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การเน้นการสื่อสารสองทาง (Two ways communication) หรือการแลกเปลี่ยนความเห็นตั้งแต่สองบุคคลขึ้นไป จะนำไปสู่ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย เข้าใจแนวทางที่พึงปฏิบัติ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวมทั้งหากองค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยอย่างถูกประเภทย่อมส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความรวดเร็วและบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

### 5. คุณลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติอีกประการหนึ่ง คือ หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติควรมีความกระตือรือร้นหรือมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน รู้หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง กล่าวคือ สมาชิกในองค์การ

### 6. สภาวะทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ในสภาวะที่เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศมีการพัฒนาและมีความต่อเนื่อง ย่อมเป็นปัจจัยที่เอื้อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความสำเร็จมากขึ้น เช่น องค์การอาจได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอในการขับเคลื่อนภารกิจ ทว่า หากองค์การเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ สังคมมีความเหลื่อมล้ำ และความไม่ต่อเนื่องของการเมือง ความสำเร็จของการดำเนินแผนงานและนโยบายขององค์การอาจไม่ประสบผลสำเร็จได้

## 7. การสนับสนุนของหน่วยปฏิบัติ

ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะประกอบด้วยหน่วยปฏิบัติหลายหน่วยงานที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหรือบูรณาการการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ให้ความยอมรับและปฏิบัติตาม การนำนโยบายไปปฏิบัติก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หากหน่วยปฏิบัติรับเอานโยบายไปปฏิบัติแต่ขาดความรับผิดชอบหรือยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากเกินไป อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

### 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

Becker and Neuhauser (1975) (อ้างถึงใน โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541)<sup>13</sup> ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลิตผลขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High-Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผล ทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

<sup>13</sup> โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541) ปัจจัยที่มีผลสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ฯ. (ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ภาคนิพนธ์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์การได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์การ เพราะองค์การสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Katz และ Kahn (1978) (อ้างถึงใน ควรคิด ชโลธรรังสี, 2542)<sup>14</sup> ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาของค์การระบบเปิด (Open System) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์การ หมายถึงการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์การด้วย

สมยศ นาวิการ (2529)<sup>15</sup> กล่าวถึงแนวความคิดของ (Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์การ
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

<sup>14</sup> (ควรคิด ชโลธรรังสี, 2542) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพจังหวัดอุบลราชธานี. (ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

<sup>15</sup> (สมยศ นาวิการ, 2529) การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MBO. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

พิพัฒน์ นนทนารณณ์ (2561)<sup>16</sup> กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จโดยประยุกต์จากกรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดเริ่มจากค่านิยมร่วม (Shared values) ทว่าทั้งองค์การที่จะเป็นศูนย์กลางในการกำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ (Strategy) ในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ โครงสร้าง (Structure) จะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยองค์การต้องมีระบบ (Systems) ที่ใช้เป็นขั้นตอนการทำงานตามกลยุทธ์ มีพนักงาน (Staff) ที่มีค่านิยมและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ พนักงานมีทักษะ (Skills) ที่จำเป็นในงาน รวมทั้งมีลีลา (Style) ของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลหรือการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์การในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี ภายใต้ปัจจัยนำเข้าและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าว

## 2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

### ผ่านแผนระดับ 3

#### 2.2.1 การจำแนกแผน 3 ระดับ

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

#### 1) แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ

เป็นยุทธศาสตร์ชาติตามกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

<sup>16</sup> (พิพัฒน์ นนทนารณณ์, 2561) ภาวะผู้นำทางยุทธศาสตร์: การแปลงวิสัยทัศน์สู่ความจริง (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและบูรณาการกัน โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาไปสู่แผนระดับที่ 2 และ 3 อย่างเป็นระบบ

## 2) แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ แผนการปฏิรูปประเทศด้าน.../ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

- แนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3
- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ คือ แผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 3)
- แผนการปฏิรูปประเทศ คือ แผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ แผนสำหรับถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่กรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี
- นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ คือ นโยบายและแผนตามกฎหมายว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นนโยบายและแผนหลักของชาติที่เป็นกรอบหรือทิศทางในการดำเนินการป้องกัน แจ่งเตือน แก้ไข หรือระงับยับยั้งภัยคุกคามเพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ

## 3) แผนระดับที่ 3 แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ระยะ 5 ปีและรายปี/แผนปฏิบัติการด้าน..... ระยะที่ ..... (พ.ศ. ....-.....)/ แผนอื่น ๆ

แผนที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานรัฐ ส่วนราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ โดยมีลักษณะของแผนที่เน้นเชิงปฏิบัติซึ่งมีความชัดเจนตามภารกิจของส่วนราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และระดับที่ 2 หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ

## ระดับของแผน

แผนจะมีการจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



หมายเหตุ : 1. นับตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม 2560 ครม. มีมติกำหนดให้ตั้งชื่อแผนในระดับที่ 3 โดยใช้ชื่อว่า "แผนปฏิบัติการด้านระยะที่... (พ.ศ. .... - ....)" เว้นแต่ได้มีการระบุไว้ในกฎหมายก่อนที่จะมีมติ ครม. วันที่ 4 ธันวาคม 2560 เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง มติครม. เป็นต้น ได้กำหนดชื่อแผนไว้ว่า แผนแม่บทด้าน... แผนพัฒนา... หรือแผนอื่น ๆ จึงจะสามารถใช้ชื่อแผนตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายนั้น ๆ  
2. แผนปฏิบัติราชการสำหรับองค์การมหาชน และ องค์การอิสระ ให้ใช้ชื่อ "แผนปฏิบัติการ.....(ชื่อหน่วยงาน)....." สำหรับรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ชื่อ "แผนวิสาหกิจ..." เว้นแต่ได้มีการระบุไว้ในกฎหมายให้ใช้อื่น และแผนปฏิบัติการด้าน...สำหรับกรณีเป็นแผนที่เป็น issue base

ภาพที่ 3 การจำแนกแผน 3 ระดับตามนัยแห่งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

### 2.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562 จัดเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยแห่งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ตามหนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0505/39512 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2560 เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี กล่าวคือ แผนระดับที่ 2 หมายถึง แผนซึ่งใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนประเทศไทยในมิติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 โดยพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 3 กำหนดคำนิยามของ "แผนแม่บท" ว่าหมายถึง แผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งมาตรา 10 ได้กำหนดว่า ให้มีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติโดยคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้านภายหลังมีพระบรมราชโองการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ และจะต้องมีความสอดคล้องกันกับแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ สาระสำคัญของแผนแม่บทในมาตรา 10 นี้ นอกจากจะสามารถถูกแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือความจำเป็นของประเทศแล้ว ยังสามารถมีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดรวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณที่ต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทเช่นกัน

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงความชัดเจนในประเด็นการพัฒนาแต่ละแผนแม่บทที่บูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง (Cross issues) ประกอบด้วย 23 ประเด็นแผนแม่บทฯ ดังนี้

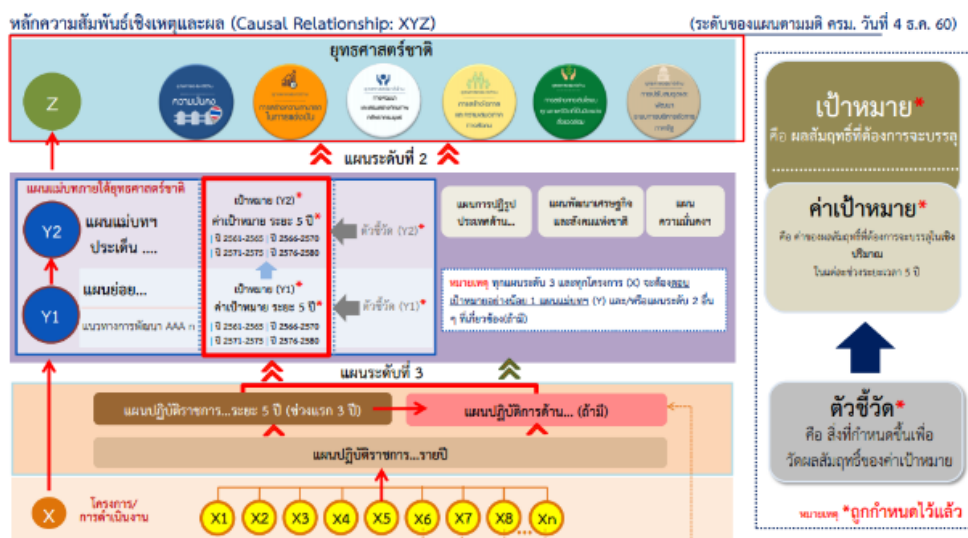
### ตารางที่ 1 ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

(1) ความมั่นคง	(8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่	(13) การเสริมสร้างคนไทยให้มีสุขภาพที่ดี	(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน
(2) การต่างประเทศ	(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ	(14) ศักยภาพการกีฬา	(19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ
(3) การเกษตร	<b>23 ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ</b>		(20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
(4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต			(21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
(5) การท่องเที่ยว	(10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม	(15) พลังทางสังคม	(22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
(6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ	(11) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตการเรียนรู้	(16) เศรษฐกิจฐานราก	(23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
(7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัล	(12) การพัฒนาการเรียนรู้	(17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม	

### 2.2.3 แนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผนระดับที่ 3

สศช. มุ่งให้การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐรวมทั้งส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างบูรณาการ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องมีการวางแผนการถ่ายทอดแผนระดับต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ และวางระบบติดตามผลการดำเนินการผ่านระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR : electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy and Country Reform) โดยแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

อันเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีกลไกสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ ทั้ง 6 ด้านไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานเจ้าภาพดังกล่าวจะต้องประสานและบูรณาการการขับเคลื่อนภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนระดับที่ 3 รวมทั้งแผนงาน/โครงการ หรือการดำเนินการอื่น ๆ ที่สอดคล้องกัน ตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ)



ภาพที่ 4 หลักการของหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ)

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้น ยังต้องคำนึงถึงประเด็นข้อจำกัดของงบประมาณรายจ่ายประจำปี คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติจึงมีแนวทางให้จัดลำดับความสำคัญของประเด็นการพัฒนาและการดำเนินโครงการในแต่ละปีงบประมาณให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและคุ้มค่าแก่การใช้งบประมาณแผ่นดิน ซึ่งกำหนดให้มีการพิจารณาจากรายงานผลการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR : electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy and Country Reform) พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่สามารถนำไปสู่การบรรลุค่าเป้าหมายที่อยู่ในระดับวิกฤติก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ ตามหนังสือสำนักงบประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร 0732/149 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2560 สำนักงบประมาณ (สง.ป.) ในฐานะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี กรณี สศช. เสนอเรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ได้ให้ความเห็นชอบในหลักการ

ตามที่ สศช. เสนอ แต่มีข้อสังเกตว่า “การกำหนดแผนในแต่ละระดับ ควรมีองค์ประกอบของเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถถ่ายทอดจากแผนระดับ 1 ถึงระดับ 4 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถติดตามประเมินผลได้ รวมทั้งควรคำนึงถึงวงเงินของประเทศที่จะดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จด้วย”

## 2.3 การจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และ 2565

### 2.3.1 การจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

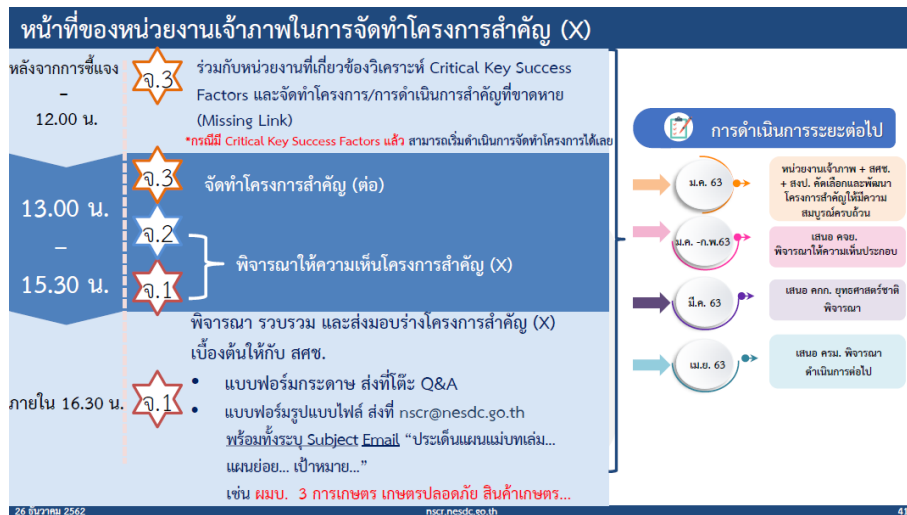
2.3.1.1 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยส่วนราชการ จะต้องจัดส่งข้อเสนอโครงการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำของบประมาณ พ.ศ. 2564 ให้สำนักงานงบประมาณ ภายในวันที่ 24 มกราคม 2564 แสดงดังภาพที่ 5

ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564		
กระบวนการทบทวนและวางแผนงบประมาณ	กระบวนการจัดทำงบประมาณ	กระบวนการอนุมัติงบประมาณ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 22 ต.ค. 62 ครม. ให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณปี 2564</li> <li>2 1 ต.ค. - 13 ธ.ค. 62 จัดทำข้อเสนอเบื้องต้นงบประมาณปี 2564</li> <li>3 1 ต.ค. 62 - 14 ม.ค. 63 ทบทวน เป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</li> <li>4 1 ต.ค. 62 - 21 ม.ค. 63 เสนอ ครม. อนุมัติรายการผูกพันใหม่ที่มีวงเงินเกิน 1,000 ล้านบาท</li> <li>5 4 - 29 พ.ย. 62 จัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณปี 2564 เพื่อเสนอ ครม. วันที่ 11 ธ.ค. 62</li> <li>6 ธ.ค. 62 - ม.ค. 63 จัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการเพื่อเสนอ ครม. วันที่ 11 ธ.ค. 62</li> <li>7 23 ธ.ค. 62 นรม. มอบนโยบายการจัดทำงบประมาณปี 2564</li> <li>8 24 ต.ค. - 27 ธ.ค. 62 ภาค จังหวัด/กลุ่มจังหวัด และ อปท. จัดทำงบประมาณมิติพื้นที่ (Area)</li> <li>9 26 ธ.ค. 62 กำหนดวงเงินงบประมาณ และโครงสร้างงบประมาณปี 2564 เพื่อเสนอ ครม. วันที่ 7 ม.ค. 63</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8 ธ.ค. 62 - 24 ม.ค. 63 จัดทำคำของบประมาณปี 2564 ส่ง สป. วันที่ 24 ม.ค. 63</li> <li>9 27 ม.ค. - 10 มี.ค. 63 สป. พิจารณางบประมาณปี 2564 เพื่อเสนอ ครม. วันที่ 17 มี.ค. 62</li> <li>10 25 มี.ค. - 8 เม.ย. 63 รับฟังความคิดเห็นและเสนอ ครม. วันที่ 21 เม.ย. 63</li> <li>11 22 เม.ย. - 5 พ.ค. 63 จัดพิมพ์ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณปี 2564 และเอกสารประกอบเพื่อเสนอ ครม. วันที่ 12 พ.ค. 63</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12 27 - 28 พ.ค. 63 สภาผู้แทนราษฎร พิจารณาร่าง พ.ร.บ. งบประมาณปี 2564 วาระที่ 1</li> <li>13 19 - 20 ส.ค. 63 สภาผู้แทนราษฎร พิจารณาร่าง พ.ร.บ. งบประมาณปี 2564 วาระที่ 2-3</li> <li>14 7 - 8 ก.ย. 63 วุฒิสภาพิจารณา ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณปี 2564</li> <li>15 15 ก.ย. 63 สสค. นำร่าง พ.ร.บ. งบประมาณปี 2564 ขึ้นทูลเกล้าฯ</li> </ol>

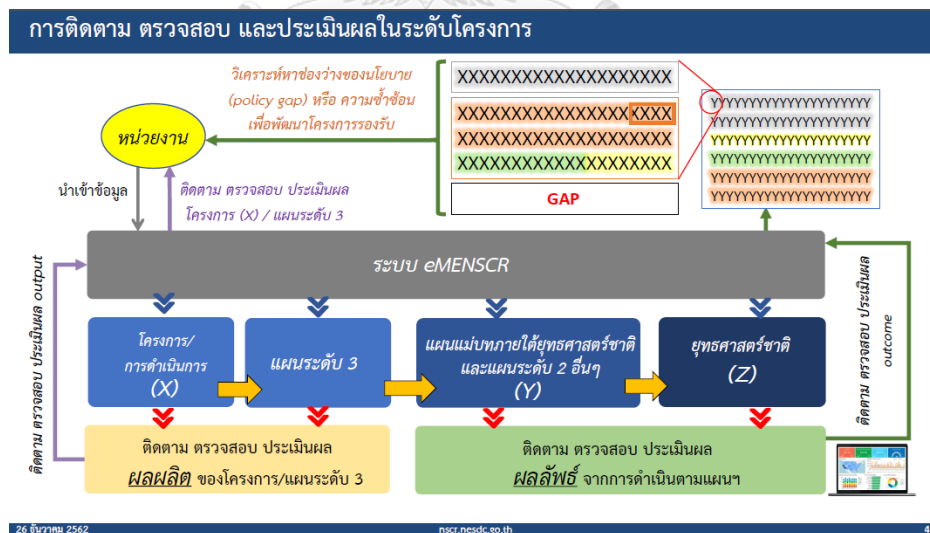
ภาพที่ 5 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2.3.1.2 การจัดทำโครงการสำคัญตามแนวทางของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ตามหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 6816 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2562 จัดโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ทุกส่วนราชการได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแนว

ทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ซึ่งหมายความรวมถึงการจัดทำโครงการเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วย แสดงดังภาพที่ 6 และภาพที่ 7



ภาพที่ 6 แนวทางการจัดทำโครงการสำคัญในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ



ภาพที่ 7 แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลในระดับโครงการ



### 2.3.2 การจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

2.3.2.1 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยส่วนราชการ จะต้องจัดส่งข้อเสนอโครงการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำขอของงบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้สำนักงบประมาณ ภายในวันที่ 15 มกราคม 2564 แสดงดังภาพที่ 8

ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565		
การทบทวนและการวางแผนงบประมาณ	การจัดทำงบประมาณ	การอนุมัติงบประมาณ
12 ต.ค. 63 1. ครม. เห็นชอบแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณ ปี 2565 1 ต.ค. 63 – 11 ม.ค. 64 2. การพิจารณาทบทวน ปรับปรุงข้อมูล และจัดทำรายงาน - เป้าหมายผลผลิต/โครงการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ MTEF ปรับปรุงข้อมูลงบประมาณการรับและรายงานผลการใช้จ่ายฯ ปี 2563 รวมถึงจัดทำรายละเอียดงบประมาณ แผนงานบุคลากรภาครัฐ - หน่วยรับงบประมาณเสนอรายการขอถอนเงินที่ว่างเงินคงคลัง 1,000 ลบ. ขึ้นไป เสนอต่อ ครม. พิจารณานอมนิติก่อนส่งคำขอของงบประมาณ ปี 2565 - หน่วยรับงบประมาณดำเนินการรับฟังความคิดเห็นประกอบการจัดทำคำขอของงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต.ค. – ธ.ค. 63 3. ภาค จังหวัด/กลุ่มจังหวัด และ อปท. จัดทำงบประมาณมิตินั้น 1 – 30 พ.ย. 63 4. การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ ปี 2565 และ เสนอ ครม. เห็นชอบ วันที่ 1 ธ.ค. 63 22 ธ.ค. 63 5. ครม. ให้ความเห็นชอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ และมอบหมายผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ ปี 2565 และคณะกรรมการจัดทำงบประมาณบูรณาการ ปี 2565 พิจารณาและ ให้ความเห็นชอบข้อเสนอของงบประมาณ วันที่ 22 ธ.ค. 63 – 15 ม.ค. 64 7 – 25 ธ.ค. 63 6. คกก. นโยบายการเงินการคลังของรัฐ จัดทำแผนการคลังระยะปานกลาง และนายกรัฐมนตรีนัดมอบนโยบายการจัดทำงบประมาณ ปี 2565 และ เสนอ ครม. เห็นชอบ กรอบวงเงินงบประมาณ ปี 2565 วันที่ 5 ม.ค. 64	6.ค. 63 – 15 ม.ค. 64 7. หน่วยรับงบประมาณ จัดทำ รายละเอียดคำขอของงบประมาณ ปี 2565 และส่ง สป. วันที่ 15 ม.ค. 64 18 ม.ค. – 9 มี.ค. 64 8. สป. พิจารณารายละเอียด สป. และ เสนอ ครม. เห็นชอบ พร้อมแนวทางการปรับปรุงฯ งบประมาณ วันที่ 16 มี.ค. 64 17 – 19 มี.ค. 64 9. สป. พิจารณาการปรับปรุงรายละเอียด สป. เสนอ ครม. เห็นชอบ วันที่ 23 มี.ค. 64 และมอบให้ สป. รับฟังความคิดเห็นฯ 24 มี.ค. – 7 เม.ย. 64 10. สป. รับฟังความคิดเห็นฯ เสนอ ครม. วันที่ 20 เม.ย. 64 รับทราบผลการรับฟังความคิดเห็นฯ และเห็นชอบ ข้อเสนอ ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ ปี 2565 20 เม.ย. – 5 พ.ค. 64 11. สป. พิมพ์ ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ ปี 2565 และเอกสารประกอบ เสนอ ครม. เห็นชอบ ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ ปี 2565 วันที่ 10 พ.ค. 64	26 - 27 พ.ค. 64 12. ส.ส. พิจารณา วาระที่ 1 11 - 13 ส.ค. 64 13. ส.ส. พิจารณา วาระที่ 2 - 3 23 - 24 ส.ค. 64 14. ส.ว. พิจารณา ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ ปี 2565 7 ก.ย. 64 15. ส.ส. นำร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ ปี 2565 ขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย เพื่อประกาศใช้

ภาพที่ 8 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

2.3.2.2 กระบวนการจัดทำโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ถูกกำหนดให้มีการวิเคราะห์ เป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของเป้าหมายแผนย่อย และจัดทำข้อเสนอโครงการสำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 แสดงดังภาพที่ 9 และมีกระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แสดงดังภาพที่ 10 ตามหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 2832 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 ประกอบกับหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 4130 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2563 และหนังสือสำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 4700 ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2563



ภาพที่ 9 ปฏิทินการดำเนินการตามแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ 2565



ภาพที่ 10 กรอบระยะเวลาในการจัดทำโครงการสำคัญ (X) เพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2565

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจหรือนโยบาย และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนภารกิจหรือนโยบาย จำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจหรือนโยบาย

จิราวรรณ ตันตินิติ (2550)<sup>17</sup> ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท ยูสแอนด์โอ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาด้านบุคลากร พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยตรงตามที่บริษัทต้องการ ยังขาดพนักงานที่มีความชำนาญ ความเหมาะสมกับงานและความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานส่งผลประสิทธิภาพในการผลิตรายการโทรทัศน์เป็นอย่างมาก ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจของบริษัทลูกค้า แนวทางแก้ไข คือ บริษัทต้องเพิ่มประสิทธิภาพโดยให้พนักงานมีความสนใจในการฝึกอบรมโดยให้ลงปฏิบัติงานจริง มีการประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์เพื่อจะได้รับการแก้ปัญหาที่แท้จริงและประเมินความสามารถตามผลงานที่แสดงออก ปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงานที่มงานกับบริษัทลูกค้า พบว่า ความเข้าใจของพนักงาน ทีมงาน และลูกค้าเข้าใจไม่ตรงกัน เมื่อผลิตรายการเสร็จแล้วไม่ตรงตามความต้องการของบริษัทลูกค้า ทำให้บริษัทต้องผลิตรายการและถ่ายทำใหม่ แนวทางแก้ไข คือ ให้พนักงานทีมงานถามวัตถุประสงค์และความต้องการของบริษัทลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อทำการศึกษาข้อมูลและสรุปเนื้อหา และควรติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและให้เกิดความผิดพลาดที่น้อยที่สุด พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ลูกค้าต้องการ

ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2551)<sup>18</sup> ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทั้ง 7 ด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกัน คุณภาพ อยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ 1. ด้านการประกันคุณภาพ 2. ด้านคุณภาพของบัณฑิต 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านวิชาการและการจัดการ เรียนการสอน 5. ด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>17</sup> (จิราวรรณ ตันตินิติ, 2550) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท ยูสแอนด์โอ จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง), มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

<sup>18</sup> (ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ, 2551) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น. Retrieved 24 ธ.ค. 63, from มหาวิทยาลัยขอนแก่น <https://qm.kku.ac.th/files/01-2555822144003-phanch-1.pdf>

6. ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ส่วนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปัจจุบัน พบว่า มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ซึ่งอยู่ในระยะแรกของการเริ่มต้น ปรับเปลี่ยนแนวทางเพื่อเป็นการยกระดับการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้สามารถเทียบเคียงได้ในระดับสากล และแนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ 2.1 การบริหารจัดการตัวชี้วัดในประเมินคุณภาพ (indicator management) ให้ครอบคลุมภารกิจหลักและตอบสนองต่อการประเมินคุณภาพภายนอกทุกระบบ มีการพัฒนาตัวชี้วัดและสร้างเป็นมาตรฐานของมหาวิทยาลัย 2.2 สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดทำระบบบูรณาการฐานข้อมูลสารสนเทศทุกด้านตามภารกิจหลัก ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนในการรายงานข้อมูลของคณะ/หน่วยงาน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและทันเวลา 2.3 สร้างความรู้ความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรทุกระดับ 2.4 กำหนดแผนงานขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจนในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน 2.5 พัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

#### 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนภารกิจหรือนโยบาย

เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์ (2536)<sup>19</sup> ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษา: สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 18 สำนักงานเขต ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพร้อมของทรัพยากร ความซับซ้อนของโครงสร้าง ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบาย และการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย

<sup>19</sup> (เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์, 2536) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุศุภบัณฑิต Text), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Retrieved from <http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/926>

การให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ ในมิติความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมีมิติของความเสมอภาคในการให้บริการ

2. ความพร้อมในเป้าหมายของนโยบาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจของเจ้าหน้าที่ การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และความตั้งใจของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชน

3. ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบาย ความซับซ้อนทางโครงสร้าง และความพร้อมของทรัพยากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติในมิติของความรวดเร็วในการให้บริการ

4. ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบายมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติในมิติแห่งความเป็นธรรม

กมลพร กัลยาณมิตร (2550)<sup>20</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำนโยบายอยู่ดีมีสุขไปปฏิบัติในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติของคณะกรรมการระดับหมู่บ้านหรือชุมชน คือ วัตถุประสงค์ของนโยบายและกรอบแผนงานทรัพยากรในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีอำนาจในการอธิบายเท่ากับร้อยละ 12.60 ส่วนประชาชนที่เข้าร่วมโครงการนั้น มีปัจจัยด้านระบบกลไกสนับสนุนและขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผลต่อความสำเร็จ นอกจากนี้ กมลพร ได้เสนอตัวแบบ (Model) ที่เหมาะสมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ได้รับผลสำเร็จ ควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของนโยบายและกรอบแผนงาน ทรัพยากรในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน ระบบกลไกสนับสนุน และความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ

เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550)<sup>21</sup> ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร ได้กำหนดตัวแปร 6 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย 2) ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะและลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติ 5) ปัจจัยด้านการจัดหา ส่งเสริม ควบคุม ประเมินผลและการให้ทุนให้โทษบุคลากร 6) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและกลุ่มเป้าหมายประชาชนผู้รับบริการ โดยผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมี

<sup>20</sup> (กมลพร กัลยาณมิตร, 2550) การนำนโยบายอยู่ดีมีสุขไปปฏิบัติในจังหวัดนนทบุรี. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

<sup>21</sup> (เสกสรรค์ นิสัยกล้า, 2550) การนำนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรตามได้นั้นมีตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านนโยบาย ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติ และปัจจัยด้านการจัดหา ส่งเสริม ควบคุม ประเมินผลและการให้คุณให้โทษบุคลากร ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่มีอิทธิพลมี 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะและลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและกลุ่มเป้าหมายประชาชนผู้รับบริการ

รัฐกร กลิ่นอุบล (2551)<sup>22</sup> ศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง” พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรกที่มีผลต่อความสำเร็จดังกล่าว จากการสื่อความหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจนโดยบุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้
2. ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรต่าง ๆ การสื่อสารให้เกิดการรับรู้รายละเอียดของนโยบายที่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบาย ไม่เกิดความซบซึ้งสงสัย
3. ปัจจัยด้านคุณสมบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปัจจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบนี้ควรมีทักษะในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและกระชับมากที่สุด
4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ประชาชนในชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติสะท้อนว่า การมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น มีรายได้เพียงพอ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในเขต อบต. เป็นส่วนสะท้อนผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. ปัจจัยด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ ความต่อเนื่องของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน คือปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

<sup>22</sup> (รัฐกร กลิ่นอุบล, 2551) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ)), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, Retrieved from [http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Pub\\_PoL/Ratakon\\_K.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Pub_PoL/Ratakon_K.pdf)

พลอากาศตรี ภูวเดช สว่างแสง (2561)<sup>23</sup> ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดกองทัพอากาศ พ.ศ. 2558 – 2562 ไปสู่แผนปฏิบัติการ ซึ่งทำการศึกษเกี่ยวกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ระบุว่า ได้สร้างแนวทางการขับเคลื่อน “ยุทธศาสตร์” 5 ประการเพื่อเป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสร้างพลังการเปลี่ยนแปลง
2. การแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน/โครงการอย่างเป็นรูปธรรม
3. การบูรณาการและเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
4. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
5. การวางระบบการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่า นอกจากประเด็นการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับประเทศสู่การนำไปปฏิบัติ (Implementation) ในระดับองค์กรซึ่งต้องวางระบบอย่างมีกลยุทธ์เป็นแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองการบรรลุเป้าหมายตามทิศทางการพัฒนาประเทศแล้ว สภาพแวดล้อมภายในหรือการพิจารณาถึงศักยภาพภายในขององค์กรในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ซึ่งสามารถนำกรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี มาวิเคราะห์ได้เนื่องจากประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและมักถูกอ้างอิงถึง ได้แก่

1. ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) การจัดวางโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัวต่อการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
2. ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ความชัดเจนและความพร้อมของการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่แผนงาน/โครงการอย่างเป็นรูปธรรม

<sup>23</sup> (ภูวเดช สว่างแสง, 2561) แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดกองทัพอากาศ พ.ศ. 2558-2562 ไปสู่แผนปฏิบัติการ.

3. ปัจจัยรูปแบบ (Style) ความพยายามของหน่วยรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ บูรณาการความร่วมมือ และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทุกภาคส่วนในการร่วมขับเคลื่อนนโยบาย/ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการบริหารหน่วยงานของผู้บริหาร

4. ปัจจัยระบบ (System) การวางระบบการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน รวมทั้งการมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินการและข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการวางแผน งานโครงการของหน่วยงานที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะถัดไป

5. ปัจจัยบุคลากร (Staff) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดเพื่อให้ สามารถจัดวางคนได้ตรงกับตำแหน่งงานอันเป็นการสนับสนุนให้เกิดโอกาสการแสดงศักยภาพของ บุคลากรที่จะขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน

6. ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานสำเร็จลุล่วง

7. ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared values) การสร้างค่านิยมร่วมเกี่ยวกับประโยชน์ของ ส่วนรวมที่มาจาก การดำเนินภารกิจซึ่งตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น โดยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี มาวิเคราะห์เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors อันประกอบด้วย ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางทิศทางองค์กร รวมทั้งนโยบายผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) องค์กรที่คล่องตัว และสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนภารกิจ ปัจจัยระบบ (System) การดำเนินงานขององค์กรในการ วางแผน จัดสรรทรัพยากร และปรับปรุงประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจ เช่น ระบบติดตาม ประเมินผล และระบบการจัดสรรงบประมาณ มีปัจจัยรูปแบบ (Style) ในการขับเคลื่อนภารกิจ ที่ตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยบุคลากร (Staff) ในองค์กรมีเพียงพอและมีศักยภาพ ในการขับเคลื่อนภารกิจ พร้อมทั้งมีปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) และปัจจัยความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ผลงานเพื่อตอบสนองการขับเคลื่อน ภารกิจไปสู่การบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และการมีปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared values) ทว่าทั้งองค์กรในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าว อาทิ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก โดยได้นำข้อมูลข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ



พ.ศ. 2565 ที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้ง 5 ประเด็น มากำหนดเป็นตัวแปรต้น และกำหนดให้ระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมภายใต้ขอบเขตการศึกษาที่กำหนดเป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 แสดงดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นเป็น 2 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย ประเด็นที่ 1 ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่จัดทำขึ้นโดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 5 ประเด็น และประเด็นที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจโดยการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ มาศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เป็นตัวแปรตามโดยจำแนกออกเป็น 2 ตัวแปรย่อย คือ ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในภาพรวม และประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจโดยการจัดทำข้อเสนอโครงการตามประเด็นของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าตัวแปรต้นที่กำหนดนั้นมีผลให้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับใดจากการเก็บข้อมูล

เชิงปริมาณโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) นำไปสู่การสรุปผลการวิจัยในรูปแบบของแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศที่มีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลของแผนระดับต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยแสดงรายการข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

**ตารางที่ 2** ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	
ลำดับที่	ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ข้อเสนอโครงการ
<b>1. ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต</b>	
•แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร ตัวชี้วัด : อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (ปี 2561-2565)	
1	โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตวัตถุดิบเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์
•แผนย่อยอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม ตัวชี้วัด : จำนวนผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานระดับ Tier 4 (ปี 2561-2565)	
2	โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและยานยนต์แห่งอนาคต
•แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ตัวชี้วัด : อันดับความสามารถด้านประสิทธิภาพแรงงาน อันดับที่ 60 (ปี 2561-2565)	
3	โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมวัตถุดิบของอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต
4	โครงการพัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0
5	โครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมแร่เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0
<b>2. ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ</b>	
•แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 500,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)	
6	โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษตะวันออก

ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	
ลำดับที่	ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ข้อเสนอโครงการ
<p>•แผนย่อยการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ 100,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)</p>	
7	โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้
<p>•แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน 10,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)</p>	
8	โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจชายแดน
<p>• ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน</p>	
<p>•แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว ตัวชี้วัด : ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม 50 คะแนน (ปี 2561-2565)</p>	
9	โครงการส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่ฟูพื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับสภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน
10	โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การรังวัดปริมาตรในการคิดค่าภาคหลวง
11	โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐานเพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ
12	โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว
13	โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM)
14	โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียวระดับที่ 2
15	โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมพื้นที่ประกอบการ
16	โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน
17	โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายภาคประชาชนในการตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
18	โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่

ข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	
ลำดับที่	ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ข้อเสนอโครงการ
<p>•แผนย่อยการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</p> <p>ตัวชี้วัด : ดัชนีประสิทธิภาพการจัดการขยะ 0.74 (ปี 2561-2565)</p>	
19	โครงการส่งเสริมและต่อยอดเทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทน สนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน
20	โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบตเตอรี่ยานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย
21	โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการผลิตหมุนเวียนหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหามลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
22	โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ
23	โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบ ในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเป็นวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศ
<p>• ประเด็นที่ 20 การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ</p> <p>•แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ</p> <p>ตัวชี้วัด : สัดส่วนของหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (ปี 2561-2565)</p>	
24	โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0
<p>• ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม</p> <p>•แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>ตัวชี้วัด : อัตราการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการวิจัยเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (ปี 2561-2565)</p>	
25	โครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
26	โครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมวัตถุดิบร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย
27	โครงการประเมินความพร้อมและยกระดับสถานประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0
28	โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ทรัพยากร

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นที่ 2 เพื่อศึกษาและจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (ดร. อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558)<sup>24</sup> หรือ Mixed Methods Approach: Qualitative and Quantitative Research Design กล่าวคือ มุ่งเน้นนำลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ผู้วิจัยสามารถออกแบบกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ รวมทั้งการตั้งประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในการตอบคำถามการวิจัย และนำมาผสมผสานกับลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งเน้นการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีโดยอ้างอิงการวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในงานวิจัย ทั้งนี้ Johnson and Turner (2003) (อ้างถึงใน ดร. อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) ระบุว่า การวิจัยแบบผสมผสานนั้น เป็นกลยุทธ์การวิจัยที่ดึงจุดเด่นและแก้จุดด้อยของแต่ละวิธี เช่น การวิจัยเชิงปริมาณอาจช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาในภาพรวมได้ ทว่า การวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นส่วนสำคัญในการเข้าใจมุมมองของกลุ่มตัวอย่างที่มักได้รับการคัดเลือกจากผู้วิจัยแล้วว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถสะท้อนความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดวิธีการดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

---

<sup>24</sup> (อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 13(1).

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา (Population) คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 368 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2563) จาก 17 หน่วยงานภายใน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล (ข้าราชการประเภทวิชาการระดับต่ำกว่าอำนาจการตัดสินใจ) และ 2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการเก็บข้อมูล (ข้าราชการประเภทบริหารระดับต้น ข้าราชการประเภทอำนาจการตัดสินใจ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล (ข้าราชการประเภทวิชาการระดับต่ำกว่าอำนาจการตัดสินใจ) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น คือ การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เนื่องจากบุคลากรภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีความหลากหลายภายในสูง (heterogeneous) จึงทำการแบ่งประชากรออกเป็นรายกอง ศูนย์ กลุ่ม และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน ซึ่งได้รับความนิยมใช้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณและเหมาะกับขนาดประชากร (N) ที่มีขนาดเล็ก (ประสพชัย พสุนนท์, 2557)<sup>25</sup> เพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม จากนั้นจึงจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรรายกอง ศูนย์ กลุ่มอีกครั้งหนึ่ง

<sup>25</sup> (ประสพชัย พสุนนท์, 2557) การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทาง Krejcie and Morgan (1970) ในการวิจัยเชิงปริมาณ.

### สูตรของเครซีและมอร์แกน

สูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan,1970 อ้างถึงในประสพชัย พสุนนท์, 2557)

$$n = \frac{x^2 NP(1 - P)}{E^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

เมื่อ  $n$  แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$x^2$  แทนค่าไคสแควร์ (Chi-square Value) ที่ความเชื่อมั่น  $(1 - \alpha) = 100\%$  และองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom: df) เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ( $x^2 = 3.841$ )

$N$  แทนจำนวนของประชากร

$P$  แทนสัดส่วนของลักษณะประชากรที่สนใจตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (กรณีไม่ทราบให้กำหนด  $P = 0.5$ )

$E$  แทนค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่สามารถยอมรับได้

โดยผู้วิจัยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5

แทนค่าตามสูตรได้ผล ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{3.841 \times (368 \times 0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2(368 - 1) + (3.841 \times 0.5)(1 - 0.5)} \\ &= \frac{3.841 \times 184 \times 0.5}{0.0025 \times 367 + (1.9205)0.5} \\ &= 188 \end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน พบว่า ในการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดที่เหมาะสมอยู่ที่จำนวน 188 คน จากหน่วยงานภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวน 17 หน่วยงาน รายละเอียดหน่วยงาน จำนวนประชากร และสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 หน่วยงานภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวนประชากร  
และสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2563)

ลำดับ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (ประเภท/ระดับ)						จำนวน ประชากร	สัดส่วน ของกลุ่ม ตัวอย่าง
	วิชาการ			ทั่วไป				
	ชำนาญ การ พิเศษ	ชำนาญ การ	ปฏิบัติ การ	อาวุโส	ชำนาญ งาน	ปฏิบัติ งาน		
1. กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)	2	1	0	0	1	0	4	2
2. สำนักงานเลขานุการกรม (สล.)	6	12	13	0	5	4	40	20
3. กองกฎหมาย (กม.)	4	3	11	0	5	1	24	12
4. กองนวัตกรรมวัสดุภัณฑ์และ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง (กนอ.)	9	10	16	0	5	7	47	24
5. กองบริหารงานอนุญาต (กบอ.)	5	9	5	2	10	3	34	17
6. กองบริหารจัดการวัสดุภัณฑ์ อุตสาหกรรม (กบว.)	2	13	5	0	1	2	23	12
7. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ)	5	7	5	0	3	4	24	12
8. กองบริหารสิ่งแวดล้อม (กบส.)	7	8	6	0	9	4	34	17
9. กองวิศวกรรมบริการ (กวบ.)	3	7	7	2	5	9	33	17
10. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ศสท.)	2	9	5	0	1	0	17	9
11. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 1 (สรข.1)	2	8	3	0	2	1	16	8
12. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 2 (สรข.2)	1	5	3	0	1	1	11	6
13. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 3 (สรข.3)	1	6	3	0	8	1	19	10
14. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 4 (สรข.4)	2	2	2	0	4	2	12	6
15. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 5 (สรข.5)	3	2	1	0	2	1	9	5
16. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 6 (สรข.6)	3	3	5	0	2	0	13	7
17. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ เขต 7 (สรข.7)	3	1	3	0	0	1	8	4
รวม (ปฏิบัติจริง)							368	188



3.1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีบทบาทในการนำองค์การ ได้แก่ ข้าราชการประเภท บริหารระดับต้นและข้าราชการประเภทอำนวยการระดับสูง จำนวน 2 คน ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำ แผนงานโครงการของกรม จำนวน 7 คน รวมจำนวน 9 คน

3.1.2.1 รองอธิบดีที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน และผู้อำนวยการกอง ยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 2 คน เนื่องจากมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลการขับเคลื่อน ภารกิจของหน่วยงานผ่านนโยบายผู้บริหารให้ทุกหน่วยงานภายในนำไปปรับใช้กับภารกิจ ภายหลัง การถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับประเทศลงสู่การขับเคลื่อนภารกิจระดับกรมโดยกอง ยุทธศาสตร์และแผนงาน

3.1.2.2 ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษและข้าราชการประเภท วิชาการระดับชำนาญการที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 คน และข้าราชการประเภท วิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน ซึ่งถือเป็นผู้มีประสบการณ์และมุมมองในการจัดทำแผนงาน โครงการของกรมที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อสะท้อนความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่กับการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา ประเทศ อันจะส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตอบคำถามการวิจัยอย่างแท้จริง

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) โดยเป็นรูปแบบ การวิจัยพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) (Creswell, 2013 อ้างถึงใน ดร.อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับรูปแบบและผลที่ได้จากการวิจัยแบบเท่าเทียมกัน โดยนำผลที่ได้จาก 2 รูปแบบการวิจัยมาแปรผลและอภิปรายผลร่วมกันเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันให้ ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและ คุณภาพมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ สำหรับนำไปใช้ในการอธิบายถึงสภาพปัจจุบันของส่วนราชการ ที่มีบทบาทร่วมขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของ

เครื่องมือวิจัย (Reliability) ตามวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (Intimal Consistency Method) แบบครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งเหมาะกับเครื่องมือวิจัยหรือแบบสอบถามที่กำหนดคะแนนรายข้อมากกว่า 1 คะแนน โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot study) จำนวน 30 ชุด ก่อนดำเนินการแจกแบบสอบถามจริงแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 ชุด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จำนวน 9 ชุด

3.2.1 ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามในลักษณะคำถามปลายปิด (Close-ended question) ซึ่งผ่านการตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยและจะใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 30 ชุด ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง (Pilot study) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ตามความสะดวกโดยเน้นข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งนำผลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวคือ ดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ด้วยวิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (Intimal Consistency Method) แบบครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ที่เหมาะกับเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ให้คะแนนรายข้อมากกว่า 1 คะแนนดังเช่นการใช้มาตราวัดแบบ Likert scale ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยทำการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.93 ถือว่า มีความเหมาะสมในการดำเนินการแจกแบบสอบถามจริง จำนวน 188 ชุด ต่อไป

ทั้งนี้ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

3.2.1.1 **ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย หัวข้อเพศ อายุ ข้าราชการประเภท/ระดับ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

3.2.1.2 **ตอนที่ 2** ประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ประเด็นแผนแม่บทฯ แผนย่อย ตัวชี้วัดระดับแผนย่อย และรายชื่อข้อเสนอโครงการของกรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่มุ่งเน้นการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ตามเกณฑ์ความหมายดังต่อไปนี้

•**ระดับ 1** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย)

•**ระดับ 2** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำ (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ บ้าง/เล็กน้อย)

•**ระดับ 3** หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ปานกลาง)

•**ระดับ 4** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก)

•**ระดับ 5** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูงมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด)

3.2.1.3 **ตอนที่ 3** ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ต่อการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ซึ่งประยุกต์จากกรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี นำมาสอบถามความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ตามเกณฑ์ความหมายดังต่อไปนี้

•**ระดับ 1** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย)

•**ระดับ 2** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำ (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ บ้าง /เล็กน้อย)

•**ระดับ 3** หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ปานกลาง)

•**ระดับ 4** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก)

•**ระดับ 5** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูงมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด)

3.2.1.4 **ตอนที่ 4** การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้

ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ซึ่งประยุกต์จากกรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี นำมาสอบถามความคิดเห็นโดยการระบุระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ตามเกณฑ์ความหมายดังต่อไปนี้

• **ระดับต่ำ** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญน้อย (แม้ขาดปัจจัยดังกล่าวก็อาจไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรม)

• **ระดับปานกลาง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญปานกลาง (ยังคงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการแต่ไม่ใช่ประเด็นเร่งด่วน หากขาดปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมในบางส่วน)

• **ระดับสูง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญสูงที่สุดหรือสูงมาก (จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับต้น หากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้)

3.2.1.5 **ตอนที่ 5** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

3.2.2 ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีแนวทางและขั้นตอนการสัมภาษณ์ คือ ผู้วิจัยจะประสานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตวันและเวลาขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งจัดส่งตัวอย่างข้อคำถามแก่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อรับทราบเบื้องต้น ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะทำการแนะนำตัวและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ จากนั้นเริ่มเข้าสู่ข้อคำถามซึ่งผู้วิจัยมีแบบสอบถามและข้อมูลประกอบเบื้องต้นแก่ผู้ให้สัมภาษณ์โดยจะอ่านข้อคำถามและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นซึ่งในระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการจดบันทึกข้อมูลเบื้องต้นลงในแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้ง 2 วิธีมาประมวลผลพร้อมทั้งอภิปรายผลร่วมกันเพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ล้วนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับ

การขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองนโยบายและแผนระดับประเทศรวมไปถึงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงสามารถเข้าใจความหมายและเนื้อหาของแต่ละข้อความเป็นอย่างดี

สำหรับประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ชุดเดียวกันในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน โดยกำหนดประเด็นในแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

- **ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อมูลตำแหน่ง/ระดับ ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานที่เคยสังกัด ทั้งนี้ สำหรับประเด็นหน่วยงานที่สังกัด ผู้วิจัยได้ประยุกต์ข้อความเป็นการสอบถามถึงรูปแบบและเนื้อหาของการทำงานที่เคยมีประสบการณ์มา

- **ตอนที่ 2** ความเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 7 ข้อคำถามย่อย

จากนั้นจะนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 คน มาประมวลผลและสรุป ร่วมกับผลที่ได้จากแบบสอบถามอันเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย สมมติฐานการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

**3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เก็บข้อมูลข้อเท็จจริงอันเป็นความเห็นจากแบบสอบถาม ซึ่งแจกแก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 ชุด และนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (Intimal Consistency Method) แบบครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) จากแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ก่อนแจกแบบสอบถามจริง และตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามทุกชุดก่อนลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ ยังเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยตรง

**3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** เนื่องจากการศึกษาที่ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน การได้มาซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพจึงเน้นที่การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) กล่าวคือ มีการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ การจัดทำข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อรองรับการขับเคลื่อน

แผนแม่บทฯ รวมทั้งการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจแนวคิด การขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับการเพิ่มระดับ ประสิทธิภาพของหน่วยงานในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ดังกล่าว

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 188 ชุด มาตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสและประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อแปลความหมายของข้อมูลและ อภิปรายผลที่ได้จากการแปลความหมายดังกล่าว

โดยการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้ลักษณะการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับ ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งทั้งสองส่วนจะเป็นการ วิเคราะห์ที่มุ่งศึกษาข้อเท็จจริงจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามและแบบ สัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ของกรมอุตสาหกรรม พื้นฐานและการเหมืองแร่ ภายใต้ขอบเขตและกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยที่กำหนด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง ต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำ ข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และเกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิภาพของปัจจัย ทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรม ต่อการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนา ประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเกณฑ์ในการประเมินระดับความสำคัญเพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อ ตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันไว้ ดังนี้

1) เกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ในปัจจุบันของกรม

• **ระดับ 1** หมายถึง มีประสิทธิภาพ ต่ำมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือ สามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย)

• **ระดับ 2** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำ (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ บ้าง /เล็กน้อย)

• **ระดับ 3** หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ปานกลาง)

• **ระดับ 4** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก)

• **ระดับ 5** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูงมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด)

การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่โดยการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในปัจจุบันของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็น 5 ระดับ นั้น ในการแปลความหมายของคะแนน จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเป็นช่วงและใช้ค่าพิสัยของคะแนนเฉลี่ยตามสูตรอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 อ้างถึงใน วราลักษณ์ ลีเลิศพันธ์, 2557)<sup>26</sup> ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และระดับประสิทธิภาพของ

<sup>26</sup> (วราลักษณ์ ลีเลิศพันธ์, 2557) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (ปริญญาบริหารมหาบัณฑิต การค้นคว้าแบบอิสระ), มหาวิทยาลัยเนชั่น, Retrieved from <http://it.nation.ac.th/studentresearch/files/5509137f.pdf>

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จะนำเสนอในรูปแบบของคะแนนเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยการแปลความหมายของระดับคะแนนจะใช้เกณฑ์ ดังนี้

• **คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง** มีประสิทธิภาพต่ำมาก มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย

• **คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง** มีประสิทธิภาพต่ำ มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อย

• **คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง** มีประสิทธิภาพปานกลาง มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ปานกลาง

• **คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง** มีประสิทธิภาพสูง มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก

• **คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง** มีประสิทธิภาพสูงมาก มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด

## 2) เกณฑ์การประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ

• **ระดับต่ำ** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญน้อย (แม้ขาดปัจจัยดังกล่าวก็อาจไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรม)

• **ระดับปานกลาง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญปานกลาง (ยังคงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการแต่ไม่ใช่ประเด็นเร่งด่วน หากขาดปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมในบางส่วน)

• **ระดับสูง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญสูงที่สุดหรือสูงมาก (จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับต้น หากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้)

โดยการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้วิจัยกำหนดเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง (3) ระดับปานกลาง (2) และระดับต่ำ (1) ซึ่งในการแปลความหมายของคะแนน จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเป็นช่วงและใช้ค่าพิสัยของคะแนนเฉลี่ยตามสูตรอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 อ้างถึงใน วราลักษณ์ ลิเลศพันธ์, 2557) ดังนี้



$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} \\ &= 0.67 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จะนำเสนอในรูปของคะแนนเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยการแปลความหมายของระดับคะแนนจะใช้เกณฑ์ ดังนี้

• **คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.67 หมายถึง** ระดับความสำคัญต่ำ (เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญน้อย แม้ขาดปัจจัยดังกล่าวก็อาจไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรม)

• **คะแนนเฉลี่ย 1.68 – 2.35 หมายถึง** ระดับความสำคัญปานกลาง (เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญปานกลาง ยังคงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ประเด็นเร่งด่วน หากขาดปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมในบางส่วน)

• **คะแนนเฉลี่ย 2.36 – 3.00 หมายถึง** ระดับความสำคัญสูง (เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญสูงที่สุดหรือสูงมาก จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับต้น หากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้)

ทั้งนี้ ในกรณีการวิเคราะห์เชิงปริมาณในภาพรวม ผู้วิจัยจะให้น้ำหนักของแต่ละประเด็นจากแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และส่วนที่สอง ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการกิจของกรม มาทำการประเมินแต่ละประเด็นเท่า ๆ กัน เพื่อนำมาคำนวณค่าเฉลี่ยหรือร้อยละเพื่อระบุระดับประสิทธิภาพและจัดลำดับความสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีสึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นที่ 2 เพื่อศึกษาและจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวน 188 คน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

##### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตอนที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

- 1) แผนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และข้อมูลในภาพรวม
- 2) ข้อคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
- 3) แนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในสามระยะ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารชั้นทุติยภูมิเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

- 1) ระยะเวลาในการเริ่มต้นจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565
- 2) กระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
- 3) สัดส่วนงบประมาณที่จัดทำข้อเสนอโครงการกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจริงย้อนหลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยนี้ ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 368 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2563) จาก 17 หน่วยงานภายใน ซึ่งมีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน พบว่าในการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดที่เหมาะสมอยู่ที่จำนวน 188 คน ทั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอผ่านตารางพร้อมคำอธิบาย ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 188)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	110	58.5
ชาย	78	41.5
รวม	188	100.0
2. อายุ		
18-25 ปี	2	1.1
26-35 ปี	88	46.8
36-45 ปี	72	38.3
46-55 ปี	25	13.3
56-60 ปี	1	0.5
รวม	188	100.0

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ข้าราชการประเภท/ระดับ		
วิชาการ/ชำนาญการพิเศษ	26	13.8
วิชาการ/ชำนาญการ	62	33.0
วิชาการ/ปฏิบัติการ	66	35.1
ทั่วไป/อาวุโส	-	-
ทั่วไป/ชำนาญงาน	22	11.7
ทั่วไป/ปฏิบัติงาน	12	6.4
<b>รวม</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>
4. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน		
กบส.	17	9.0
กนอ.	24	12.8
กบว.	12	6.4
กวบ.	17	9.0
กบอ.	17	9.0
กม.	12	6.4
สล.	20	10.6
กยผ.	12	6.4
ศสท.	9	4.8
ตสน.	2	1.1

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สรข.1	8	4.3
สรข.2	6	3.2
สรข.3	10	5.3
สรข.4	6	3.2
สรข.5	5	2.7
สรข.6	7	3.7
สรข.7	4	2.1
<b>รวม</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 และเป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ 26-35 ปี จำนวน 88 คน อายุ 36-45 ปี จำนวน 72 คน อายุ 46-55 ปี จำนวน 25 คน อายุ 18-25 ปี จำนวน 2 คน และอายุ 56-60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 ร้อยละ 38.3 ร้อยละ 13.3 ร้อยละ 1.1 และร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 66 คน ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จำนวน 62 คน ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 ร้อยละ 33 และร้อยละ 13.8 ตามลำดับ และเป็นข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน จำนวน 22 คน และข้าราชการประเภททั่วไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และร้อยละ 6.4 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ใน 3 ลำดับแรก ปฏิบัติงานที่กองนวัตกรรมการวัดคุณภาพ และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (กนอ.) จำนวน 24 คน ปฏิบัติงานที่สำนักงานเลขานุการกรม (สล.) จำนวน 20 คน และปฏิบัติงานที่กองบริหารสิ่งแวดล้อม (กบส.) กองวิศวกรรมบริการ (กวบ.) และกองบริการงานอนุญาต (กบอ.) จำนวนกองละ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 ร้อยละ 10.6 และร้อยละ 9 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 5 ประเด็นแผนแม่บทฯ ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ประกอบกับข้อเสนอโครงการของกรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 28 โครงการ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงตารางที่ 5 พร้อมคำอธิบาย ดังนี้

**ตารางที่ 5 ระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

(n = 188)

การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
<b>1. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต</b>							3.53	1.00	สูง
1. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตวัตถุดิบเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์	4	27	57	93	7	188	3.38	0.85	ปานกลาง
	2.13%	14.36%	30.32%	49.47%	3.72%	100.00%			
2. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและยานยนต์แห่งอนาคต	9	25	57	78	19	188	3.39	0.99	ปานกลาง
	4.79%	13.30%	30.32%	41.49%	10.11%	100.00%			
3. โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมวัตถุดิบของอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต	7	20	35	100	26	188	3.62	0.98	สูง
	3.72%	10.64%	18.62%	53.19%	13.83%	100.00%			
4. โครงการพัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0	4	33	28	84	39	188	3.64	1.06	สูง
	2.13%	17.55%	14.89%	44.68%	20.74%	100.00%			
5. โครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมแร่เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0	8	25	39	73	43	188	3.63	1.1	สูง
	4.26%	13.30%	20.74%	38.83%	22.87%	100.00%			
<b>2. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ</b>							3.6	0.99	สูง
	5	30	32	93	28	188	3.58	1.01	สูง

การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
6. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษตะวันออก	2.66%	15.96%	17.02%	49.47%	148.99%	100.00%			
7. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้	5	25	36	91	31	188	3.63	0.99	สูง
	2.66%	13.30%	19.15%	48.40%	16.49%	100.00%			
8. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจชายแดน	2	28	45	84	29	188	3.59	0.96	สูง
	1.06%	14.89%	23.94%	44.68%	15.43%	100.00%			
<b>3. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน</b>							<b>3.75</b>	<b>1.09</b>	<b>สูง</b>
9. โครงการส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับสภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน	3	29	26	104	26	188	3.64	0.96	สูง
	1.60%	15.43%	13.83%	55.32%	13.83%	100.00%			
10. โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การรังวัดปริมาตรในการคิดค่าภาคหลวง	9	19	42	72	46	188	3.68	1.1	สูง
	4.79%	10.11%	22.34%	38.30%	24.47%	100.00%			
11. โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐานเพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ	7	26	35	81	39	188	3.63	1.07	สูง
	3.72%	13.83%	18.62%	43.09%	20.74%	100.00%			
12. โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว	2	28	25	86	47	188	3.79	1.02	สูง
	1.06%	14.89%	13.30%	45.74%	25.00%	100.00%			
13. โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM)	6	24	27	74	57	188	3.81	1.1	สูง
	3.19%	12.77%	14.36%	39.36%	30.32%	100.00%			
14. โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับที่ 2	5	28	30	78	47	188	3.71	1.08	สูง
	2.66%	14.89%	15.96%	41.49%	25.00%	100.00%			
15. โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมพื้นที่ประกอบการ	6	29	23	74	56	188	3.77	1.13	สูง
	3.19%	15.43%	12.23%	39.36%	29.79%	100.00%			
16. โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน	7	24	25	73	59	188	3.81	1.12	สูง
	3.72%	12.77%	13.30%	38.83%	31.38%	100.00%			
17. โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายภาคประชาชนในการตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	7	23	30	74	54	188	3.77	1.1	สูง
	3.72%	12.23%	15.96%	39.36%	28.72%	100.00%			
	7	25	30	68	58	188	3.77	1.14	สูง



การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
18. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่	3.72%	13.30%	15.96%	36.17%	30.85%	100.00%			
19. โครงการส่งเสริมและต่อยอดเทคโนโลยีรีไซเคิลเพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทนสนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน	12	17	29	101	29	188	3.63	1.05	สูง
	6.38%	9.04%	15.43%	53.72%	15.43%	100.00%			
20. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิลเพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบตเตอรี่ยานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย	8	22	25	71	62	188	3.84	1.14	สูง
	4.26%	11.70%	13.30%	37.77%	32.98%	100.00%			
21. โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการผลิตหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหามลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน	6	20	29	70	63	188	3.87	1.09	สูง
	3.19%	10.64%	15.43%	37.23%	33.51%	100.00%			
22. โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับ การขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ	7	29	27	61	64	188	3.78	1.18	สูง
	3.72%	15.43%	14.36%	32.45%	34.04%	100.00%			
23. โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเป็นวัตถุดิบให้แก่ อุตสาหกรรมในประเทศ	5	24	32	76	51	188	3.77	1.07	สูง
	2.66%	12.77%	17.02%	40.43%	27.13%	100.00%			
<b>4. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ</b>							<b>3.63</b>	<b>1.01</b>	<b>สูง</b>
24. โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0	6	24	36	90	32	188	3.63	1.01	สูง
	3.19%	12.77%	19.15%	47.87%	17.02%	100.00%			
<b>5. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม</b>							<b>3.78</b>	<b>1.09</b>	<b>สูง</b>
25. โครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม	5	22	31	96	34	188	3.7	0.98	สูง
	2.66%	11.70%	16.49%	51.06%	18.09%	100.00%			
26. โครงการส่งเสริมและพัฒนาวัตถุดิบวัตถุดิบร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย	6	21	31	69	61	188	3.84	1.1	สูง
	3.19%	11.17%	16.49%	36.70%	32.45%	100.00%			
27. โครงการประเมินความพร้อมและยกระดับสถานประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0	8	21	31	76	52	188	3.76	1.1	สูง
	4.26%	11.17%	16.49%	40.43%	27.66%	100.00%			
	11	19	25	69	64	188	3.83	1.18	สูง

การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
28. โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ทรัพยากร	5.85%	10.11%	13.30%	36.70%	34.04%	100.00%			

จากตารางที่ 5 พบว่า การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม นั้น มีระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ อยู่ในระดับสูงทั้งหมด ได้แก่ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ข้อเสนอโครงการย่อย มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ อยู่ในระดับสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.09) รองลงมา คือ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 15 ข้อเสนอโครงการย่อย ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.09) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย 1 ข้อเสนอโครงการย่อย ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 3 ข้อเสนอโครงการย่อย ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.99) และประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประกอบด้วย 5 ข้อเสนอโครงการย่อย ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.00) มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ

สำหรับประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประกอบด้วย 5 ข้อเสนอโครงการย่อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงการพัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0 มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ เป็นลำดับแรก โดยมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 1.06) รองลงมาเป็นโครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมแร่เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.10) โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมวัตุดิบของอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.98) มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ ในขณะที่โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและยานยนต์แห่งอนาคต ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.99) และโครงการพัฒนาเทคโนโลยี

และนวัตกรรมการผลิตวัตถุดิบเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ ( $\bar{X} = 3.38, S.D. = 0.85$ ) มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับปานกลางรองลงมาตามลำดับ

สำหรับประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 3 ข้อเสนอโครงการย่อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = 0.99$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ เป็นลำดับแรก โดยมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 1.01$ ) รองลงมา คือ โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจชายแดน และโครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษตะวันออก มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.59, S.D. = 0.99$ ) และ ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.96$ ) ตามลำดับ

สำหรับประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 15 ข้อเสนอโครงการย่อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75, S.D. = 1.09$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการหมุนเวียนหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ เป็นลำดับแรก โดยมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = 1.09$ ) รองลงมา คือ โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบตเตอรี่ยานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย ( $\bar{X} = 3.84, S.D. = 1.14$ ) โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM) ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = 1.10$ ) โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = 1.12$ ) โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว ( $\bar{X} = 3.79, S.D. = 1.02$ ) โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ ( $\bar{X} = 3.78, S.D. = 1.18$ ) โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเป็นวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศ ( $\bar{X} = 3.77, S.D. = 1.07$ ) โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่าย

ภาคประชาชนในการตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.10) โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมพื้นที่ประกอบการ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.13) โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.14) โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับที่ 2 ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.08) โครงการส่งเสริมและพัฒนาฟื้นฟูพื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับสภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.96) โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การรังวัดปริมาตรในการคิดค่าภาคหลวง ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.10) โครงการส่งเสริมและต่อยอดเทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทน สนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.05) และโครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐานเพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.07) มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ ในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ

สำหรับประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย 1 ข้อเสนอโครงการย่อย คือ โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01)

สำหรับประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ข้อเสนอโครงการย่อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.09) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมวัดคู่ติบร่วมกับผู้ผลิตวัดคู่ติบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 1.10) มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ เป็นลำดับแรก โดยมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ ในระดับสูง รองลงมา คือ โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 1.18) โครงการประเมินความพร้อมและยกระดับสถานประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 1.10) และโครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัดคู่ติบเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.98) มีประสิทธิภาพในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ

สรุปได้ว่า การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมีประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ช่วงคะแนน 3.41-4.20) ซึ่งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กรมสามารถจัดทำข้อเสนอโครงการรองรับได้มีประสิทธิภาพสูงเป็น 2 ลำดับแรก คือ แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. 1.09) และแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.09) รองลงมาเป็นแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.99) และแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาเพิ่มเติมในแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ซึ่งปรากฏ 2 ข้อเสนอโครงการที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในระดับปานกลาง

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรม ซึ่งเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยจำแนกออกเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ปัจจัยระบบ (System) ปัจจัยรูปแบบ (Style) ปัจจัยบุคลากร (Staff) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) และปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกเป็นระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 6 และจำแนกระดับประสิทธิภาพเป็นรายปัจจัยจำนวน 7 ปัจจัย แสดงดังตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 6 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของ  
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อ  
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในภาพรวม

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญใน ปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อน ภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
1. กลยุทธ์ (Strategy)	39	124	192	347	238	940	3.66	1.11	สูง
	4.15%	13.19%	20.43%	36.91%	25.32%	100.00%			
2. โครงสร้าง (Structure)	34	128	158	375	245	940	3.71	1.10	สูง
	3.62%	13.62%	16.81%	39.89%	26.06%	100.00%			
3. ระบบ (System)	47	154.00	187	420	320.00	940	3.71	1.13	สูง
	5.00%	16.38%	19.89%	44.68%	34.04%	100.00%			
4. รูปแบบ (Style)	19	77	103	240	125	564	3.66	1.06	สูง
	3.37%	13.65%	18.26%	42.55%	22.16%	100.00%			
5. บุคลากร (Staff)	27	79	98	224	136	564	3.65	1.13	สูง
	4.79%	14.01%	17.38%	39.72%	24.11%	100.00%			
6. ความรู้ความสามารถ (Skill)	24	52	88	241	159	564	3.81	1.07	สูง
	4.26%	9.22%	15.60%	42.73%	28.19%	100.00%			
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	23	73	100	219	149	564	3.71	1.12	สูง
	4.08%	12.94%	17.73%	38.83%	26.42%	100.00%			

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพของปัจจัย  
ทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการ  
เหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า ทั้ง 7 ปัจจัย  
ทางการบริหารที่สำคัญ มีประสิทธิภาพสูง กล่าวคือ ทั้ง 7 ปัจจัยมีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือ  
สามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก โดยปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีประสิทธิภาพสูง  
เป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.07) รองลงมาเป็นปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.10)  
ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.12) และปัจจัยระบบ (System) ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.13)  
มีประสิทธิภาพสูงเท่ากันในลำดับสอง ในขณะที่ปัจจัยรูปแบบ (Style) ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.06) และปัจจัย  
กลยุทธ์ (Strategy) ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.11) มีประสิทธิภาพสูงเท่ากันในลำดับสาม ส่วนปัจจัยบุคลากร  
(Staff) ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 1.13) มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 7 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
1. กลยุทธ์ (Strategy)							3.66	1.11	สูง
1.1) มีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน	6 3.19%	23 12.23%	53 28.19%	88 46.81%	18 9.57%	188 100.00%	3.47	0.94	สูง
1.2) มีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน	5 2.66%	26 13.83%	39 20.74%	71 37.77%	47 25.00%	188 100.00%	3.69	1.08	สูง
1.3) การมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญในลำดับต้น	8 4.26%	27 14.36%	31 16.49%	64 34.04%	58 30.85%	188 100.00%	3.73	1.17	สูง
1.4) มีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างบริบทภายนอกกับบริบทภายใน	11 5.85%	19 10.11%	37 19.68%	63 33.51%	58 30.85%	188 100.00%	3.73	1.17	สูง
1.5) การกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน	9 4.79%	29 15.43%	32 17.02%	61 32.45%	57 30.32%	188 100.00%	3.68	1.19	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.11) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญในลำดับต้น มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ เป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.17) เท่ากับปัจจัยมีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างบริบทภายนอกกับบริบทภายใน ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.17) โดยมีประสิทธิภาพในระดับสูง รองลงมา คือ ปัจจัยมีการถ่ายทอด

ความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 1.08) ปัจจัยการกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.19) และปัจจัยมีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.94) มีประสิทธิภาพในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 8** ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจุบันโครงสร้าง (Structure)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
<b>2. โครงสร้าง (Structure)</b>							<b>3.71</b>	<b>1.10</b>	<b>สูง</b>
2.1) การระบุลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม	6 3.19%	23 12.23%	30 15.96%	91 48.40%	38 20.21%	188 100.00%	3.7	1.03	สูง
2.2) การจัดโครงสร้างหน่วยงานในจำนวนมากและมีภารกิจที่หลากหลาย	8 4.26%	23 12.23%	34 18.09%	71 37.77%	52 27.66%	188 100.00%	3.72	1.12	สูง
2.3) มีการจัดโครงสร้างภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค	6 3.19%	25 13.30%	34 18.09%	73 38.83%	50 26.60%	188 100.00%	3.72	1.09	สูง
2.4) หน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว	8 4.26%	24 12.77%	36 19.15%	64 34.04%	56 29.79%	188 100.00%	3.72	1.15	สูง
2.5) มีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม	6 3.19%	33 17.55%	24 12.77%	76 40.43%	49 26.06%	188 100.00%	3.69	1.13	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.10) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยมีการจัดโครงสร้างภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.09) ปัจจัยการจัดโครงสร้างหน่วยงาน



ภายในจำนวนมากและมีภารกิจที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.12) และปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์ และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.15) มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรกเท่ากัน ขณะที่ปัจจัยการระบุลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 1.03) และปัจจัย มีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำ/ดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการ ขยับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 1.13) เป็นปัจจัยที่มี ประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 9** ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยระบบ (System)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญใน ปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อน ภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
<b>3. ระบบ (System)</b>							<b>3.71</b>	<b>1.13</b>	<b>สูง</b>
3.1) การจัดสรรงบประมาณให้กับ แผนงานโครงการที่สามารถตอบสนอง ทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และภารกิจกรมมากกว่าแผนงานโครงการ ที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม	10 5.32%	28 14.89%	33 17.55%	86 45.74%	31 16.49%	188 100.00%	3.53	1.1	สูง
3.2) การมีระบบการติดตามผลการ ดำเนินแผนงานโครงการของกรม ที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	7 3.72%	33 17.55%	29 15.43%	64 34.04%	55 29.26%	188 100.00%	3.68	1.18	สูง
3.3) การมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและ สนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการ ของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	3 1.60%	29 15.43%	34 18.09%	56 29.79%	66 35.11%	188 100.00%	3.81	1.12	สูง
3.4) การวางระบบการปฏิบัติงานตาม สายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้าง ผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการ โดยตรง	5 2.66%	22 11.70%	37 19.68%	74 39.36%	50 26.60%	188 100.00%	3.76	1.06	สูง
3.5) มีระบบการบูรณาการความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานในที่ตั้งประสานงาน ในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อ	11 5.85%	21 11.17%	27 14.36%	70 37.23%	59 31.38%	188 100.00%	3.77	1.18	สูง

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญใน ปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อน ภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับ หน่วยงานภายในอื่น ๆ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยระบบ (System) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.71$ ) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยการมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.12) ขณะที่ปัจจัยมีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.18) ปัจจัยการวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 1.06) ปัจจัยการมีระบบการติดตามผลการดำเนินแผนงานโครงการของกรมที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.18) และปัจจัยการจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจกรมมากกว่าแผนงานโครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.10) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 10 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจุบันรูปแบบ (Style)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
4. รูปแบบ (Style)							3.66	1.06	สูง
4.1) กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม	8	22	40	93	25	188	3.56	1	สูง
	4.26%	11.70%	21.28%	49.47%	13.30%	100.00%			
4.2) การจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง	7	27	26	68	60	188	3.78	1.15	สูง
	3.72%	14.36%	13.83%	36.17%	31.91%	100.00%			
4.3) หน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย	4	28	37	79	40	188	3.65	1.04	สูง
	2.13%	14.89%	19.68%	42.02%	21.28%	100.00%			

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยรูปแบบ (Style) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.06) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.15) ขณะที่ปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 1.00) และปัจจัยกระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 1.04) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 11 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ  
การเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยบุคลากร (Staff)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญใน ปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรม พื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการ ขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผน แม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
5. บุคลากร (Staff)							3.65	1.13	สูง
5.1) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการ เรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมา จัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนอง ต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	10 5.32%	35 18.62%	30 15.96%	79 42.02%	34 18.09%	188 100.00%	3.49	1.14	สูง
5.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามระบบคุณธรรม และการวาง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่แต่ละ สายงาน	11 5.85%	22 11.70%	37 19.68%	67 35.64%	51 27.13%	188 100.00%	3.67	1.17	สูง
5.3) ความต่อเนื่องและความ เพียงพอของบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	6 3.19%	22 11.70%	31 16.49%	78 41.49%	51 27.13%	188 100.00%	3.78	1.07	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยบุคลากร (Staff) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 1.13) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.07) ขณะที่ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่แต่ละสายงาน ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 1.17) และปัจจัยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 1.14) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 12 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
6. ความรู้ความสามารถ (Skill)							3.81	1.07	สูง
6.1) บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้	12 6.38%	14 7.45%	27 14.36%	102 54.26%	33 17.55%	188 100.00%	3.69	1.05	สูง
6.2) บุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด	6 3.19%	19 10.11%	29 15.43%	72 38.30%	62 32.98%	188 100.00%	3.88	1.08	สูง
6.3) บุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม	6 3.19%	19 10.11%	32 17.02%	67 35.64%	64 34.04%	188 100.00%	3.87	1.09	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X}$  = 3.81, S.D. = 1.07) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณา รายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยบุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผล ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}$  = 3.88, S.D. = 1.08) ขณะที่ปัจจัยบุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X}$  = 3.87, S.D. = 1.09) และปัจจัยบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ ( $\bar{X}$  = 3.69, S.D. = 1.05) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 13 ระดับประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจุบันค่านิยมร่วม (Shared Values)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพ					รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก				
	จำนวน/ร้อยละ								
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)							3.71	1.12	สูง
7.1) บุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	5	28	29	87	39	188	3.68	1.05	สูง
	2.66%	14.89%	15.43%	46.28%	20.74%	100.00%			
7.2) บุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด	10	21	35	67	55	188	3.72	1.16	สูง
	5.32%	11.17%	18.62%	35.64%	29.26%	100.00%			
7.3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก	8	24	36	65	55	188	3.72	1.14	สูง
	4.26%	12.77%	19.15%	34.57%	29.26%	100.00%			

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) มีประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.12) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.14) และปัจจัยบุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.16) มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรกเท่ากัน ขณะที่ปัจจัยบุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.05) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับรองลงมา

**ตอนที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรม ซึ่งเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยจำแนกออกเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ปัจจัยระบบ (System) ปัจจัยรูปแบบ (Style) ปัจจัยบุคลากร (Staff) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) และปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกเป็นระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 14 และจำแนกระดับความสำคัญเป็นรายปัจจัยจำนวน 7 ปัจจัย แสดงดังตารางที่ 15 ถึงตารางที่ 21 ดังนี้

**ตารางที่ 14** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน

และการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในภาพรวม

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
1. กลยุทธ์ (Strategy)	89.00	236	615.00	940	2.56	0.66	สูง
	9.47%	25.11%	65.43%	100.00%			
2. โครงสร้าง (Structure)	123.00	243	574.00	870	2.49	0.71	สูง
	14.14%	27.93%	65.98%	100.00%			
3. ระบบ (System)	99.00	219	622.00	940	2.55	0.68	สูง
	10.53%	23.30%	66.17%	100.00%			
4. รูปแบบ (Style)	77.00	131.00	356.00	564.00	2.49	0.72	สูง
	13.65%	23.23%	63.12%	100.00%			
5. บุคลากร (Staff)	53.00	122.00	389.00	564.00	2.6	0.66	สูง
	9.40%	21.63%	68.97%	100.00%			
6. ความรู้ความสามารถ (Skill)	58.00	109.00	397.00	564.00	2.6	0.67	สูง
	10.28%	19.33%	70.39%	100.00%			
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	63.00	117.00	384.00	564.00	2.57	0.69	สูง
	11.17%	20.74%	68.09%	100.00%			

จากตารางที่ 14 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า ทั้ง 7 ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) มีระดับความสำคัญสูง กล่าวคือ ทั้ง 7 ปัจจัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ซึ่งหากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญตามลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (สำคัญสูงสุด) จนถึงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (สำคัญน้อยที่สุด) ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัจจัยบุคลากร (Staff) ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.66) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.67) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ลำดับที่ 2 ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.69) ลำดับที่ 3 ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.66) ลำดับที่ 4 ปัจจัยระบบ (System) ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.68) ลำดับที่ 5 ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ( $\bar{X} = 2.49$ , S.D. = 0.71) และลำดับที่ 6 ปัจจัยรูปแบบ (Style) ( $\bar{X} = 2.49$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

**ตารางที่ 15** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
<b>1. กลยุทธ์ (Strategy)</b>					<b>2.56</b>	<b>0.66</b>	<b>สูง</b>
1.1) มีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน	20 10.64%	40 21.28%	128 68.09%	188 100.00%	2.57	0.68	สูง
1.2) มีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน	24 12.77%	40 21.28%	124 65.96%	188 100.00%	2.53	0.71	สูง
1.3) การมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนการตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญในลำดับต้น	14 7.45%	50 26.60%	124 65.96%	188 100.00%	2.59	0.63	สูง



ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
1.4) มีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างกับบริบทภายนอกกับบริบทภายใน	14 7.45%	56 29.79%	118 62.77%	188 100.00%	2.55	0.63	สูง
1.5) การกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน	17 9.04%	50 26.60%	121 64.36%	188 100.00%	2.55	0.66	สูง

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.66) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้ความสำคัญในลำดับต้น มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 0.63) ขณะที่ปัจจัยมีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.68) ปัจจัยมีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างกับบริบทภายนอกกับบริบทภายใน ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.63) ปัจจัยการกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทาย เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.66) และปัจจัยมีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางการดำเนินงาน/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.53$ , S.D. = 0.71) มีระดับความสำคัญสูงรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 16 ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยโครงสร้าง (Structure)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญใน ปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรม พื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการ ขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
2. โครงสร้าง (Structure)					2.49	2.71	สูง
2.1) การระบุลำดับขั้นการบังคับ บัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแล การจัดทำแผนงานโครงการของกรม	21 11.17%	65 34.57%	102 54.26%	188 100.00%	2.43	0.69	สูง
2.2) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน ภายในจำนวนมากและมีภารกิจ ที่หลากหลาย	38 20.21%	41 21.81%	109 57.98%	188 100.00%	2.38	0.8	สูง
2.3) มีการจัดโครงสร้างภายใน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่าง ราชการส่วนกลางและราชการ ส่วนกลางในภูมิภาค	25 21.19%	45 38.14%	118 100.00%	118 100.00%	2.5	0.72	สูง
2.4) หน่วยยุทธศาสตร์และแผนงาน ของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้า สูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว	25 13.30%	45 23.94%	118 62.77%	188 100.00%	2.52	0.7	สูง
2.5) มีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการ จัดทำดำเนินโครงการตามภารกิจ หลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการ ขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม	14 7.45%	47 25.00%	127 67.55%	188 100.00%	2.6	0.63	สูง

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X}$  = 2.49, S.D. = 0.71) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยมีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำ/ดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}$  = 2.60, S.D. = 0.63) ขณะที่ปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ( $\bar{X}$  = 2.52, S.D. = 0.70) มีความสำคัญสูงเป็นลำดับสอง รองลงมาเป็นปัจจัยมีการจัดโครงสร้างภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค ( $\bar{X}$  = 2.50, S.D. = 0.72) ปัจจัย

การระบุลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D. = 0.69) และปัจจัยการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจำนวนมากและมีภารกิจที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 2.38$ , S.D. = 0.80) มีระดับความสำคัญสูงรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 17** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยระบบ (System)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
3. ระบบ (System)				188	2.55	0.68	สูง
3.1) การจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจกรมมากกว่าแผนงานโครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม	20 10.64%	48 25.53%	120 63.83%	188 100.00%	2.53	0.68	สูง
3.2) การมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการของกรมที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	17 9.04%	47 25.00%	124 65.96%	188 100.00%	2.57	0.65	สูง
3.3) การมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	16 8.51%	39 20.74%	133 70.74%	188 100.00%	2.62	0.64	สูง
3.4) การวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง	26 13.83%	45 23.94%	117 62.23%	188 100.00%	2.48	0.73	สูง
3.5) มีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ	20 10.64%	40 21.28%	128 68.09%	188 100.00%	2.57	0.68	สูง

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยระบบ (System) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.68) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการของ

กรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.64) ขณะที่ปัจจัยการมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการของกรมที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.65) และปัจจัยมีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.68) มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับสองเท่ากัน รองลงมาเป็นปัจจัยการจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจมากกว่าแผนงานโครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม ( $\bar{X} = 2.53$ , S.D. = 0.68) และปัจจัยการวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง ( $\bar{X} = 2.48$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ

**ตารางที่ 18** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปีจรรย์รูปแบบ (Style)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
4. รูปแบบ (Style)					2.49	0.72	สูง
4.1) กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม	26	45	117	188	2.48	0.73	สูง
	13.83%	23.94%	62.23%	100.00%			
4.2) การจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง	37	38	113	188	2.4	0.8	สูง
	19.68%	20.21%	60.11%	100.00%			
4.3) หน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย	14	48	126	188	2.6	0.63	สูง
	7.45%	25.53%	67.02%	100.00%			

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยรูปแบบ (Style) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.49$ , S.D. = 0.72) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.63) ขณะที่ปัจจัยกระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X} = 2.48$ , S.D. = 0.73) และปัจจัยการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.40$ , S.D. = 0.80) มีระดับความสำคัญสูงรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 19** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ในปัจจัยบุคลากร (Staff)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
<b>5. บุคลากร (Staff)</b>					<b>2.6</b>	<b>0.66</b>	<b>สูง</b>
5.1) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	19 10.11%	41 21.81%	128 68.09%	188 100.00%	2.58	0.67	สูง
5.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่แต่ละสายงาน	18 9.57%	45 23.94%	125 66.49%	188 100.00%	2.57	0.66	สูง
5.3) ความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	16 8.51%	36 19.15%	136 72.34%	188 100.00%	2.64	0.64	สูง

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยบุคลากร (Staff) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.66) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.64$ , S.D. = 0.64) ขณะที่ปัจจัยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.58$ , S.D. = 0.67) และปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่สายงาน ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.66) มีระดับความสำคัญสูงรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 20** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
<b>6. ความรู้ความสามารถ (Skill)</b>					2.6	0.67	สูง
6.1) บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้	20 10.64%	35 18.62%	133 70.74%	188 100.00%	2.6	0.67	สูง
6.2) บุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด	24 12.77%	32 17.02%	132 70.21%	188 100.00%	2.57	0.71	สูง
6.3) บุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม	14 7.45%	42 22.34%	132 70.21%	188 100.00%	2.63	0.62	สูง

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.67) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยบุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.63$ , S.D. = 0.62) ขณะที่ปัจจัยบุคลากรภายในองค์การมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.67) และปัจจัยบุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.71) มีระดับความสำคัญสูงรองลงมาตามลำดับ

**ตารางที่ 21** ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values)

(n = 188)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับความสำคัญ			รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง				
	จำนวน/ร้อยละ						
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)					2.57	0.69	สูง
7.1) บุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	22 11.70%	41 21.81%	125 66.49%	188 100.00%	2.55	0.7	สูง
7.2) บุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด	19 10.11%	49 26.06%	120 63.83%	188 100.00%	2.54	0.67	สูง
7.3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเชิงรุก	22 11.70%	27 14.36%	139 73.94%	188 100.00%	2.62	0.69	สูง

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) มีระดับความสำคัญสูง ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.69) ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก มีระดับความสำคัญสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.69) ขณะที่ปัจจัยบุคลากรในกรม มีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.70) และปัจจัยบุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D. = 0.67) มีระดับความสำคัญสูงในลำดับรองลงมาตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ในการวิจัยดังกล่าว ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน หรือ Mixed Method Approach โดยในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Key Informants) ที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัยได้เป็นอย่างดี โดยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบของตาราง ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นต่อประสิทธิภาพและลำดับความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และข้อคิดเห็นต่อประสิทธิภาพและผลการจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ที่มีต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ภายใต้กรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลตามหัวข้อและประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

### 1) แผนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และข้อมูลในภาพรวม

ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถจำแนกรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 22 ดังนี้



ตารางที่ 22 แผนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

(n = 9)

ลำดับ	วันที่สัมภาษณ์ /เวลาที่สัมภาษณ์	ประเภท/ระดับ	หมายเหตุ
1	พ.ศ. 22 ต.ค. 63/1 ชั่วโมง 6 นาที	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	
2	ศ. 30 ต.ค. 63/44 นาที	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	
3	จ. 2 พ.ย. 63/43 นาที	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
4	จ. 2 พ.ย. 63/44 นาที	วิศวกรสำรวจชำนาญการ	
5	จ. 2 พ.ย. 63/49 นาที	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	
6	อ. 3 พ.ย. 63/39 นาที	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	
7	อ. 3 พ.ย. 63/42 นาที	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	
8	พ.ศ. 5 พ.ย. 63/55 นาที	รองอธิบดีที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	
9	ศ. 6 พ.ย. 63/25 นาที	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ	

จากตารางที่ 22 อธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ (Key Informants) ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทบริหารระดับต้น ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับสูง ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม จำนวนทั้งสิ้น 9 คน จากหลากหลายสายงาน ได้แก่ นักบริหาร บุคลากรทางด้านแผนงานและยุทธศาสตร์ บุคลากรสายงานหลักของกรม (วิศวกรเหมืองแร่และวิศวกรโลหการ) และบุคลากรที่เป็นนักวิชาการสิ่งแวดล้อม

สำหรับเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 30 นาทีถึง 1 ชั่วโมง ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้อ่านข้อคำถามแต่ละข้อและจดบันทึก โดยผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนทัศนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านอาจมีการใช้เวลาน้อยกว่าเวลาโดยเฉลี่ย เนื่องจากผู้วิจัยมีการส่งตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่จะใช้ถามจริงเพื่อให้เห็นภาพรวมของการสัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านได้มีการเตรียมประเด็นคำตอบมาให้ล่วงหน้า ดังนั้น ในการสัมภาษณ์จึงเน้นไปที่การสอบถามทัศนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเพิ่มเติม

โดยในตอนต้นที่ 1 ของแบบสอบถาม เป็นหัวข้อเกี่ยวกับภาพรวมของตำแหน่ง/ระดับ ประสบการณ์ทำงาน (ปี) และหน่วยงานที่เคยสังกัดหรือรูปแบบของงานที่เคยผ่านมา ซึ่งมุ่งเน้นเพื่อทำความเข้าใจภูมิหลังของประสบการณ์การทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเพื่อนำมา

ประมวลผลร่วมกับข้อคิดเห็นที่ได้มีการสะท้อนจากข้อคำถามตามแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างหลากหลาย ดังนี้

- งานด้านโลจิสติกส์อุตสาหกรรม ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อยกระดับความสามารถของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดโซ่อุปทานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านสินค้าอุตสาหกรรมของประเทศ

- งานที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยแร่และที่เกี่ยวข้อง อาทิ งานด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบการประกอบการอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รวมถึงการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแร่ พ.ศ. 2560 เป็นต้น

- งานยุทธศาสตร์และการพัฒนาวิสาหกิจเหมืองแร่อันเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรมเหมืองแร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ในภูมิภาค CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม)

- งานด้านการพัฒนาระบบบริหารและงบประมาณขององค์กร

- งานด้านวิศวกรรมสำรวจซึ่งได้นำเทคโนโลยีการรังวัดสำรวจด้วยอากาศยานไร้คนขับ หรือ Drone มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน อาทิ พัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจจากเทคโนโลยีดั้งเดิมสู่แนวคิดการใช้ภาพถ่ายดาวเทียมรวมทั้งการนำเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับมาอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องด้านการออกประทานบัตรหรือการรังวัดปริมาตรในแร่บางชนิดเพื่อการคำนวณค่าภาคหลวงแร่ เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความถูกต้องและแม่นยำในการประมวลผลข้อมูลและเกิดความรวดเร็วในการให้บริการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น

- งานด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมโลหการในอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีรีไซเคิลเพื่อการจัดการขยะและของเสีย

- งานด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม และด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและโลหการ

- งานด้านการอนุญาตและกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสิ่งแวดล้อม

## 2) ข้อคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ

ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน เกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งกรมมีภารกิจสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นแผนแม่บทฯ ดังกล่าวมาเป็นกรอบของข้อคำถามต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1) ความเชื่อมโยงและโอกาสในการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน 5 ประเด็น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คน ระบุว่า เห็นด้วยว่ากรมสามารถขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ได้ ซึ่งมีทั้งเห็นด้วยทั้ง 5 ประเด็นแผนแม่บทฯ คือ มีการจัดทำโครงการหรือพัฒนาภารกิจใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายระดับประเทศได้ครบถ้วนทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในกรณีที่เห็นด้วยในภาพรวมหรือมีการตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมเนื่องจากมองว่า เป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินั้นเป็นกรอบการพัฒนาที่ค่อนข้างกว้างและไม่ได้ระบุในส่วนที่เกี่ยวกับภารกิจกรมโดยตรง กล่าวคือไม่ได้มีการระบุแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมเหมืองแร่หรืออุตสาหกรรมพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงสรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมว่า เห็นด้วยว่า กรมมีภารกิจที่สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ แต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ เพียงแต่อาจไม่สามารถขับเคลื่อนการบรรลุในระดับที่ส่งผลกระทบ (Impact) ในวงกว้างได้

ทั้งนี้ ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (17 คะแนน) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (25 คะแนน) และ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (29 คะแนน) ตามลำดับ โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน และกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน พบว่า มีข้อ

แตกต่างกันเล็กน้อยเกี่ยวกับผลการจัดลำดับฯ ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กรมมีภารกิจเกี่ยวข้องและสามารถขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายได้ จึงนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน และตารางเปรียบเทียบผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ แสดงดังตารางที่ 23 ตารางที่ 24 ตารางที่ 25 และตารางที่ 26 ตามลำดับ

**ตารางที่ 23** สรุปการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์)

(n = 9)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่ กพร. ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมาย				
		(4) อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต	(9) เขตเศรษฐกิจ พิเศษ	(18) การเติบโตอย่าง ยั่งยืน	(20) การบริการประชาชนฯ	(23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม
1	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	5	1	3	4	2
2	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	2	1	3	5	4
3	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	3	4	1	5	2
4	วิศวกรสำรวจชำนาญการ	3	1	2	4	5
5	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	5	4	1	2	3
6	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	5	3	1	2	4
7	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	3	1	2	4	5
8	รองอธิบดีที่กำกับดูแล กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	2	5	3	4	1
9	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ	4	5	1	2	3
คะแนนรวม (น้อยที่สุด คือ ควรขับเคลื่อนประเด็นนั้นเป็นลำดับต้น)		32	25	17	32	29

จากตารางที่ 23 สามารถสรุปผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (10

คะแนน) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (15 คะแนน) และประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (19 คะแนน) ตามลำดับ

**ตารางที่ 24** สรุปการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน)

(n = 6)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่ กพร. ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมาย				
		(4) อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต	(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ	(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน	(20) การบริการประชาชนฯ	(23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
1	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	2	1	3	5	4
2	วิศวกรสำรวจชำนาญการ	3	1	2	4	5
3	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	5	4	1	2	3
4	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	5	3	1	2	4
5	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	3	1	2	4	5
6	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ	4	5	1	2	3
คะแนนรวม (น้อยที่สุด คือ ควรขับเคลื่อนประเด็นนั้นเป็นลำดับต้น)		22	15	10	19	24

จากตารางที่ 24 สามารถสรุปผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านมีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (10 คะแนน) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (15 คะแนน) และประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (19 คะแนน) ตามลำดับ

**ตารางที่ 25** สรุปลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน)

(n = 3)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่ กพร. ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมาย				
		(4) อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต	(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ	(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน	(20) การบริการประชาชนฯ	(23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม
1	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	5	1	3	4	2
2	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	3	4	1	5	2
3	รองอธิบดีที่กำกับดูแล กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	2	5	3	4	1
<b>คะแนนรวม</b> (น้อยที่สุด คือ ควรขับเคลื่อนประเด็นนั้นเป็นลำดับต้น)		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

จากตารางที่ 25 สามารถสรุปผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนมีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม (5 คะแนน) ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (7 คะแนน) และประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (10 คะแนน) และประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10 คะแนน) ตามลำดับ

ในการนี้ ผู้วิจัยได้นำมาผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมาเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 26

**ตารางที่ 26** เปรียบเทียบผลการจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน และผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน

การจัดลำดับประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		
ภาพรวม	ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน (6 คน)	ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน (3 คน)
• ลำดับ 1 ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (17 p.)	• ลำดับ 1 ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (10 p.)	• ลำดับ 1 ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (5 p.)
• ลำดับ 2 ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (25 p.)	• ลำดับ 2 ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (15 p.)	• ลำดับ 2 ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน (7 p.)
• ลำดับ 3 ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (29 p.)	• ลำดับ 3 ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (19 p.)	• ลำดับ 3 ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต (7 p.)
• ลำดับ 4 ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต (32 p.)	• ลำดับ 4 ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต (22 p.)	• ลำดับ 3 ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10 p.)
• ลำดับ 4 ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (32 p.)	• ลำดับ 5 ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม (24 p.)	• ลำดับ 5 ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (13 p.)

หมายเหตุ : อักษรภาษาอังกฤษ คำว่า p. หมายถึง point หรือค่าคะแนน

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมและผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านเห็นตรงกันว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 2 ลำดับแรก ได้แก่ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน และประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ นอกจากนี้ ยังมีอีก 2 ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมและผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านเห็นตรงกันและอยู่ในลำดับเดียวกัน ได้แก่ ลำดับที่ 4 ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต และลำดับที่ห้า ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม เป็นประเด็นแผนแม่บทฯ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นต่างกันในเรื่องลำดับความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลสรุปความเห็นในภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้

### 2.1.1) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้จัดลำดับความสำคัญให้แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน มีความสำคัญเป็นลำดับแรกที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ ซึ่งหน้าที่และอำนาจของกรมตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 ข้อ (6) ระบุว่า ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความปลอดภัยของอุตสาหกรรมเหมืองแร่ อุตสาหกรรมพื้นฐาน และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และควบคุมระดับผลกระทบสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน โดยถือเป็นอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และมีการสะท้อนความคิดเห็นโดยผู้ให้สัมภาษณ์ว่า หากมองเป้าหมายของแผนย่อย คือ แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว ที่มีเป้าหมาย คือ การบริโภคและการผลิตของประเทศมีความยั่งยืนสูงขึ้น กรมก็มีการดำเนินการที่ครอบคลุมในประเด็นนี้ กล่าวคือ ในฐานะที่กรมเป็นหน่วยงานจัดหาและบริหารจัดการวัตถุดิบเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ของภาคอุตสาหกรรม (สร้างความมั่นคงทางด้านวัตถุดิบให้แก่ภาคอุตสาหกรรม) จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ภายใต้แนวคิดการใช้ประโยชน์สูงสุดอย่างยั่งยืน ก็มีการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการร่วมเฝ้าระวังการประกอบการให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมโดยลดและป้องกันปัญหาการร้องเรียนได้ เป็นต้น โดยแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจสู่ความยั่งยืนอีกประการ คือ หากเป็นขยะหรือของเสีย (Waste) โดยเฉพาะที่มีแร่ โลหะ และสารประกอบจากแร่และโลหะเป็นองค์ประกอบ ตามแผนย่อยการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และค่ามาตรฐานสากล ซึ่งมีเป้าหมาย คือ กรมก็มีการกิจด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมวัตถุดิบ สนับสนุนการขับเคลื่อนตามเป้าหมายแผนย่อยดังกล่าว เช่น เทคโนโลยีรีไซเคิล หรือที่เรียกว่า การทำเหมืองในเมือง (Urban mining) ที่สอดคล้องกับหลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เพื่อเป็นวัตถุดิบทดแทน (Secondary Raw Materials) สำหรับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการลดจำนวนของเสียในระบบและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมอีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนภารกิจของกรมในด้านสิ่งแวดล้อม อาจยังมีอุปสรรคจากจากภาพลักษณ์ที่สังคมมองว่าเป็นการทำลายสิ่งแวดล้อมจึงมักมีการต่อต้านอยู่เป็นระยะ ดังนั้น แนวทางในการสร้างความยั่งยืนในภาคอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เช่น การผลักดันให้มีการจัดทำมาตรฐานสถานประกอบการ ในการกำกับดูแลของกรม และส่งเสริมให้สถานประกอบการมีการประกอบการอย่างมีธรรมาภิบาล จึงต้องดำเนินการด้วย



ความโปร่งใส เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนางานด้านสิ่งแวดล้อม การฟื้นฟูพื้นที่และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการ เช่น การรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อเร่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับการประกอบกิจการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ ในประเด็นที่ 18 นี้ว่า เป้าหมายการพัฒนาตามแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 อาจมุ่งเน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ดังนั้น ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจึงค่อนข้างยากที่กรมจะขับเคลื่อนภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2.1.2) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 อย่างหลากหลายที่กรมควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เป็นลำดับต้น ๆ ว่า ในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษสามารถแบ่งได้หลายระยะ เช่น ระยะของการก่อสร้างและพัฒนา และระยะของการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น ซึ่งหากเป็นระยะของการก่อสร้างและพัฒนานั้น จะมีการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ก่อสร้างถนน หรือการวางระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นและความต้องการใช้วัตถุดิบเพื่อมาดำเนินการสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างมาก โดยกรมมีภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่สามารถร่วมขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ประเด็นนี้ ได้แก่ การจัดหาแหล่งหินอุตสาหกรรมเพื่อเป็นวัตถุดิบรองรับการพัฒนาเหล่านี้ให้เพียงพอกับความต้องการใช้ เช่น หินอุตสาหกรรมเพื่อการก่อสร้าง หรือหินอุตสาหกรรมเพื่อปูนซีเมนต์ ทั้งนี้ ในกรณีที่มีการมองว่าในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ ไม่ได้มีความจำเป็นหรือความต้องการใช้วัตถุดิบอย่างเร่งด่วน ทว่า สิ่งที่กรมสามารถช่วยประเด็นความสำคัญในฐานะหน่วยงานจัดหาวัตถุดิบได้ คือ การมีแหล่งวัตถุดิบที่ใกล้เคียงพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินการได้ค่อนข้างมาก โดยแม้ว่าประเด็นเรื่องการสนับสนุนวัตถุดิบอาจจะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ประเด็นนี้ได้ไม่สูงมาก แต่อาจมีมูลค่าการลงทุนที่สามารถต่อยอดจากการมีวัตถุดิบรองรับการพัฒนาอย่างเพียงพอได้ นอกจากนี้ ในระยะของการส่งเสริมการลงทุน หรือเรียกว่า เป็นระยะที่เขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ เริ่มเกิดการลงทุนในพื้นที่ กรมก็สามารถสนับสนุนวัตถุดิบอื่น ๆ เพื่อรองรับการลงทุนที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ดินขาว และบอลเคลย์ ในอุตสาหกรรมเซรามิก รวมทั้งสนับสนุนวัตถุดิบขั้นสูง (Advanced Raw Material) ซึ่งเกิดจากการ

พัฒนาคุณภาพด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ในการสร้างทางรถไฟเพื่อรองรับระบบรถไฟความเร็วสูง โดยในระยะของการพัฒนาและการลงทุนในพื้นที่ดังกล่าว กรมสามารถส่งเสริมและจัดหาวัตถุดิบขั้นสูง เพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมที่มีความต้องการใช้วัตถุดิบขั้นสูงด้วยเทคโนโลยีรีไซเคิล เช่น การนำเอาเศษเหล็กมาปรับปรุงคุณภาพเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมถึงการจัดการขยะ หรือของเสียด้วยเทคโนโลยีรีไซเคิลตามหลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้สะท้อนประเด็นความยั่งยืนของการสร้างและใช้วัตถุดิบได้อย่างน่าสนใจว่า ในการสร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ นี้ ควรสร้างความตระหนักในการใช้วัตถุดิบ ภายในประเทศ (Local content) เพื่อสร้างความยั่งยืนในการทดแทนกันได้ของวัตถุดิบโดยอาจมีการ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ เช่น การให้สิทธิพิเศษ โดยภาครัฐหากผู้ประกอบการมีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศในการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือ การก่อสร้างต่าง ๆ ด้วยวัตถุดิบภายในประเทศ

อย่างไรก็ตาม มีการสะท้อนว่า การที่กรมจะสามารถขับเคลื่อน ภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ ประเด็นนี้ได้ดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ ระยะเวลาและกิจกรรมที่ดำเนินการในเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ รวมทั้งความจำเป็นและความ ต้องการใช้วัตถุดิบของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมด้วย โดยกรมดำเนินการได้เพียงการเตรียมข้อมูลเบื้องต้น เพื่อรองรับการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม จึงอาจมองได้อีกทางหนึ่งว่ากรมยังมีความเชื่อมโยงน้อยในการ ขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ ประเด็นตามประเด็นนี้

### 2.1.3) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

การขับเคลื่อนภารกิจของกรมเพื่อตอบสนองแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม อาจเป็นความท้าทายใหม่ของกรมเนื่องจากการริเริ่ม เสนอข้อเสนอโครงการเพื่อตอบสนองต่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านเศรษฐกิจตามเป้าหมาย คือ ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ สร้างมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการวิจัยและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการ ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่สะท้อนความคิดเห็นว่า ภารกิจด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมวัตถุดิบอาจเป็นภารกิจรอง กล่าวคือ ไม่ใช่ หน่วยงานด้านการวิจัยโดยตรง แต่จะมีบทบาทมากขึ้นในยุคปัจจุบันที่โครงสร้างอุตสาหกรรมมี นวัตกรรมหรือการแข่งขันเชิงธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และมีความได้เปรียบจากความใกล้ชิดกับผู้ประกอบการจึงสามารถรู้ความต้องการรูปแบบการใช้

ประโยชน์จากงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของกรมซึ่งกรมสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างงานวิจัยรองรับความต้องการดังกล่าว หรือเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานวิจัย โดยตรงกับสถานประกอบการได้ ซึ่งกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีการดำเนินภารกิจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาอย่างยาวนาน เพียงแต่เป็นลักษณะของการประยุกต์ใช้และการ พัฒนาเทคโนโลยี (Applied Science) อาทิ การต่อยอด พัฒนา และขยายผลเป็นเทคโนโลยีรีไซเคิล สำหรับการผลิตเป็นวัตถุดิบทดแทน (Secondary Raw Materials) ที่ได้จากการรีไซเคิลขยะหรือของ เสีย นอกจากนี้ กรมยังมีภารกิจในการพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบจากวัตถุดิบจากธรรมชาติ (Natural Raw Materials) ไปสู่วัตถุดิบขั้นสูง (Advanced Raw Materials) อันเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่วัตถุดิบ ก่อนส่งต่อให้แก่ภาคอุตสาหกรรมที่มีความต้องการใช้วัตถุดิบขั้นสูงชนิดต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุเช่นกันว่า กรมต้องผลักดันให้ภารกิจด้านการวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบ สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้ในระยะยาว เช่น ภาคอุตสาหกรรมโดย เฉพาะที่เกี่ยวข้องสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยของกรมได้ และการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ สามารถนำงานวิจัยของกรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น ซึ่งจากประเด็น ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีการระบุเพิ่มเติมว่า ความมองนวัตกรรมในภาพกว้างเพื่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการต่อยอดได้ รวมทั้งมองนวัตกรรมทั้งในแง่ของการพัฒนานวัตกรรมเพื่อ ปรับปรุงกระบวนการผลิต (Process) และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product) ทั้งนี้ ในอนาคต กรมอาจมีแนวทางในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม หรืองานวิจัยของกรมมาพัฒนา กระบวนการดำเนินงานของกรม เช่น การอนุญาตและการกำกับดูแล เพื่อเป้าหมายในการพัฒนา ที่ยั่งยืนต่อไป

#### 2.1.4) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

ตามที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีการดำเนินการ เป็นหน่วยงานจัดหาและสร้างความมั่นคงทางวัตถุดิบให้แก่ภาคอุตสาหกรรม เช่น เพื่อรองรับ อุตสาหกรรม S-Curve และโครงการขนาดใหญ่ของรัฐบาล (Mega projects) ด้วยวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีจำนวนเพียงพอ นั้น จึงมีความพยายามของหน่วยงานภายใน เช่น กองนวัตกรรมวัตถุดิบและ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง รวมทั้งกองวิศวกรรมบริการ ในการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ เพื่อ ตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 นี้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า การขับเคลื่อนภารกิจของ กรมตามประเด็นนี้อาจไม่ค่อยบรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดมากนัก เนื่องจากตัวชี้วัด

ที่กำหนดตามแผนแม่บทฯ นั้นค่อนข้างกว้างและเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปลายน้ำมากกว่า แต่กรมถือเป็นหน่วยงานต้นน้ำที่ทำหน้าที่จัดหาและพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบจึงอาจขับเคลื่อนได้ยากหรือไม่สามารถระบุให้ชัดเจนได้ว่าจะสามารถตอบสนองการบรรลุเป้าหมายของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องตามประเด็นนี้อย่างมีนัยสำคัญได้อย่างไรบ้าง เช่น การจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองในแผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ซึ่งมีเป้าหมาย คือ แรงงานไทยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้จัดทำแผนงานโครงการตามประเด็นนี้ระบุว่า กลุ่มเป้าหมายเป็นแรงงานในภาคเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่เล็กมากเมื่อเทียบกับแรงงานในภาคอื่น ๆ หรือแรงงานทั้งประเทศ แม้จะมีการนำเทคโนโลยี เช่น IoTs เข้ามาช่วยพัฒนา แต่ก็มองว่ายังไม่สามารถตอบสนองต่อการบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวได้มากเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์มีการสะท้อนว่า แม้อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตตามแผนแม่บทฯ ประเด็นนี้จะค่อนข้างกว้างกว่าภารกิจของกรม แต่ก็มีบางแผนย่อยที่กรมสามารถขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมายได้ คือ แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร ในส่วนของการพัฒนาวัตถุดิบขั้นสูง (Advanced Raw Materials) เช่น วัตถุดิบกลุ่มโลหะผสม ที่เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ และแผนย่อยอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม ซึ่งกรมสามารถตอบสนองได้หากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานมีความต้องการใช้วัตถุดิบโดยเฉพาะวัตถุดิบภายในประเทศ ตามข้อสังเกตของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ระบุว่า ควรมุ่งเน้นหรือส่งเสริมให้มีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ (Local content) อันจะเป็นการลดการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ และสร้างความยั่งยืนให้แก่ภาคอุตสาหกรรมของประเทศได้ เนื่องจากปัจจุบัน กรมซึ่งมีภารกิจในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมนั้นมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตวัตถุดิบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อไปสู่การสร้างผลิตภาพให้อุตสาหกรรมปลายน้ำจากการมีวัตถุดิบคุณภาพใช้อย่างเพียงพอต่อไป

#### 2.1.5) แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

เป้าหมายประการหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐหรือส่วนราชการมีส่วนร่วม คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการส่งมอบบริการที่มีความทันสมัย สะดวกรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีการแสดงความคิดเห็นในการขับเคลื่อนภารกิจกรมฯ ตามประเด็นนี้ ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ระบุให้แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 มีความสำคัญในลำดับต้นให้มองเห็นว่า ปัจจุบันกรมได้ขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแนวนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบ

การส่งมอบบริการของกรมให้มีคุณภาพมากขึ้น คือ การพัฒนาการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) ในหลายภารกิจ เช่น การวางแผนพัฒนาระบบการชำระค่าภาคหลวงแร่ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) อย่างแท้จริง และมีการสะท้อนโดยผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเดียวกันว่า แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 ถือเป็นประเด็นสำคัญในการสนับสนุนให้การขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้ สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่ถือเป็นลูกค้าของกรม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ภาคส่วนหลัก ๆ ได้แก่ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ชุมชนโดยรอบสถานประกอบการและประชาชนทั่วไป และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เป็นต้น แม้ผู้รับบริการฯ หรือสถานประกอบการของกรมจะมีจำนวนไม่มาก แต่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกหนึ่งกลุ่มได้ให้ความเห็นว่า กรมยังต้องมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับบทบาทการให้บริการโดยนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และอำนวยความสะดวกผู้รับบริการฯ ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในทุกช่องทาง

## 2.2) ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors)

ในการสัมภาษณ์ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน เกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคเคนซี มาเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ใน 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยบุคลากร (Staff) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยรูปแบบ (Style) เพื่อใช้เป็นกรอบของข้อคำถามต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหารภายในที่มีส่วนสำคัญหรือเป็นอุปสรรคขององค์การในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คน มีการระบุความเห็นอย่างกว้างขวาง ในภาพรวมเห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญทั้ง 7 ปัจจัยมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมฯ โดยอาจเป็นทั้งปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยอุปสรรคซึ่งต้องพิจารณาทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งหรือมีความสำคัญเพื่อการพัฒนาต่อยอดไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจที่บรรลุประสิทธิภาพผล รวมทั้งพิจารณาประเด็นที่ยังเป็น

จุดอ่อนเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพรองรับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมในด้านต่าง ๆ

โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน และกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน จะพบว่า มีข้อแตกต่างเล็กน้อยเกี่ยวกับผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ จึงนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน และตารางเปรียบเทียบผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ แสดงดังตารางที่ 27 ตารางที่ 28 ตารางที่ 29 และตารางที่ 30 ตามลำดับ

**ตารางที่ 27** สรุปรการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์)

(n = 9)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ						
		Strategy (กลยุทธ์)	Structure (โครงสร้าง)	System (ระบบ)	Style (รูปแบบ)	Staff (บุคลากร)	Skill (ความรู้/คอม.)	Shared Values (ค่านิยมร่วม)
1	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	5	4	7	6	1	2	3
2	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	1	2	4	5	6	3	7
3	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	3	1	4	6	2	5	7
4	วิศวกรสำรวจชำนาญการ	3	6	4	5	7	2	1
5	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	1	2	3	7	4	5	6
6	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	2	7	3	4	5	6	1
7	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	2	4	7	5	3	6	1
8	รองอธิบดีที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	1	5	6	7	2	4	3
9	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ	5	4	3	6	1	2	7
คะแนนรวม (น้อยที่สุดคือควรให้ความสำคัญประเด็นนั้นเป็นลำดับต้น)		23	35	41	51	31	35	36

จากตารางที่ 27 สามารถสรุปรการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) (23 คะแนน) ปัจจัยบุคลากร (Staff) (31 คะแนน) และปัจจัยโครงสร้าง (Structure) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) (35 คะแนนเท่ากัน) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญมากที่สุด 4 ลำดับแรกเพื่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตารางที่ 28** สรุปการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน)

(n = 6)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ						
		Strategy (กลยุทธ์)	Structure (โครงสร้าง)	System (ระบบ)	Style (รูปแบบ)	Staff (บุคลากร)	Skill (ค.รู้/คสม.)	Shared Values (ค่านิยมร่วม)
1	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	1	2	4	5	6	3	7
2	วิศวกรสำรวจชำนาญการ	3	6	4	5	7	2	1
3	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	1	2	3	7	4	5	6
4	วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ	2	7	3	4	5	6	1
5	วิศวกรเหมืองแร่ชำนาญการพิเศษ	2	4	7	5	3	6	1
6	นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ	5	4	3	6	1	2	7
คะแนนรวม (น้อยที่สุดคือความสำคัญระดับนั้นเป็นลำดับต้น)		14	25	24	32	26	24	23

จากตารางที่ 28 สามารถสรุปผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน มีความเห็นว่า ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) (14 คะแนน) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) (23 คะแนน) และปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) (24 คะแนนเท่ากัน) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญมากที่สุด 4 ลำดับแรกเพื่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตารางที่ 29** สรุปการจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน)

(n = 3)

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ						
		Strategy (กลยุทธ์)	Structure (โครงสร้าง)	System (ระบบ)	Style (รูปแบบ)	Staff (บุคลากร)	Skill (ค.รู้/คสม.)	Shared Values (ค่านิยมร่วม)
1	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	5	4	7	6	1	2	3
2	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	3	1	4	6	2	5	7
3	รองอธิบดีที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	1	5	6	7	2	4	3
คะแนนรวม (น้อยที่สุดคือควรให้ความสำคัญระดับนั้นเป็นลำดับต้น)		9	10	17	19	5	11	13

จากตารางที่ 29 สามารถสรุปผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนมีความเห็นว่า ปัจจัยบุคลากร (Staff) (5 คะแนน) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) (9 คะแนน) และปัจจัยโครงสร้าง (Structure) (10 คะแนน) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรกเพื่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเปรียบเทียบผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แสดงดังตารางที่ 30



**ตารางที่ 30** เปรียบเทียบผลการจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ เฉพาะด้านและผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน

การจัดลำดับของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		
ภาพรวม	ผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้าน (6 คน)	ผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผน (3 คน)
• ลำดับ 1 Strategy (กลยุทธ์) (23 p.)	• ลำดับ 1 Strategy (กลยุทธ์) (14 p.)	• ลำดับ 1 Staff (บุคลากร) (5 p.)
• ลำดับ 2 Staff (บุคลากร) (31 p.)	• ลำดับ 2 Shared Values (ค่านิยมร่วม) (23 p.)	• ลำดับ 2 Strategy (กลยุทธ์) (9 p.)
• ลำดับ 3 Structure (โครงสร้าง) (35 p.)	• ลำดับ 3 System (ระบบ) (24 p.)	• ลำดับ 3 Structure (โครงสร้าง) (10 p.)
• ลำดับ 4 Skill (ค.รู้/คสม.) (35 p.)	• ลำดับ 3 Skill (ค.รู้/คสม.) (24 p.)	• ลำดับ 4 Skill (ค.รู้/คสม.) (11 p.)
• ลำดับ 5 Shared Values (ค่านิยมร่วม) (36 p.)	• ลำดับ 5 Structure (โครงสร้าง) (25 p.)	• ลำดับ 5 Shared Values (ค่านิยมร่วม) (13 p.)
• ลำดับ 6 System (ระบบ) (41 p.)	• ลำดับ 6 Staff (บุคลากร) (26 p.)	• ลำดับ 6 System (ระบบ) (17 p.)
• ลำดับ 7 Style (รูปแบบ) (51 p.)	• ลำดับ 7 Style (รูปแบบ) (32 p.)	• ลำดับ 7 Style (รูปแบบ) (19 p.)

หมายเหตุ : อักษรภาษาอังกฤษ คำว่า p. หมายถึง point หรือค่าคะแนน

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมและผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านเห็นตรงกันว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในลำดับแรก คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมและผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนเห็นตรงกันว่า ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 3 โดยปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ถูกจัดให้มีความสำคัญในลำดับที่ 4 และปัจจัยรูปแบบ (Style) ถูกจัดให้มีความสำคัญในลำดับที่ 7 จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 รูปแบบที่ผู้วิจัยได้แบ่งไว้ รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมและผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนเห็นตรงกันว่า ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) มีความสำคัญในลำดับที่ 5 และปัจจัยระบบ (System) มีความสำคัญในลำดับที่ 6 ซึ่งปัจจัยบุคลากร (Staff) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นต่างกันในเรื่องลำดับความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลสรุปความเห็นในภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factors) ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้

### 2.2.1) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy)

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จัดลำดับให้ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ที่ควรให้ความสำคัญในการใช้ขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันว่า องค์การควรมีทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ชัดเจนพร้อมทั้งวางกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ซึ่งนอกจากการมอบนโยบายโดยผู้บริหารแล้ว การถ่ายทอดกลยุทธ์หรือความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมก็นับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดความรับรู้และความเข้าใจตรงกันและร่วมขับเคลื่อนภารกิจในความรับผิดชอบของตนไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน ดังเช่นที่มีการสะท้อนโดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในกรณีของการวางแผนก่อนจัดทำโครงการว่า หากทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมมีความชัดเจนทุกหน่วยงานมองเป้าหมายร่วมกันและมีข้อมูลการดำเนินงานรองรับ จะส่งผลให้การจัดทำโครงการในภาพรวมของกรมสามารถตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาต่าง ๆ ได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ได้สะท้อนตามปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ของกรมว่า ในปัจจุบันกรมยังขาดความชัดเจนในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ไม่มีการวางทิศทางในระยะยาวของกรมร่วมกัน จึงควรวางเป้าหมายหรือทิศทางองค์การทั้งในระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) ให้ชัดเจน

### 2.2.2) ปัจจัยบุคลากร (Staff)

เมื่อมีทิศทางองค์การที่ชัดแล้ว ปัจจัยบุคลากร (Staff) ก็ถือว่ามีความสำคัญที่จะมาขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้ โดยบุคลากรต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งมีทัศนคติและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า คุณภาพของบุคลากรมีความสำคัญกว่าปริมาณ เนื่องจากปัจจุบันรูปแบบการจ้างงานมีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากพอสมควร เช่น การจ้างงานในรูปแบบ Outsourcing มีข้อดีว่ากรมอาจไม่จำเป็นต้องทำบางภารกิจที่สิ้นเปลืองทรัพยากรหรือไม่ใช่ความถนัดของตนด้วยตนเอง ทว่า มอบให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน แต่ข้อเสีย คือ กรมอาจมีบุคลากรที่มีคุณภาพแต่ไม่สามารถทำงานให้องค์การได้ในระยะยาว อันเป็นปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ขาดแคลนบุคลากรที่จะมารองรับการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ ดังนั้น องค์การจึงควรมีระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)

หรือการวางแผนอัตรากำลังเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพบุคลากร สร้างความต่อเนื่องและเพียงพอของบุคลากรคุณภาพที่จะมาขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญต่อไป

### 2.2.3) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure)

การวางโครงสร้างองค์การอาจเป็นปัจจัยที่สามารถปรับเปลี่ยน และรองรับระบบการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีการสะท้อนว่า โครงสร้างที่ชัดเจน จะช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีหน่วยงานภายในที่เหมาะสม โครงสร้างองค์การมีขนาดที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรและปริมาณงาน ทั้งนี้ องค์การไม่จำเป็นต้องยึดติดกับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาถึงการจัดโครงสร้าง องค์การแบบกึ่งทางการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งรูปแบบที่เป็นที่นิยมในหน่วยงานราชการ คือ กระทำในรูปแบบของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน อันเป็นการใช้ช่องทางการบริหารของผู้บริหารให้มีการขับเคลื่อนภารกิจสามารถบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

### 2.2.4) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill)

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้ภารกิจของกรมประสบผลสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น ทักษะในการเรียนรู้หรือพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ สิ่งที่เป็นอุปสรรคหนึ่งของกรมในการขับเคลื่อนภารกิจ คือ กรมมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีองค์ความรู้เฉพาะทาง เช่น องค์ความรู้ทางด้านเหมืองแร่และโลหการ เป็นต้น ทว่า ขาดระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน จึงส่งผลให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การอาจยังขาดทักษะและความรู้ ความสามารถในการจะขับเคลื่อนบางภารกิจร่วมกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ปัจจัยความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโดยบุคลากรเอง หรือการที่องค์การเล็งเห็นว่าขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในบางประเด็นจึงต้องการส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปเพิ่มพูนความรู้ต่าง ๆ เพื่อมาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ นอกจากการเป็น คนเก่งแล้ว บุคลากรยังต้องเป็นคนดี คือ มีคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อตรงต่อหน้าที่ มีทัศนคติที่ดี ในการทำงาน ซึ่งในทุกการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น ภารกิจการรังวัดสำรวจของกรมที่มีวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการ

พัฒนาทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อาทิ ทักษะคอมพิวเตอร์ และ ทักษะด้านภาษา เป็นต้น

#### 2.2.5) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values)

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า การที่องค์กรจะขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้นั้น การทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเห็นภาพร่วมกันและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน เช่น บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าขององค์กร นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแม้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านแสดงความเห็นว่า ลักษณะตามปัจจัยนี้ของกรมถือว่าอยู่ในระดับดี ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์รวมทั้งมีความใกล้ชิดอันส่งผลให้บุคลากรให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่อาจกล่าวได้ว่า ประเด็นการสร้างคามผูกพันให้แก่คนทั่วทั้งองค์กรยังเป็นเรื่องยากและมีความท้าทายสำหรับกรมค่อนข้างเยอะ เช่น การมีบุคลากรเพียงบางกลุ่มซึ่งเป็นสัดส่วนเล็ก ๆ เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในการทำหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจของกรมสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เป็นต้น

#### 2.2.6) ปัจจัยระบบ (System)

การวางระบบการดำเนินงานที่ดีและเชื่อมโยงถึงกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยสนับสนุนให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีการสะท้อนอย่างกว้างขวางว่า ระบบการติดตามประเมินผลขององค์กรควรมีความสอดคล้องกัน รวมทั้งระบบงบประมาณก็มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมแต่จำเป็นต้องมีแผนงานหรือโครงการมารองรับ แต่บางกรณี องค์กรอาจสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ กล่าวคือ ควรรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณด้วยเช่นกันและวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่สังคมได้ แต่ก็มีผู้ให้ความเห็นไว้ในอนาคตกรมจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนงานโครงการ อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.7) ปัจจัยรูปแบบ (Style)

ในปัจจัยรูปแบบนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์มีการแสดงความเห็นว่า อาจหมายถึงวิธีการบริหารจัดการองค์กรซึ่งส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้นำองค์กรด้วย ซึ่งมีการระบุเพิ่มเติมว่า หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการผลักดันภารกิจก็จะเป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่ง

ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ ด้วยยุคสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน กรมจำเป็นต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานหรือขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อรองรับงานที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ไม่ควรทำโครงการในรูปแบบหรือเนื้อหาเดิม แต่ต้องมีการปรับกลุ่มเป้าหมายหรือเปลี่ยนวิธีการการโครงการไม่ควรทำรูปแบบเดิม ๆ ต้องเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เปลี่ยนวิธีการทำงานบ้าง เช่น การวางรูปแบบของการขับเคลื่อนภารกิจด้านการรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ (Drone) ช่วงแรกมีการตั้งเป้าหมายในการจัดทำข้อมูลพื้นฐาน พร้อมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้ประกอบการ จากนั้นจะเป็นการบูรณาการความร่วมมือระหว่างกรมกับผู้ประกอบการในการรายงานข้อมูลกลับมายังกรม อันเป็นตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจที่บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

### 2.3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคอื่น ๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นและข้อสังเกตถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคอย่างหลากหลาย โดยมีคำและข้อความที่สำคัญ ดังนี้

2.3.1) ในแต่ละอุตสาหกรรมมีปัญหาอุปสรรคทั้งหมดแต่แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมนั้น อย่างไรก็ตาม ในการประเมินปัญหาอุปสรรคอาจพิจารณาจากความสามารถเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขัน

2.3.2) ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดผลกระทบโดยไม่คาดหมาย เช่น การแพร่ระบาดของ Covid-19 หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาจนถึงจุดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Digital Disruption) ครอบคลุมไปถึง ผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม และโมเดลธุรกิจแบบใหม่ ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าและบริการที่มีอยู่แล้วในตลาด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวก็มีผลต่อแต่ละอุตสาหกรรมแตกต่างกันไปเช่นกัน หากเป็นเรื่อง Covid-19 สถานประกอบการในกำกับดูแลของกรมจะไม่ค่อยได้รับผลกระทบมากนัก ไม่ถึงขั้นปิดกิจการ เพียงแต่อาจชะลอการผลิตลงเนื่องจากคำสั่งซื้อเพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าลดลงเท่านั้น เนื่องจากลักษณะเฉพาะตัวของการทำงานในเมืองแร่ต้องมีการใส่ชุดและอุปกรณ์ป้องกันพอสมควรแล้ว ยังมีระยะห่างของบุคคลในเวลายังทำงาน แต่ก็มีส่วนที่กระทบกับงานของกรมได้เช่นกัน เช่น กรณีที่การปฏิบัติการกิจจะต้องมีการพบปะพูดคุยหรือประชุมร่วมกับผู้ประกอบการก็จะมีอุปสรรคในการดำเนินการอยู่บ้าง หรือกรณีที่ต้องการจะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการยกระดับมาตรฐานและทำ CSR

(Corporate Social Responsibility) ก็จะเป็นไปได้ยากเนื่องจากผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงต้นทุนและความอยู่รอดในสภาวะวิกฤติเสียก่อน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการขับเคลื่อนภารกิจบางส่วน

2.3.3) สังคมมีกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น มีการคัดค้านในเรื่องที่เกี่ยวกับการอนุมัติอนุญาตและการกำกับดูแลจาก NGOs หรือชุมชนค่อนข้างมาก นอกจากนี้ ประชาชนและชุมชนรับทราบและรักษาสิทธิของตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแรมมากขึ้น หากไม่มีการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและไม่มีการกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกรม โดยกรมจะต้องสูญเสียทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ไปเป็นจำนวนมากและสูญเสียโอกาสสำหรับทรัพยากรที่มีอยู่ไปดำเนินการกิจด้านอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพได้มากกว่าปัจจุบัน

2.3.4) ปัญหาในเรื่องความไม่ชัดเจนของการถ่ายทอดหรือสื่อสารนโยบายระดับชาติอย่างเป็นรูปธรรมลงสู่การปฏิบัติ ทิศทางหรือนโยบายระดับชาติที่กระจายลงสู่หน่วยงานไม่ชัดเจนจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต้องใช้ดุลพินิจในการพิจารณาว่าภารกิจของกรมจะต้องเชื่อมโยงอย่างไรกับเป้าหมายตามทิศทางหรือนโยบายระดับชาติดังกล่าว นอกจากนี้ กรมก็มีภารกิจที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงในกลุ่มอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน จึงมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากในการถ่ายทอดผลผลิตเพื่อเชื่อมโยงผ่านไปสู่เป้าหมายตามทิศทางหรือนโยบายระดับชาติได้ อย่างไรก็ตามการมียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบในการพิจารณาก็พอช่วยให้เห็นภาพว่า กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายหรือ S-Curve ใดบ้างที่กรมจะต้องพยายามเชื่อมโยงการจัดการหรือพัฒนาวัตถุดิบเพื่อรองรับความต้องการใช้ของอุตสาหกรรมเป้าหมายนั้นได้

2.3.5) ปัญหาการบูรณาการภารกิจระหว่างส่วนราชการส่งผลต่อวิธีการขับเคลื่อน ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ เช่น ภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่กับกรมทรัพยากรธรณี ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันในการกิจด้านการบริหารจัดการทรัพยากรแร่แต่มีแนวนโยบายหรือหลักคิดในการบริหารจัดการแร่ที่แตกต่างกัน

2.3.6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย เช่น การกีดกันทางการค้า จะทำอย่างไรให้เกิดการประกอบการที่ยั่งยืน ต่อเนื่อง หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือการแต่งตั้งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่มีบทบาทในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินการกิจของส่วนราชการอันส่งผลต่อเนื่องถึงความเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายอยู่

ตลอดเวลา ไม่ค่อยนิ่ง ขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นปัญหาทั้งในกระบวนการจัดทำงบประมาณ และการแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ที่เป็นฐานเสียงของรัฐบาล เป็นต้น

2.3.7) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่เทคโนโลยีใหม่ ๆ มักมีราคาสูงส่งผลให้การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปใช้ประโยชน์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสให้กรมต้องพัฒนาเทคโนโลยีเองซึ่งเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนภารกิจกรมให้สอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ในประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เป็นโอกาสให้สามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติภารกิจได้เช่นกัน

2.3.8) กรมมีภารกิจในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิลที่เกี่ยวข้องกับการนำของเสีย (Waste) มาผ่านกระบวนการและเทคโนโลยีรีไซเคิล แต่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกากของเสียยังไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากกฎหมายให้อำนาจหน่วยงานอื่นในการบริหารจัดการกากของเสีย

2.3.9) ทิศทางการทำโครงการของกรม ควรทำโครงการที่เน้นป้องกันเหตุให้มาก เช่น การป้องกันและดูแลความปลอดภัยตั้งแต่กระบวนการผลิต จนถึงกระบวนการติดตามและตรวจสอบ โดยต้องมีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากโครงการและระบบเหล่านี้จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความโปร่งใสขององค์การ

2.3.10) กรมยังขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และขาดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน หรือ Succession plan และการวางแผนกำลังคน รวมทั้งบุคลากรยังขาดความกระตือรือร้นในการค้นหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์

### 3) แนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในสามระยะ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ผู้วิจัยได้จำแนกระยะของการขับเคลื่อนภารกิจออกเป็นสามระยะ ได้แก่ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในลักษณะของแนวทางการขับเคลื่อนแต่ละระยะ

ที่ใกล้เคียงกัน โดยอาจมีความแตกต่างในรายละเอียดบ้างเล็กน้อย โดยมีข้อความสำคัญของแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจฯ ในแต่ละประเด็นแผนแม่บทฯ แต่ละระยะ แสดงดังตารางที่ 31

**ตารางที่ 31** แนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในสามระยะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ประเด็น แผนแม่บทฯ	ความเห็นต่อทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจกรมในระยะต่าง ๆ		
	พ.ศ. 2566-2570 (Quick win)	พ.ศ. 2571-2575 (Medium win)	พ.ศ. 2576-2580 (Long-term win)
(4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความชัดเจนในทิศทางการพัฒนาของอุตสาหกรรมเป้าหมาย</li> <li>- สืบค้นความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุดิบชนิดใด</li> <li>- พัฒนาแรงงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาวัตถุดิบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้</li> <li>- จัดลำดับความสำคัญของวัตถุดิบแต่ละชนิดที่จะจัดหาหรือพัฒนา</li> <li>- ต่อยอดการใช้ประโยชน์วัตถุดิบที่พัฒนาขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความร่วมมือด้านวัตถุดิบระหว่างกลุ่มประเทศเพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ยั่งยืน</li> <li>- ผลักดันให้เกิดการต่อยอดการใช้ประโยชน์วัตถุดิบตามลำดับความสำคัญให้ครบวงจร</li> <li>- พัฒนาวัตถุดิบขั้นสูง(Advanced Raw Materials) ให้ตอบสนองความต้องการใช้ของอุตสาหกรรมเป้าหมายโดยไม่ต้องพึ่งพาการซื้อหรือนำเข้าจากต่างประเทศ</li> </ul>
(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทาแหล่งแร่ให้เพียงพอ และกำหนดแหล่งหินอุตสาหกรรม (สำหรับการก่อสร้าง) ใหม่ ๆ</li> <li>- แต่ละพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนา</li> <li>- ขึ้นอยู่กับระยะการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ว่าอยู่ในขั้นตอนใด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อยอดเรื่องวัตถุดิบขั้นสูงที่ไปรองรับการลงทุน เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (S-Curve)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารจัดการสิ่งที่ได้ดำเนินการในแต่ละระยะที่ผ่านมาให้เกิดความยั่งยืน</li> </ul>
(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นประเด็นที่ต้องทำทุกระยะ</li> <li>- ผลักดันให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมีมาตรฐานการดำเนินการ และยกระดับให้ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับ</li> <li>- สื่อสารและสร้างการรับรู้กับคนภายนอกให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของกรมด้านสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น</li> <li>- มุ่งเน้นให้ทุกสถานประกอบการในกำกับมีการประเมินมาตรฐาน เช่น มาตรฐานด้าน Circular Economy อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) เหมืองแร่ 4.0 (Mining 4.0) เป็นต้น</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัดที่ทำหาย เช่น การลดจำนวนเรื่องร้องเรียนการอนุญาตและการประกอบการเหมืองแร่ให้ได้อย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับมาตรฐานที่ได้ดำเนินการในระยะ Quick win ให้สูงขึ้น</li> <li>- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันสมัยและรวดเร็วมากขึ้น</li> <li>- ในการกำกับดูแลและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม เช่น การตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมควรเป็นระบบออนไลน์</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาระบบกำกับอนุญาต กำกับดูแลของกรม ปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมรัดกุม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น ศาสตร์ของการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytics) หรือระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>



ประเด็น แผนแม่บทฯ	ความเห็นต่อทิศทางขับเคลื่อนภารกิจกรมในระยะต่าง ๆ		
	พ.ศ. 2566-2570 (Quick win)	พ.ศ. 2571-2575 (Medium win)	พ.ศ. 2576-2580 (Long-term win)
	<p>- ทำความรู้จักความเข้าใจกับภาคประชาชน (สร้างภาพลักษณ์ที่ดี) ซึ่ให้เห็นว่าผู้ประกอบการเป็นผู้ที่อาสาเอาทรัพยากรมาพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์</p>		
(20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	<p>- ปรับปรุงขั้นตอนการอนุญาตให้รวดเร็ว มีการตรวจสอบที่รวดเร็ว โปร่งใส ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน</p> <p>- กำกับดูแลให้ผู้ประกอบการไม่ทำผิดกฎหมาย</p> <p>- สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชนต่อบริการภาครัฐ</p> <p>- เพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐด้วยการนำระบบเทคโนโลยีทันสมัยและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาประยุกต์ใช้ตามลำดับกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>- พัฒนาระบบฐานข้อมูลจำเป็นในรูปแบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อการบริหารจัดการวิฤติติบตามภารกิจของกรม</p>	<p>- ยกระดับประสิทธิภาพการประกอบการผ่านการถ่ายทอดภารกิจให้ภาคเอกชน ดำเนินการ (ให้กรมไปเน้นงานนวัตกรรม งานวิจัย งานวิชาการ) โดยกรมเพียงทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>- สนับสนุนการให้บริการประชาชนผ่านเงินจากกองทุนต่าง ๆ ที่กรมให้</p> <p>- ผู้ประกอบการจัดตั้งขึ้นตามมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบสิ่งแวดล้อม</p> <p>- เน้นให้มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน - พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการขยายผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้มากขึ้น</p>	- ไม่มี -
(23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	<p>- เร็วขึ้นนวัตกรรมทำได้ตลอด ไม่หยุดนิ่ง</p> <p>- มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาให้ตอบโจทย์ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันและอนาคตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>- พัฒนาระบบข้อมูลหรือแผนปฏิบัติการด้านการวิจัยพัฒนาวิฤติติบเพื่อต่อยอดในระยะถัดไป โดยทำให้เชื่อมโยงกับการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่นระยะแรก เกิด model เพื่อนำไปต่อยอดการพัฒนา</p> <p>- เน้นสร้างระบบที่มีช่วยการอนุญาต กำกับดูแล การติดตามตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม และสื่อสารกับภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการ</p>	<p>- พัฒนาเทคโนโลยีรีไซเคิลวิฤติติบให้เหมาะสมกับการลงทุนในเชิงพาณิชย์มากขึ้น</p> <p>- นำข้อมูลที่ได้จากฐานข้อมูลหรือแผนปฏิบัติการด้านการวิจัยพัฒนาวิฤติติบมากำหนดวิฤติติบเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ ตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม</p>	<p>- ขยายผลการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ได้ดำเนินการมาใน 2 ระยะก่อนหน้าให้เป็น roadmap ด้านการวิจัยและพัฒนาวิฤติติบต่อไป</p>

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารชั้นทุติยภูมิเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1) ช่วงเวลาในการเริ่มต้นจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565

1.1) กรณีการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

จากการศึกษาเอกสารชั้นทุติยภูมิ พบว่า ช่วงเวลาในการจัดทำข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จะพิจารณาจาก 2 ส่วน คือ

1.1.1) ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยกรมในฐานะส่วนราชการจะต้องจัดส่งข้อเสนอโครงการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำของบประมาณ พ.ศ. 2564 ให้สำนักงานงบประมาณ ภายในวันที่ 24 มกราคม 2564

1.1.2) การจัดทำโครงการสำคัญตามแนวทางของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ โดยพบว่าในช่วงเวลาเดียวกัน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ได้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ในวันที่ 26 ธันวาคม 2562 ตามหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 6816 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2562 จัดโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ทุกส่วนราชการได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ซึ่งหมายความรวมถึงการจัดทำโครงการเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วย

ดังนั้น จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ช่วงเวลาสูงสุดในการเตรียมการเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประกอบการจัดทำคำของบประมาณ พ.ศ. 2564 ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จะอยู่ในช่วงเวลาตั้งแต่วันที่ 26 ธันวาคม 2563 – 24 มกราคม 2564 หรือประมาณ 1 เดือนโดยนับรวมวันหยุดราชการ

## 1.2) กรณีการจัดทำข้อเสนอโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

จากการศึกษาเอกสารชั้นทุติยภูมิ พบว่า ช่วงเวลาในการจัดทำข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จะพิจารณาจาก 2 ส่วนเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คือ

1.2.1) ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยกรมจะต้องจัดส่งข้อเสนอโครงการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำของบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้สำนักงานงบประมาณภายในวันที่ 15 มกราคม 2565

1.2.2) การจัดทำโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยพบว่ากรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ได้เริ่มกระบวนการดังกล่าวอย่างช้าที่สุดในวันที่ 8 มิถุนายน 2563 และสิ้นสุดอย่างช้าที่สุดในวันที่ 7 สิงหาคม 2563 เพื่อดำเนินการวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของเป้าหมายย่อย และจัดทำข้อเสนอโครงการสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รวมทั้งได้ร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรมในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการการพิจารณาคัดเลือกโครงการสำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระหว่างวันที่ 10-14 สิงหาคม 2563 ตามหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 2832 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 ประกอบกับหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 4130 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2563 และหนังสือ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 4700 ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2563

ดังนั้น จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ช่วงเวลาสูงสุดในการเตรียมการเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประกอบการจัดทำคำของบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จะอยู่ในช่วงเวลาดังแต่วันที่ 8 มิถุนายน 2563 – 15 มกราคม 2564 หรือประมาณ 7 เดือนเศษโดยนับรวมวันหยุดราชการ

## 2) กระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

จากการสืบค้นข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ พบว่ามี 2 ส่วน ได้แก่

2.1) การจัดทำโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 2832 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 ประกอบกับหนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร 1112/ว 4130 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2563 โดยจากข้อมูลดังกล่าว พบว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ได้เริ่มต้นจากการจัดทำเอกสารการมองเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Worksheet 1) ซึ่งผลการวิเคราะห์ฯ สรุปได้ว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีภารกิจที่สามารถเชื่อมโยงและขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ใน 6 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนา ตามหนังสือกลุ่มยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ด่วนที่สุด ที่ 07/ยศ.651 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2563

ในขั้นตอนถัดมา กรมได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของเป้าหมายแผนย่อยต่อการบรรลุเป้าหมายระดับต่าง ๆ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Worksheet 2) ทั้ง 6 ประเด็นที่เป็นผลต่อเนื่องจากการวิเคราะห์และจัดทำเอกสารการมองเป้าหมายร่วมกัน (Worksheet 1) เพื่อจัดส่งให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาจัดทำเอกสารห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final Value Chain Thailand) โดยจากผลการพิจารณาพบว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่คงเหลือประเด็นของแผนย่อยจำนวน 5 จาก 6 ประเด็นที่กรมสามารถมีส่วนในการขับเคลื่อนได้ ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยกรมได้จัดทำ

ข้อเสนอโครงการสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามเอกสารห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย ครอบคลุมทุกประเด็นแผนย่อยที่กรมมีภารกิจเกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 28 โครงการเพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อไป ตามหนังสือกลุ่มยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมการพื้นฐานและการเหมืองแร่ ด่วนที่สุดที่ 07/ยศ. 840 ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2563 แสดงดังตารางที่ 32

**ตารางที่ 32** รายละเอียดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กรมอุตสาหกรรมการพื้นฐาน และการเหมืองแร่มีส่วนในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมาย และรายการข้อเสนอโครงการ ประจำปี 2565

แผนแม่บท /แผนย่อย	เป้าหมายแผนย่อย	ข้อเสนอโครงการของ กพร. ประจำปี 2565	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. (04) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต  1.1 แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร  1.2 แผนย่อยอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม  1.3 แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต	1.1 (040201) อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	1. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิต วัตถุดิบเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์	กนอ.
	1.2 (040402) ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานสูงชัน (Tier)  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	2. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและ ยานยนต์แห่งอนาคต	กนอ.
	1.3 (040601) แรงงานไทย มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	3. โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วัตถุดิบของอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต  4. โครงการพัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจเพื่อสนับสนุน อุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0  5. โครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการพัฒนา อุตสาหกรรมแร่เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0	กนอ. กบว.
2. (09) เขตเศรษฐกิจพิเศษ	2.1 (090102) การลงทุนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	6. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรม สำหรับเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	กบว.

แผนแม่บท /แผนย่อย	เป้าหมายแผนย่อย	ข้อเสนอโครงการของ กพร. ประจำปี 2565	หน่วยงาน รับผิดชอบ
<p>2.1 แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก</p> <p>2.2 แผนย่อยการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้</p> <p>2.3 แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษชายแดน</p>	<p>2.2 (090202) การลงทุนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้เพิ่มขึ้น</p> <p><i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i></p> <p>2.3 (090302) การลงทุนในเขตพัฒนาพิเศษชายแดนเพิ่มขึ้น</p> <p><i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i></p>	<p>7. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้</p> <p>8. โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน</p>	<p>กบว.</p> <p>กบว.</p>
<p>3. (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน</p> <p>3.1 แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว</p> <p>3.2 แผนย่อยการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</p>	<p>3.1 (180101) การบริโภคและการผลิตของประเทศมีความยั่งยืนสูงขึ้น*</p> <p><i>ระดับความเกี่ยวข้อง : หลัก</i></p>	<p>9. โครงการส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่พื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับสภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน</p> <p>10. โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การรังวัดปริมาตรในการคิดค่าภาคหลวง</p> <p>11. โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐานเพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ</p> <p>12. โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว</p> <p>13. โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่ให้มีมาตรฐานสากลเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM)</p> <p>14. โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียวระดับที่ 2</p> <p>15. โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมพื้นที่ประกอบการ</p> <p>16. โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน</p> <p>17. โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายภาคประชาชนในการ</p>	<p>กบส. /กบว.</p>

แผนแม่บท /แผนย่อย	เป้าหมายแผนย่อย	ข้อเสนอโครงการของ กพร. ประจำปี 2565	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		<p>ตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง</p> <p>18. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่</p>	
	<p>3.2 (180403) การจัดการขยะมูลฝอย มูลฝอยติดเชื้อ ของเสียอันตราย สารเคมีในภาคการเกษตรและการอุตสาหกรรม มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</p> <p><u>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</u></p>	<p>19. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทน และสนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน</p> <p>20. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบตเตอรี่ยานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย</p> <p>21. โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการผลิตหมุนเวียนหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์เพื่อลดปัญหามลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน</p> <p>22. โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับการผลิต Circular Economy ของประเทศ</p> <p>23. โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับวัตถุประสงค์ให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศ</p>	กนอ.

แผนแม่บท /แผนย่อย	เป้าหมายแผนย่อย	ข้อเสนอโครงการของ กพร. ประจำปี 2565	หน่วยงาน รับผิดชอบ
4. (20) การบริการ ประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ  4.1 แผนย่อยการพัฒนา ระบบบริหารงานภาครัฐ  4.2 แผนย่อยการสร้างและ พัฒนาบุคลากรภาครัฐ	4.1 (200401) ภาครัฐ มีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่า มาตรฐานสากลและ มีความคล่องตัว  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	24. โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0	กยพ.
5. (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม  แผนย่อยการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านเศรษฐกิจ	• (230101) ภาคอุตสาหกรรม การผลิตและบริการ สร้าง มูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการวิจัยและ นวัตกรรม ส่งผลให้เกิดการ ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน  <i>ระดับความเกี่ยวข้อง : สนับสนุน</i>	25. โครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัดดูดิบ เพื่อรองรับความต้องการภาคอุตสาหกรรม  26. โครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมวัดดูดิบ ร่วมกับผู้ผลิตวัดดูดิบเพื่อรองรับความต้องการของ อุตสาหกรรมเป้าหมาย  27. โครงการประเมินความพร้อมและยกระดับสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0  28. โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจ หมุนเวียน(Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ ทรัพยากร	กนอ.

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 2.2) การกำหนดทิศทางการจัดทำแผนงานโครงการประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2565 จากข้อมูล พบว่า กรมมีการปรับปรุงแก้ไขและจัดทำ (ร่าง) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ที่มีผลต่อการดำเนินภารกิจของกรมให้เป็นปัจจุบัน และแจ้งให้แต่ละหน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นรวมทั้งให้ค่าคะแนนในแต่ละปัจจัย ตามหนังสือกลุ่มยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ด่วนที่สุด ที่ 07/ยศ.1074 ลงวันที่ 24 กันยายน 2563 และหนังสือกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ที่ ออก 0507/ว 3691 ลงวันที่ 24 กันยายน 2563 โดยต่อมาได้ประมวลความคิดเห็นและนำข้อมูล ดังกล่าวไปจัดทำ SWOT Matrix และกำหนดเป็นกลยุทธ์ของกรม เพื่อใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการ จัดทำโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



นอกจากนี้ ยังพบว่า กรมได้มีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญของการจัดทำโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในอีกทางหนึ่งด้วย ตามหนังสือกลุ่มยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมการพัฒนาและการเมืองแร่ ที่ 07/ยศ.1151 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2563

ในขั้นตอนถัดมา จากการพบว่า มีการประชุมหารือเป็นการภายในกรม เพื่อพิจารณาและกำหนดแนวทางการจัดทำโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยใช้ข้อมูลโครงการที่ผ่านกระบวนการจัดทำโครงการสำคัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นข้อมูลตั้งต้นอีกส่วนหนึ่ง และได้แจ้งผลให้แต่ละหน่วยงานภายในกรมไปพิจารณาจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อประกอบการจัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามหนังสือกลุ่มแผนและงบประมาณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมการพัฒนาและการเมืองแร่ ส่วนที่ 07/ผป.1364 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2563 และหนังสือกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมอุตสาหกรรมการพัฒนาและการเมืองแร่ ส่วนที่ 0507/ว 4799 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2563

ดังนั้น จากข้อมูลข้างต้น พบว่า กระบวนการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและมีกรอบแนวทางในการพิจารณาจัดทำข้อเสนอโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่พบว่า มีเอกสารในลักษณะเดียวกันที่แสดงถึงกระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 แต่อย่างใด

### 3) สัดส่วนงบประมาณที่จัดทำข้อเสนอโครงการกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจริงย้อนหลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564

ในการจัดทำข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมการพัฒนาและการเมืองแร่ เพื่อประกอบการขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีในทุกปีงบประมาณ จะถูกบรรจุเป็นรายการอยู่ในงบรายจ่ายอื่นของคำขอของงบประมาณ โดยจากข้อมูลสรุปภาพรวมงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564 พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมได้เสนอวงเงินงบประมาณในงบรายจ่ายอื่น จำนวน 509.05 ล้านบาท แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 ในงบรายจ่ายอื่นเพียง 271.37 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ

53.30 ของค่าของงบประมาณ หรือคิดเป็นสัดส่วนของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 1 ส่วนต่อค่าของงบประมาณ 2 ส่วน ในขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมได้เสนอวงเงินงบประมาณในงบรายจ่ายอื่นจำนวน 379.92 ล้านบาท แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 ในงบรายจ่ายอื่นเพียง 135.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.56 หรือคิดเป็นสัดส่วนของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 1 ส่วนต่อค่าของงบประมาณ 3 ส่วน แสดงดังตารางที่ 33

### ตารางที่ 33 สรุปภาพรวมงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

หน่วย : บาท

รายการ	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564			
	ค่าขอ งบประมาณ	งบประมาณ ที่ได้รับจัดสรร	ร้อยละ	สัดส่วน ที่ได้รับต่อ ค่าขอ	ค่าขอ งบประมาณ	งบประมาณ ที่ได้รับจัดสรร	ร้อยละ	สัดส่วน ที่ได้รับ ต่อค่าขอ
งบบุคลากร	224,839,500	218,961,900	97%	1: 1	216,346,600	212,477,600	98%	1: 1
งบดำเนินงาน	55,224,100	34,898,400	63%	1: 2	54,200,500	33,869,600	62%	1: 2
งบลงทุน	151,830,400	68,455,000	45%	1: 2	132,023,000	53,705,200	41%	1: 2
งบอุดหนุน	-	-	-	-	480,000	465,000	97%	1: 1
งบรายจ่ายอื่น	509,050,000	271,368,100	53%	1: 2	379,915,700	135,092,500	36%	1: 3
รวม	940,944,000	593,683,400	63%	1: 2	782,965,800	435,609,900	56%	1: 2

ที่มา : กลุ่มแผนและงบประมาณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

จากตารางที่ 33 พบว่า สัดส่วนการได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และ 2564 ในงบรายจ่ายอื่นของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่อยู่ในสัดส่วนประมาณ 1 ต่อ 2 และ 1 ต่อ 3 ตามลำดับเท่านั้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผลการศึกษา และจัดทำข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

#### 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นที่ 2 เพื่อศึกษาและจัดลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ซึ่งเป็นรูปแบบการวิจัยพร้อมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรม และปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญหรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม) ใช้การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก) ซึ่งใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทบริหารระดับต้น ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับสูง ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

### 5.1.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ 26-35 ปี จำนวน 88 คน อายุ 36-45 ปี จำนวน 72 คน อายุ 46-55 ปี จำนวน 25 คน อายุ 18-25 ปี จำนวน 2 คน และอายุ 56-60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 ร้อยละ 38.3 ร้อยละ 13.3 ร้อยละ 1.1 และร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ จำนวน 66 คน ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 62 คน และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 ร้อยละ 33 และร้อยละ 13.8 ตามลำดับ และเป็นข้าราชการประเภททั่วไประดับชำนาญงาน จำนวน 22 คน และข้าราชการประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และร้อยละ 6.4 ตามลำดับ

2) ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวมนั้น มีการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนใน 5 ประเด็นแผนแม่บทฯ อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ประเด็น เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นที่ 23 การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.09) ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.09) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.99) และประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตาม แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับปานกลาง ทั้งนี้ แต่ละประเด็นมีลำดับของประสิทธิภาพในแต่ละ ข้อเสนอโครงการย่อย ดังนี้

2.1) ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ข้อเสนอโครงการที่มีประสิทธิภาพ ในระดับสูงเป็นลำดับแรก คือ โครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมวัสดุติบร่วมกับผู้ผลิตวัสดุติบเพื่อ รองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 1.10) รองลงมา คือ โครงการ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่และ อุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 1.18) โครงการประเมิน ความพร้อมและยกระดับสถานประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D.

= 1.10) และโครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัสดุพิเศษเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.98) ตามลำดับ

2.2) ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ข้อเสนอโครงการที่มีประสิทธิภาพในระดับสูงเป็นลำดับแรก คือ โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการหมุนเวียนหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหามลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 1.09) รองลงมา คือ โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบตเตอรี่ยานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 1.14) โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM) ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.10) โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.12) โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 1.02) โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.18) โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้องปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเป็นวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.07) โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายภาคประชาชนในการตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.10) โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ประกอบการ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.13) โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.14) โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับที่ 2 ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.08) โครงการส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่พื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับสภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.96) โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การรังวัดปริมาตรในการคิดค่าภาคหลวง ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.10) โครงการส่งเสริมและต่อยอดเทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทน สนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ

และเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.05) และโครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐาน เพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.07) มีประสิทธิภาพในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ

2.3) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มีการจัดทำ ข้อเสนอโครงการเพียงโครงการเดียว คือ โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมี ประสิทธิภาพในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01)

2.4) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ข้อเสนอโครงการที่มีประสิทธิภาพในระดับสูงเป็น ลำดับแรก คือ โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.01) รองลงมา คือ โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจ ชายแดน และโครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษตะวันออก มีประสิทธิภาพในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.99) และ ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ

2.5) ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ข้อเสนอโครงการที่มี ประสิทธิภาพในระดับสูงเป็นลำดับแรก คือ โครงการพัฒนาระบบงานรังวัดสำรวจเพื่อสนับสนุน อุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0 ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 1.06) รองลงมา คือ โครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการ พัฒนาอุตสาหกรรมแร่เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.10) โครงการสร้างองค์ความรู้ด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมวัสดุดิบของอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รองรับความต้องการของ ภาคอุตสาหกรรมในอนาคต ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.98) มีประสิทธิภาพในระดับสูงรองลงมาตามลำดับ ในขณะที่โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและ ยานยนต์แห่งอนาคต ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.99) และโครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตวัสดุดิบ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.85) มีประสิทธิภาพในระดับ ปานกลางรองลงมาตามลำดับ

3) ประสิทธิภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพสูงทั้ง 7 ปัจจัย กล่าวคือ ทั้ง 7 ปัจจัยมีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก โดยปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.07) รองลงมา เป็นปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.10) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ( $\bar{X} = 3.71$ ,

S.D. = 1.12) ปัจจัยระบบ (System) ( $\bar{X}$  = 3.71, S.D. = 1.13) ปัจจัยรูปแบบ (Style) ( $\bar{X}$  = 3.66, S.D. = 1.06) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ( $\bar{X}$  = 3.66, S.D. = 1.11) และปัจจัยบุคลากร (Staff) ( $\bar{X}$  = 3.65, S.D. = 1.13) ตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับปานกลาง ทั้งนี้ แต่ละปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญมีประสิทธิภาพของแต่ละปัจจัยย่อย ดังนี้

3.1) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรก คือ ปัจจัยบุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.88, S.D. = 1.08) รองลงมาเป็นปัจจัยบุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X}$  = 3.87, S.D. = 1.09) และปัจจัยบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ ( $\bar{X}$  = 3.69, S.D. = 1.05) ตามลำดับ

3.2) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรกเท่ากัน คือ ปัจจัยมีการจัดโครงสร้างภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 1.09) ปัจจัยการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจำนวนมากและมีการกิจที่หลากหลาย ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 1.12) และปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 1.15) รองลงมาเป็นปัจจัยการระบุลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม ( $\bar{X}$  = 3.70, S.D. = 1.03) และปัจจัยมีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำ/ดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 3.69, S.D. = 1.13) ตามลำดับ

3.3) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรกเท่ากัน คือ ปัจจัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเชิงรุก ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 1.14) และปัจจัยบุคลากรยินดีเสียสละ

เวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 1.16) รองลงมาเป็นปัจจัยบุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.05)

3.4) ปัจจัยระบบ (System) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรก คือ ปัจจัยการมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.12) รองลงมาเป็นปัจจัยมีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.18) ปัจจัยการวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 1.06) ปัจจัยการมีระบบการติดตามผลการดำเนินแผนงานโครงการของกรมที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.18) และปัจจัยการจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจกรมมากกว่าแผนงานโครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.10) ตามลำดับ

3.5) ปัจจัยรูปแบบ (Style) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรก คือ ปัจจัยการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.15) รองลงมาเป็นปัจจัยหน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 1.00) และปัจจัยกระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 1.04) ตามลำดับ

3.6) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรกเท่ากัน คือ ปัจจัยการมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีความสำคัญในลำดับต้น ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.17) และปัจจัยมีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บท



ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างกับบริบทภายนอกกับบริบทภายใน ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.17) รองลงมาเป็นปัจจัยมีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางการดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 1.08) ปัจจัยการกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.19) และปัจจัยมีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.94) ตามลำดับ

3.7) ปัจจัยบุคลากร (Staff) มีปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูงทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีประสิทธิภาพสูงในลำดับแรก คือ ปัจจัยความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.07) รองลงมาเป็นปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่สายงาน ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 1.17) และปัจจัยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 1.14) ตามลำดับ

4) การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า ทั้ง 7 ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญมีลำดับความสำคัญที่สูง กล่าวคือ ทั้ง 7 ปัจจัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ซึ่งหากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้ โดยลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 ปัจจัยบุคลากร (Staff) ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.66) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.67) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.69) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.66) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ทั้งนี้ แต่ละปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญมีลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อย ดังนี้

4.1) ปัจจัยบุคลากร (Staff) มีลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.64, S.D. = 0.64$ ) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.58, S.D. = 0.67$ ) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แต่ละสายงาน ( $\bar{X} = 2.57, S.D. = 0.66$ )

ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) มีลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยบุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม ( $\bar{X} = 2.63, S.D. = 0.62$ ) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยบุคลากรภายในองค์การมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้ ( $\bar{X} = 2.60, S.D. = 0.67$ ) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยบุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 2.57, S.D. = 0.71$ )

4.2) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) มีลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก ( $\bar{X} = 2.62, S.D. = 0.69$ ) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยบุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนินแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 2.55, S.D. = 0.70$ ) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยบุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 2.54, S.D. = 0.67$ )

4.3) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยการมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้ความสำคัญในลำดับต้น ( $\bar{X} = 2.59, S.D. = 0.63$ ) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยมีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.57, S.D. = 0.68$ ) และลำดับที่ 3 เท่ากันคือ ปัจจัยมีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างกับบริบทภายนอกกับ

บริบทภายใน ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.63) และปัจจัยการกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทาย เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.55$ , S.D. = 0.66)

### 5.1.2 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นข้าราชการประเภทบริหารระดับต้น ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับสูง ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการของกรม จำนวนทั้งสิ้น 9 คน จากหลากหลายสายงาน ได้แก่ นักบริหาร บุคลากรทางด้านแผนงานและยุทธศาสตร์ บุคลากรสายงานหลักของกรม (วิศวกรเหมืองแร่และวิศวกรโลหการ) และบุคลากรที่เป็นนักวิชาการสิ่งแวดล้อม สำหรับเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 30 นาทีถึง 1 ชั่วโมง โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ภารกิจของกรมมีความเชื่อมโยงและสามารถตอบสนองการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ทั้ง 5 ประเด็น แต่อาจมีน้ำหนักหรือการให้ความสำคัญที่แตกต่างกันไป โดยแต่ละประเด็นมีสถานะในปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมในสามระยะ ได้แก่ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) สรุปได้ ดังนี้

1.1) ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า แม้อุตสาหกรรมเป้าหมายที่กำหนดจะมีความเชื่อมโยงกับภารกิจกรมในด้านของความต้องการใช้วัตถุดิบบางชนิดอยู่บ้าง แต่ปัจจุบันกรมอาจมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนน้อย มีความเกี่ยวข้องในสัดส่วนที่น้อย และผลกระทบ (impact) จากการทำงานของกรมไม่มาก แต่เป็นภารกิจท้าทายที่ต้องตั้งเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจในแต่ละระยะ คือ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ควรทบทวนทิศทางการพัฒนาของอุตสาหกรรมเป้าหมาย ทราบความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพว่ามีความเกี่ยวข้องกับวัตถุดิบชนิดใด และต้องพัฒนาแรงงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการผลิต ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) ควรจัดหาวัตถุดิบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้ จัดลำดับความสำคัญของวัตถุดิบแต่ละชนิดที่จะจัดหาหรือพัฒนา รวมทั้งต่อยอดการใช้ประโยชน์วัตถุดิบที่พัฒนาขึ้น และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) ควรสร้างความร่วมมือด้านวัตถุดิบ

ระหว่างกลุ่มประเทศเพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ยั่งยืน ผลักดันให้เกิดการต่อยอดการใช้ประโยชน์วัตถุดิบตามลำดับความสำคัญให้ครบวงจร และควรพัฒนาวัตถุดิบขั้นสูง (Advanced Raw Materials) ให้ตอบสนองความต้องการใช้ของอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อลดการพึ่งพาการซื้อหรือนำเข้าจากต่างประเทศ

1.2) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นนี้กรมสามารถตอบสนองได้ชัดเจน โดยอยู่ในเงื่อนไขว่าเขตเศรษฐกิจนั้น ๆ กำลังก่อสร้างและมีความต้องการใช้วัตถุดิบ เช่น หินอุตสาหกรรมเพื่อการก่อสร้างหรือหินอุตสาหกรรมเพื่อปูนซีเมนต์ จึงเป็นความสำคัญที่กรมต้องจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ ซึ่งผลพลอยได้อาจเป็นมูลค่าการลงทุนที่ต่อยอดภายหลังจากการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในเขตเศรษฐกิจพิเศษนั้น ๆ แล้วเสร็จ หรือในกรณีที่เขตเศรษฐกิจพิเศษมีการพัฒนาไปในระดับหนึ่งแล้ว กรมก็ยังมีภารกิจด้านการจัดหาแหล่งวัตถุดิบคุณภาพดีด้วยการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงมาสนับสนุนอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวได้ รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีรีไซเคิลกับหลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ของเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนแต่ละระยะ คือ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ควรหาแหล่งแร่ให้เพียงพอ และกำหนดแหล่งหินอุตสาหกรรม (สำหรับการก่อสร้าง) ใหม่ ๆ แต่ละพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนา ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) ควรต่อยอดเรื่องวัตถุดิบขั้นสูงที่ปรองรับการลงทุน เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (S-Curve) เป็นต้น และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) ควรบริหารจัดการสิ่งที่ได้ดำเนินการในแต่ละระยะที่ผ่านมาให้เกิดความยั่งยืน

1.3) ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ภารกิจของกรมมีส่วนสำคัญและตอบสนองต่อประเด็นนี้ได้ชัดเจน ตั้งแต่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบนพื้นฐานการกำกับดูแลที่ถูกต้องตามกฎหมาย การป้องกันแก้ไขเยียวยาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชน การส่งเสริมการประกอบการให้มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่ดี จนเมื่อเกิดของเสีย (Waste) โดยเฉพาะที่มีแร่หรือโลหะเป็นองค์ประกอบแล้วกรมสามารถต่อยอดงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เช่น ใช้เทคโนโลยีรีไซเคิลในการนำวัตถุดิบกลับมาเป็นวัตถุดิบใหม่ได้ โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนแต่ละระยะ คือ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ควรผลักดันให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมีมาตรฐานการดำเนินการและยกระดับให้ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับ ควรสื่อสารและสร้างการรับรู้กับคนภายนอกให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของกรมด้านสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น ควรมุ่งเน้นให้ทุกสถานประกอบการในกำกับ

ดูแลของกรมมีการประเมินมาตรฐาน เช่น มาตรฐานด้าน Circular Economy อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) เหมือนแร่ 4.0 (Mining 4.0) เป็นต้น ทั้งนี้ กรมควรกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทาย เช่น การลดจำนวนเรื่องร้องเรียนการอนุญาตและการประกอบการเหมืองแร่ให้ได้อย่างชัดเจน เป็นต้น รวมทั้งควรทำความเข้าใจความเข้าใจกับภาคประชาชน (สร้างภาพลักษณ์ที่ดี) ซึ่งให้เห็นว่าผู้ประกอบการเป็นผู้ที่อาสาเอาทรัพยากรมาพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) ควรยกระดับมาตรฐานที่ได้ดำเนินการในระยะ Quick win ให้สูงขึ้น และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันสมัยและรวดเร็วมากขึ้นในการกำกับดูแลและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม เช่น การตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมควรเป็นระบบออนไลน์ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาระบบกำกับอนุญาต กำกับดูแล และปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ให้รอบคอบรัดกุม และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) ควรนำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น ศาสตร์ของการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytics) หรือระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า กรมมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการให้บริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อความทันสมัย สะดวกรวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้กรมสามารถขับเคลื่อนทุกภารกิจหลักในอีก 4 ประเด็นแผนแม่บทฯ ได้ โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนในสองระยะ คือ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ควรปรับปรุงขั้นตอนการอนุญาตให้รวดเร็ว มีการตรวจสอบที่รวดเร็ว โปร่งใส ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และกำกับดูแลให้ผู้ประกอบการไม่ทำผิดกฎหมาย ควรสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชนต่อบริการภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐด้วยการนำระบบเทคโนโลยีทันสมัยและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาประยุกต์ใช้ตามลำดับกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลจำเป็นในรูปแบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อการบริหารจัดการวัตถุดิบตามภารกิจของกรม และระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) ควรยกระดับประสิทธิภาพการประกอบการผ่านการถ่ายทอดภารกิจให้ภาคเอกชนดำเนินการ (ให้กรมไปเน้นงานนวัตกรรม งานวิจัย งานวิชาการ) โดยกรมเพียงทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้ถูกต้องตามกฎหมาย ควรสนับสนุนการให้บริการประชาชนผ่านเงินจากกองทุนต่าง ๆ ที่กรมให้ผู้ประกอบการจัดตั้งขึ้นตามมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบสิ่งแวดล้อมโดยเน้นให้มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการขยายผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้มากขึ้น

1.5) ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า กรมมีภารกิจที่เชื่อมโยงได้ คือ มีทั้งหน่วยงานภายในที่จัดหาวัตถุดิบ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และหน่วยงานภายในที่พัฒนาคุณภาพวัตถุดิบด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของกรมในบางส่วนอาจยังไม่เป็นรูปธรรม ที่ต้องการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องพิจารณาว่า ในฐานะหน่วยงานที่ดูแลด้านวัตถุดิบต้นน้ำจะสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมในกำกับได้อย่างไร เช่น การพัฒนาจากวัตถุดิบแร่ธรรมชาติไปสู่วัตถุดิบขั้นสูงที่มีมูลค่าสูงขึ้นเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่มี เทคโนโลยีสูงมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมีความเห็นว่ากรมไม่ใช่หน่วยงานวิจัยโดยตรง องค์กรความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาอาจน้อยกว่าหน่วยงานที่ทำงานวิจัยโดยตรงหรือภาคเอกชน แต่กรมมีความได้เปรียบในแง่ของการใกล้ชิดกับผู้ประกอบการและสถานประกอบการในกำกับ มากกว่า จึงสามารถใช้ประโยชน์ในการเป็นตัวกลางที่รู้ความต้องการของผู้ประกอบการกับหน่วยงาน ที่ทำงานวิจัยได้ดีกว่า โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนแต่ละระยะ คือ ระยะ Quick win (พ.ศ. 2566-2570) ควรมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาให้ตอบโจทย์ความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ในปัจจุบันและอนาคตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีฐานข้อมูลหรือแผนปฏิบัติการด้านการวิจัยพัฒนา วัตถุดิบเพื่อต่อยอดในระยะถัดไป ระยะ Medium win (พ.ศ. 2571-2575) ควรพัฒนาเทคโนโลยี รีไซเคิลวัตถุดิบให้เหมาะสมกับการลงทุนในเชิงพาณิชย์มากขึ้น และนำข้อมูลที่ได้จากฐานข้อมูลหรือ แผนปฏิบัติการด้านการวิจัยพัฒนาวัตถุดิบมากำหนดวัตถุดิบเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาด้วยเทคโนโลยี ต่าง ๆ ตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และระยะ Long-term win (พ.ศ. 2576-2580) ควรขยายผลเป็น roadmap ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมวัตถุดิบต่อไป

อย่างไรก็ตาม ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรม ควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ลำดับที่ 2 คือ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ และลำดับที่ 3 คือ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ หากพิจารณาเป็นรายกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ตามสายงานที่ผู้วิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ลำดับที่ 2 คือ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ และลำดับที่ 3 คือ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ในขณะที่กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนส่วนใหญ่

มีความเห็นว่า ประเด็นแผนแม่บทฯ ที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ลำดับที่ 2 คือ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน และลำดับที่ 3 เท่ากัน คือ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต และประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

2) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ในแต่ละปัจจัยของกรมมีสถานะในปัจจุบันและปัญหาอุปสรรค สรุปได้ ดังนี้

2.1) ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ผู้ให้สัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันทิศทางของกรมยังขาดความชัดเจน ไม่ได้มองภาพในระยะยาว ต้องมองทิศทางของกรมในอนาคตร่วมกันว่ามีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในอนาคตคืออะไร แม้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทำให้มีประโยชน์มากขึ้นในแง่ของเป้าหมายระดับประเทศ แต่กรมยังขาดความชัดเจนของการถ่ายทอดหรือสื่อสารนโยบายระดับชาติอย่างเป็นรูปธรรมลงสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้พิจารณาได้ยากว่า ภารกิจกรมจะต้องเชื่อมโยงอย่างไรกับเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงต้องมีการถ่ายทอดและสื่อสารเพื่อให้เกิดวางแผนให้การทำงานของกรมที่ชัดเจนและมีผลกระทบ (Impact) ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังให้ความเห็นว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจะช่วยให้การดำเนินงานโครงการของกรมมีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.2) ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า อาจแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งเห็นว่า กรมควรพิจารณาปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับปริมาณงานและตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการมากขึ้นทั้งการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่และการลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยต้องมีการรับฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริงว่าประสบปัญหาอะไร และจะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างไร อีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า กรมมีโครงสร้างที่ชัดเจนซึ่งช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถใช้รูปแบบโครงสร้างกึ่งทางการเพื่อบูรณาการการทำงานและช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้นในบางจุดได้

2.3) ปัจจัยระบบ (System) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า กรมยังมีระบบการทำงานที่ควรต้องปรับปรุง โดยเห็นว่าระบบงบประมาณ ระบบการติดตามประเมินผล และระบบที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น มาตรฐานข้อมูลต่าง ๆ ควรมีความสอดคล้องกัน การใช้เงินงบประมาณในปัจจุบันยังไม่ก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) เท่าที่ควร บางส่วนกรมควรดำเนินการเองมากกว่าการจ้างดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งส่งเสริมปัจจัยบุคลากร (Staff) และ

ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ให้ดีขึ้นได้ด้วย นอกจากนี้ ยังขาดการบูรณาการและการวางเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร ขาดการระดมสมองร่วมกันจากทุกหน่วยงาน โดยพิจารณาจากเป้าหมายการพัฒนาประเทศเป็นที่ตั้ง แล้วจึงกำหนดเป้าหมายหรือจัดทำโครงการร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้งยังเห็นว่าผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และอาจกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนระบบการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นได้

2.4) ปัจจัยรูปแบบ (Style) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีการบริหารจัดการของกรมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนมีนโยบายหรือทิศทางการบริหารองค์การต่างกัน หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนภารกิจก็จะเป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่ง โดยผู้บริหารกรมค่อนข้างให้ความสำคัญกับการผลักดันภารกิจในด้านการอนุญาต กำกับดูแลอุตสาหกรรมเหมืองแร่และโลหกรรม ภารกิจด้านสิ่งแวดล้อมและเหมืองแร่ โดยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้หรือความถนัดของผู้บริหารด้วย

2.5) ปัจจัยบุคลากร (Staff) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยนี้มีความเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) โดยเห็นว่า ในการทำงานนั้นบุคลากรจะต้องมีทัศนคติที่ดี เข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน และมีความรู้ความสามารถที่พร้อมเสียก่อนจึงจะสามารถทำงานได้ โดยจะต้องมีการวางแผนกำลังคนให้สามารถทดแทนกันได้ตลอดเวลาเนื่องจากมีจำนวนจำกัด โดยควรต้องพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน (Career path) ให้ชัดเจนด้วย ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนเห็นว่า เรื่องจำนวนคนไม่ใช่ประเด็นสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันสามารถใช้ระบบการจ้างให้ดำเนินการแทนได้

2.6) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจุบันบุคลากรในกรมยังมีความรู้ความสามารถไม่ครบถ้วน โดยอาจมีปัญหาดังแต่ในขั้นตอนการสรรหาบุคลากร และยังไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในองค์การ รวมทั้งต้องพัฒนาทัศนคติในการทำงานที่จะต้องมีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะและความรู้ที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการเป็นกรมที่ต้องให้ความรู้ ให้ข้อมูลข้อเท็จจริงในการชี้้นำการกำหนดนโยบายและคาดการณ์แนวโน้มให้แก่หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกนั้น จะต้องสามารถชี้นำทิศทาง เทคนิค หรือวิธีการในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินภารกิจของตนเองได้



2.7) ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่ยากในการดำเนินการ โดยอาจเป็นปัญหาจากหลายส่วน เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายงาน การยึดพวกพ้องในแต่ละระดับของการทำงาน เป็นต้น และยังไม่สามารถทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กรได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์บางรายเสริมว่า ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ แผนงานและโครงการของกรมมากขึ้นโดยอาศัยช่องทางของการจัดงานภายในต่าง ๆ ของกรม อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายยังเห็นว่า ปัจจุบันกรมมีปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ค่อนข้างดี โดยเห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความใกล้ชิด บุคลากรมีกำลังใจทำงาน ต้องการร่วมขับเคลื่อนเพื่อพัฒนา

สำหรับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยบุคลากร (Staff) และลำดับที่ 3 เท่ากัน คือ ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ทั้งนี้ หากพิจารณาเป็นรายกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ตามสายงานที่ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะด้านส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจฯ มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) และลำดับที่ 3 เท่ากัน คือ ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ ความสามารถ (Skill) ในขณะที่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ด้านแผนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจฯ มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยบุคลากร (Staff) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยโครงสร้าง (Structure)

3) ในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคอื่น ๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนภารกิจฯ นอกเหนือจากปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นและข้อสังเกตถึงปัจจัยอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1) ด้านการเมืองและนโยบาย มีความเปลี่ยนแปลงของนโยบายของต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางของประเทศ เช่น การกีดกันทางการค้า เป็นต้น การเปลี่ยนรัฐบาล (นักการเมือง) บ่อยครั้งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐบ่อยครั้งและส่งผลต่อการ แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ของส่วนราชการ นอกจากนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำเกินไปในขณะที่กรมมีภารกิจที่ดูแล อุตสาหกรรมต้นน้ำ จึงเชื่อมโยงกับการตอบสนองต่อตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ ได้ยาก

3.2) ด้านกฎหมาย มีปัญหาการบูรณาการภารกิจระหว่างส่วนราชการส่งผลต่อวิธีการ ขับเคลื่อนภารกิจให้มีประสิทธิภาพ เช่น ภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่กับกรม ทรัพยากรธรณีที่มีภารกิจและการทำงานเกี่ยวเนื่องกันในการบริหารจัดการทรัพยากรแร่ แต่มีแนวนโยบาย หรือหลักคิดในการบริหารจัดการแร่ที่ แตกต่างกัน เป็นต้น นอกจากนี้ ในส่วนของภารกิจกร มในการนำของเสีย (Waste) มาผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องและเทคโนโลยีรีไซเคิล ยังมีปัญหาว่ากฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกากของเสียยังไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก กฎหมายให้อำนาจหน่วยงานอื่นในการบริหารจัดการกากของเสีย

3.3) ด้านเศรษฐกิจ เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจหยุดชะงักและชะลอตัวของเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากภัยพิบัติหรือโรคระบาดต่าง ๆ ส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมเป็นไปได้ยากมาก ขึ้นในด้านการส่งเสริมให้มีการประกอบการที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจาก ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะดังกล่าวก่อนเป็นลำดับแรก และ อาจส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าว

3.4) ด้านสังคม มีกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและมีการร้องเรียนคัดค้าน ในการอนุญาตและการประกอบการเหมืองแร่มากขึ้น ประชาชนเข้าใจและรักชาติของตนเองมากขึ้น รวมทั้งสังคมในภาพรวมไม่ค่อยยอมรับการประกอบการอุตสาหกรรมเหมืองแร่ จึงเป็นอุปสรรคต่อการ ทำงานของกรม ทำให้กรมต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้เป็นจำนวนมาก และเสียโอกาสในการดำเนินภารกิจที่สำคัญอื่น ๆ

3.5) ด้านเทคโนโลยี มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่เทคโนโลยีใหม่ ๆ มักมี ราคาสูงส่งผลให้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปใช้ประโยชน์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และไม่สามารถ ขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสให้กรมต้อง พัฒนาเทคโนโลยีเอง รวมทั้งนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติ ภารกิจได้เช่นกัน

### 5.1.3 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ สรุปได้ ดังนี้

1) ระยะเวลาในการเริ่มต้นจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565 สรุปได้ว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมยึดถือกรอบเวลาตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งช่วงเวลาสูงสุดในการเตรียมการเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประกอบการจัดทำคำขออนุมัติงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จะอยู่ในช่วงเวลาดังตั้งแต่วันที่ 26 ธันวาคม 2563 – 24 มกราคม 2564 หรือประมาณ 1 เดือนโดยนับรวมวันหยุดราชการ ในขณะที่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดทำโครงการสำคัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด ควบคุมไปกับกรอบเวลาตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งช่วงเวลาสูงสุดในการเตรียมการเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการประกอบการจัดทำคำขออนุมัติงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จะอยู่ในช่วงเวลาดังตั้งแต่วันที่ 8 มิถุนายน 2563 – 15 มกราคม 2564 หรือประมาณ 7 เดือนเศษโดยนับรวมวันหยุดราชการ ดังนั้น ระยะเวลาในการเริ่มต้นจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จึงมากกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ถึง 6 เดือน

2) กระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สรุปได้ว่า กระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและมีกรอบแนวทางในการพิจารณาจัดทำข้อเสนอโครงการอย่างชัดเจน เริ่มต้นจากการจัดทำเอกสารการมองเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Worksheet 1) จำนวน 6 ประเด็น วิเคราะห์และจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของเป้าหมายแผนย่อยต่อการบรรลุเป้าหมายระดับต่าง ๆ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Worksheet 2) ทั้ง 6 ประเด็นที่เป็นผลต่อเนื่องและจัดทำเอกสารการมองเป้าหมายร่วมกัน (Worksheet 1) เพื่อจัดส่งให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาจัดทำเอกสารห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final Value Chain Thailand) โดยจากผลการพิจารณา พบว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ คงเหลือประเด็นของแผนย่อยจำนวน 5 จาก 6 ประเด็นที่กรมสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ได้ ได้แก่ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยกรมได้จัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามเอกสารห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทยครบถ้วนทุกแผนย่อยที่กรมมีภารกิจเกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 28 โครงการ เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดทิศทางการจัดทำแผนงานโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) และจัดทำ SWOT Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ของกรม เพื่อใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดทำโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรม รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญของการจัดทำโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกรมในอีกทางหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่พบว่ามีเอกสารในลักษณะเดียวกันที่แสดงถึงกระบวนการในการคิดและวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 แต่อย่างใด

3) สัดส่วนงบประมาณที่จัดทำข้อเสนอโครงการกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจริงย้อนหลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564 สรุปได้ว่า ในการจัดทำข้อเสนอโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อประกอบการขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของทุกปีงบประมาณ จะถูกบรรจุเป็นรายการอยู่ในงบรายจ่ายอื่นของค่าของงบประมาณ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมได้เสนอวงเงินงบประมาณในงบรายจ่ายอื่นจำนวน 509.05 ล้านบาท แต่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 ในงบรายจ่ายอื่นเพียง 271.37 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนการได้รับจัดสรรงบประมาณต่อค่าของงบประมาณ 1 ต่อ 2 ในขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมได้เสนอวงเงินงบประมาณในงบรายจ่ายอื่นจำนวน 379.92 ล้านบาท แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 ในงบรายจ่ายอื่นเพียง 135.09 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนการได้รับจัดสรรงบประมาณต่อค่าของงบประมาณ 1 ต่อ 3 เท่านั้น

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีสึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนี้

5.2.1 ระดับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยในหัวข้อนี้ไว้ว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับปานกลาง โดยจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถาม พบว่า ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวมนั้น มีการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนใน 5 ประเด็นแผนแม่บทฯ อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ประเด็น ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้างต้นนั้น หากพิจารณาร่วมกับข้อมูลเอกสารชั้นทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการหรือโครงการของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 นั้นจะเห็นได้ว่าการจัดทำข้อเสนอโครงการต่าง ๆ ได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีกรอบแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอโครงการอย่างชัดเจน รวมทั้งมีระยะเวลาในการเตรียมการจัดทำข้อเสนอโครงการค่อนข้างมากถึง 7 เดือน แตกต่างจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่มีระยะเวลาในการเตรียมการจัดทำข้อเสนอโครงการเพียง 1 เดือน และไม่พบว่ามีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการในลักษณะเดียวกันกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ข้างต้นทุกข้อเสนอโครงการเปรียบเทียบกับเนื้อหาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แม้ทุกโครงการจะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับผลผลิตของโครงการ แต่ยังไม่พบว่า มีข้อเสนอโครงการใดที่อธิบายถึงสัดส่วนในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ (Contribution) ในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนภารกิจกรมในการตอบสนองต่อการบรรลุ

เป้าหมายของแผนแม่บทฯ โดยยังไม่เป็นไปตามแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผนระดับที่ 3 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนระดับที่ 3 รวมทั้งแผนงาน/โครงการ หรือการดำเนินการอื่น ๆ ที่สอดคล้องกัน ตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) และไม่เป็นไปตามข้อสังเกตของสำนักงบประมาณประกอบกรณีการเสนอ เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ที่ว่า การกำหนดแผนในแต่ละระดับ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบของเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถถ่ายทอดจากแผนระดับ 1 ถึงระดับ 4 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถติดตามประเมินผลได้

ในส่วนของคุณภาพของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือ Key Success Factors ซึ่งจากข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าทุกปัจจัยมีประสิทธิภาพในระดับสูง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้างต้นของผู้วิจัยเช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ พบว่า ทุกปัจจัยยังมีปัญหาอุปสรรคในหลายส่วนที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขตามสรุปผลการวิจัย จึงเห็นได้ชัดเจนว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม

ด้วยเหตุข้างต้น ผู้วิจัยจึงยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่แท้จริงในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมเชิงลึกมากขึ้นเสียก่อน

5.2.2 ลำดับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญหรือ Key Success Factors ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตามที่คุณวิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยในส่วนนี้ไว้ว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรกต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) โดยจากการ

เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม พบว่า ลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 ปัจจัยบุคลากร (Staff) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) และลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยบุคลากร (Staff) และลำดับที่ 3 เท่ากัน คือ ปัจจัยโครงสร้าง (Structure) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยดังกล่าว เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า จากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่กรมควรให้ความสำคัญเช่นเดียวกันประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยบุคลากร (Staff) และปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐกร กลิ่นอุบล (2551) ศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง” ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง มีปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรต่าง ๆ และปัจจัยด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์ (2536) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษา: สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพร กัลยาณมิตร (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำนโยบายอยู่ดีมีสุขไปปฏิบัติ ในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติของคณะกรรมการระดับหมู่บ้านหรือชุมชน คือ วัตถุประสงค์ของนโยบายและกรอบแผนงาน ทรัพยากรในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า มีปัจจัยรูปแบบ (Style) เพียงปัจจัยเดียวที่ไม่ได้ถูกให้ความสำคัญใน 3 ลำดับแรกจากข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพข้างต้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเสกสรรค์ นิสัยกล้า (2551) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติ มีอิทธิพลกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยอาจเป็นไปได้ว่าแม้รูปแบบการทำงานจะขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารหรือผู้นำนโยบายก็ตาม แต่ในการจัดทำข้อเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจกรมในการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บท

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้มีองค์การกลาง คือ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้กำหนดให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการตามกรอบแนวทางในการจัดทำโครงการสำคัญไว้แล้ว รวมทั้งผู้วิจัยเห็นว่า ประเด็นนี้ไม่ได้เป็นประเด็นที่ขัดต่อปัจจัยรูปแบบ (Style) ของผู้บริหารในการพัฒนาทิศทางการดำเนินงานของกรม

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ครั้นนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจ

จากการศึกษา พบว่า แมื่กรมจะมีกระบวนการในการเตรียมจัดทำข้อเสนอโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่ชัดเจน และมีกรอบแนวคิดสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติก็ตาม แต่ยังคงต้องปรับปรุงในรายละเอียดของการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนภารกิจฯ ให้ดียิ่งขึ้นไว้ 7 ข้อ ดังนี้

1) ควรมีการพิจารณารายละเอียดของแผนแม่บทฯ ทุกประเด็น โดยอาศัยการดำเนินการในลักษณะการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในกรม เพื่อให้เกิดการสื่อสารและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับการดำเนินภารกิจของกรมในมิติต่าง ๆ โดยละเอียดมากขึ้น และมีความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกัน รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อจัดทำข้อเสนอโครงการของกรม ซึ่งจะช่วยให้การทำแผนงานโครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพดีขึ้น และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ไปพร้อมกัน

2) ควรพิจารณาถึงการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากภายนอก ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีสำหรับหน่วยงานในการขยายภารกิจให้กว้างขึ้นเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้มีระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถนำมาใช้วางแผนงานโครงการของหน่วยงานที่ตอบสนองการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างครบถ้วนตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) คือ ต้นทาง กลางทาง



ปลายทาง ซึ่งเป็นการพัฒนาพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) และปัจจัยระบบ (System) ให้ดียิ่งขึ้น

3) ควรเพิ่มสัดส่วนผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานโครงการของหน่วยงานให้เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม โดยให้กองยุทธศาสตร์และแผนงานของหน่วยงานเป็นผู้ขับเคลื่อน เสมือนเป็นคลังข้อมูลของหน่วยงาน และสามารถเสนอแนะทิศทางในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานร่วมกับผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานโครงการ รวมทั้งสื่อสารถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศแก่บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยระบบ (System) และปัจจัยค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้ดียิ่งขึ้นไปพร้อมกัน

4) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการการวิเคราะห์เชิงลึก เช่น การวิเคราะห์ย้อนกลับถึงแนวโน้มและความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ฯ ที่จะตอบสนองต่อความต้องการในอุตสาหกรรมชั้นปลายต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของข้อเสนอโครงการต่าง ๆ โดยต้องสามารถประเมินให้เห็นถึงสัดส่วนของการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยระบบ (System) ของกรม

5) ควรรักษากรอบระยะเวลาในการเตรียมการเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ เช่นเดียวกับที่กรมได้ดำเนินการสำหรับการจัดทำข้อเสนอโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่มีระยะเวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมการต่าง ๆ และไม่กระชั้นชิดจนเกินไป ซึ่งน่าจะส่งผลให้การคิดวิเคราะห์และกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปโดยรอบคอบ ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยระบบ (System) ของกรม

6) ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ชัดเจนจนถึงระดับการกำหนดวงเงินงบประมาณที่จะดำเนินการ ตลอดจนแผนรองรับกรณีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่ครบถ้วนตามที่ได้เสนอของงบประมาณไว้ เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคจากสัดส่วนของงบประมาณที่กรมได้รับจัดสรรเปรียบเทียบกับค่าของงบประมาณในสัดส่วน 1 ต่อ 2 หรือ 1 ต่อ 3 ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) และปัจจัยระบบ (System) ของกรม

7) ควรพัฒนาระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ได้มากขึ้น รวมทั้งควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมชั้นปลายต่าง ๆ โดยตรง ทั้งในเชิงของการประสานงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาปัจจัยความรู้ความสามารถ (Skill) อันเกี่ยวเนื่องกับทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า มีส่วนที่ควรปรับปรุงในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป 4 ข้อ ดังนี้

1) ในการจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในส่วนของประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนภารกิจกรมด้วยการจัดทำข้อเสนอโครงการในแต่ละประเด็นของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ควรคำนึงถึงการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาของโครงการต่าง ๆ ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ กลุ่มเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินโครงการ เนื่องจากแม้ผู้วิจัยอาจสามารถคาดหมายได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นบุคลากรของกรมซึ่งน่าจะเข้าใจได้ถึงรายละเอียดเบื้องต้นของโครงการแล้วก็ตาม แต่การให้ข้อมูลเพียงแต่ชื่อโครงการอาจไม่สามารถทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจได้เพียงพอที่จะประเมินได้ว่าหากโครงการเหล่านั้นประสบผลสำเร็จแล้วจะสามารถเป็นส่วนช่วยได้ในการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในแต่ละประเด็นหรือไม่

2) ในการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรภายในกรม อาจจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ระดับตำแหน่งที่ต่างกันมากขึ้นให้ครอบคลุมทุกสายงาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและสอบทานผลการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน และทราบถึงระดับประสิทธิภาพ ตลอดจนสาเหตุของปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงที่จะส่งผลกระทบต่อระดับของประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจฯ ทั้งในด้านการจัดทำข้อเสนอโครงการ และปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญทุกปัจจัยอย่างครบถ้วนในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนมากขึ้น

3) สำหรับการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาวิจัยเอกสารชั้นทุติยภูมิ ควรมีการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญทั้ง 7 ปัจจัย เช่น เอกสารที่เป็นกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ รายงานการประชุม คำสั่ง ประกาศ ฯลฯ ในแต่ละเรื่อง เพื่อสอบทานข้อมูลเชิงปริมาณจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม และสอบทานข้อมูล

เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรในแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดความชัดเจนและยืนยันความถูกต้องหรือโต้แย้งผลการสำรวจและสัมภาษณ์ในแต่ละปัจจัยย่อยได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

4) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรแต่ละระดับ ควรมีการแจ้งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต และความหมายของคำสำคัญ (Key Words) ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เช่น ความหมายและความแตกต่างของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในแต่ละปัจจัย โดยแจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบและทำความเข้าใจล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ในระยะหนึ่งที่เพียงพอแก่การให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ศึกษาทำความเข้าใจและเตรียมข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการให้สัมภาษณ์ด้วย เพื่อให้แนวทางในการให้สัมภาษณ์อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในข้อคำถามที่ถูกต้องตรงกัน



## บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2550). การนำนโยบายอยู่ดีมีสุขไปปฏิบัติในจังหวัดนนทบุรี. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ภาควิชาการวางแผนส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ฯ พ.ศ. 2560, (2560).
- กฤษณ์ รักชาติเจริญ และคณะ. (2559). ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนมิติสมัชชาสุขภาพแห่งชาติสู่การปฏิบัติ. *BU ACADEMIC REVIEW*, 15(2).
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)
- ควรรคิด ชโลธรังสี. (2542). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพิบาลจังหวัดอุบลราชธานี. (ภาค  
นิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
จิรวารณ ดันตินิติ. (2550). กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท ยูสแอนดโอ จำกัด.  
(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง), มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,  
โชติ บดีรัฐ. (2561). วิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์เบื้องต้น (ก. กิตติคุณ Ed. พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: โรง  
พิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- เทศศักดิ์ บุญยรัตนพันธ์. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชน  
ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต Text), สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Retrieved from  
<http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/926>
- ปกรณ ปรียากร. (2553). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 11 ed.).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2557). การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทาง Krejcie and Morgan (1970) ในการวิจัยเชิง  
ปริมาณ. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์.
- ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2561). องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคม  
อาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา, 9(ฉบับที่1).
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2561). ภาวะผู้นำทางยุทธศาสตร์: การแปลงวิสัยทัศน์สู่ความจริง (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.).  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- แพรวไพลิน วงษ์สินธุวิเศษ และ ณิชพล จรูญพิพัฒน์กุล. (2560). Middle Income Trap: กับดักเศรษฐกิจที่รอการ  
ก้าวข้าม.  
[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article\\_7Nov2017.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_7Nov2017.pdf)

- ภวานา กิตติวิมลชัย และคณะ. (2551). ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น.  
Retrieved 24 ธ.ค. 63, from มหาวิทยาลัยขอนแก่น <https://qm.kku.ac.th/files/01-2555822144003-phanch-1.pdf>
- ภูวเดช สว่างแสง. (2561). แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดกองทัพอากาศ พ.ศ. 2558-2562 ไปสู่แผนปฏิบัติการ.
- รัฐกร กลิ่นอุบล. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ)), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, Retrieved from [http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Pub\\_Pol/Ratakon\\_K.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Pub_Pol/Ratakon_K.pdf)
- วรลักษณ์ ลีเลิศพันธ์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (ปริญญาบริหารมหาบัณฑิต การค้นคว้าแบบอิสระ), มหาวิทยาลัยเนชั่น, Retrieved from <http://it.nation.ac.th/studentresearch/files/5509137f.pdf>
- วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารช่อพะยอม, 23(23).
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2556). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2529). การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MBO. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สรรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม. (2554). การวางแผนพัฒนาประเทศ. In Vol. พิมพ์ครั้งที่ 1. (pp. 105). Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_w3c/ewt\\_dl\\_link.php?filename=nesdb\\_book&nid=5789](https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?filename=nesdb_book&nid=5789)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). ผลการประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2563. Retrieved from <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/06/05-มติกรม-5-พ.ค.63>
- เสกสรรค์ นิสัยกล้า. (2550). การนำนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
- โสฬส ปัญจะวิสุทธิ. (2541). ปัจจัยที่มีผลสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ฯ. (ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ภาคนิพนธ์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 13(1).



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายชื่อส่วนราชการภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่  
ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่  
กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560**

1. กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)
2. สำนักงานเลขานุการกรม (สล.)
3. กองกฎหมาย (กม.)
4. กองนวัตกรรมวัสดุพิเศษและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (กนอ.)
5. กองบริการงานอนุญาต (กบอ.)
6. กองบริหารจัดการวัสดุพิเศษอุตสาหกรรม (กบว.)
7. กองบริหารสิ่งแวดล้อม (กบส.)
8. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยพ.)
9. กองวิศวกรรมบริการ (กวบ.)
10. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศสท.)
11. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 1
12. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 2
13. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3
14. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 4
15. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 5
16. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 6
17. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 7

## แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (แผน ข. ภาคนอกเวลาราชการ) คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด อันจะส่งผลให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ผ่านการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตอนที่ 3** ประสิทธิภาพของ “ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ” ในปัจจุบันของ กพร. ต่อการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตอนที่ 4** การจัดลำดับความสำคัญของ “ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ” ของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตอนที่ 5** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ (ถ้ามี)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำสัญลักษณ์ ✓ ลงในช่องที่กำหนด เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลตามความเป็นจริง

1. เพศ  หญิง  ชาย

2. อายุ  18 – 25 ปี  26 – 35 ปี  36 – 45 ปี

46 – 55 ปี  56 – 60 ปี



3. ข้าราชการประเภท/ระดับ  วิชาการ/ชำนาญการพิเศษ  วิชาการ/ชำนาญการ  
 วิชาการ/ปฏิบัติการ  
 ทัวไป/อาวุโส  ทัวไป/ชำนาญงาน  ทัวไป/ปฏิบัติงาน
4. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน  กบส.  กนอ.  กบว.  กวบ.  กบอ.  
 กม.  สล.  กยผ.  ศสท.  ตสน.  
 สรข.1  สรข.2  สรข.3  สรข.4  สรข.5  
 สรข.6  สรข.7

**ตอนที่ 2** ประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของ กพร. ผ่านการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง  
 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่จากรายชื่อ  
 ข้อเสนอโครงการที่แต่ละหน่วยงานภายในกรมได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการจัดทำโครงการสำคัญ  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ภายใต้แผนย่อยประเด็นต่าง ๆ ในช่องทางซ้ายมือ และทำเครื่องหมาย  
 ✓ ในช่องทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อระบุระดับ  
 ประสิทธิภาพฯ ของแต่ละข้อเสนอโครงการหากได้รับการจัดสรรงบประมาณและสามารถดำเนินการ  
 แล้วเสร็จ ตามเกณฑ์ความหมายต่อไปนี้

- **ระดับ 1** หมายถึง มีประสิทธิภาพ **ต่ำมาก** (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถ  
 ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ **น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย**)
- **ระดับ 2** หมายถึง มีประสิทธิภาพ **ต่ำ** (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถ  
 ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ **บ้าง /เล็กน้อย**)
- **ระดับ 3** หมายถึง มีประสิทธิภาพ **ปานกลาง** (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถ  
 ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ **ปานกลาง**)
- **ระดับ 4** หมายถึง มีประสิทธิภาพ **สูง** (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถ  
 ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ **มาก**)

•ระดับ 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพสูงมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด)

ประเด็นการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ				
	1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
<b>1. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต</b>					
•แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร ตัวชี้วัด : อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (ปี2561-2565)					
1.1) โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตวัสดุขั้นสูงเพื่อรองรับ อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ (65)					
•แผนย่อยอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม ตัวชี้วัด : จำนวนผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานระดับ Tier 4 (ปี 2561-2565)					
1.2) โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนอากาศยานและยานยนต์แห่งอนาคต (65)					
•แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ตัวชี้วัด : อันดับความสามารถด้านประสิทธิภาพแรงงาน อันดับที่ 60 (ปี 2561-2565)					
1.3) โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมวัสดุขั้นสูงของ อุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ในอนาคต (65)					
1.4) โครงการพัฒนาระบบงานวิจัยวัสดุสำรวจเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเหมืองแร่ 4.0 (65)					
1.5) โครงการสร้างต้นแบบและส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมแร่เข้าสู่ อุตสาหกรรม 4.0 (65)					
<b>2. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ</b>					
•แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 500,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)					
2.1) โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่พัฒนาพิเศษ ตะวันออก (65)					
•แผนย่อยการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ 100,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)					
2.2) โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจ ภาคใต้ (65)					
•แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ตัวชี้วัด : มูลค่าการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน 10,000 ล้านบาท (ปี 2561-2565)					
2.3) โครงการบริหารจัดการแหล่งหินอุตสาหกรรมสำหรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจ ชายแดน (65)					
<b>3. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน</b>					
•แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว ตัวชี้วัด : ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม 50 คะแนน (ปี 2561-2565)					
3.1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่พื้นที่ประกอบการทำเหมืองแร่ให้มีการปรับ สภาพและใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน (65)					
3.2) โครงการศึกษาการประเมินการชำระค่าภาคหลวงโดยข้อมูลงานวิจัยวัดด้วย อากาศยานไร้คนขับสำหรับเหมืองแร่ที่ใช้การวิจัยวัดปริมาณในการคิดค่าภาคหลวง (65)					

ประเด็นการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ				
	1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
3.3) โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายหมุดหลักฐานเพื่อรองรับการจัดทำแผนที่ภูมิประเทศด้วยงานรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับ (65)					
3.4) โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เข้าสู่มาตรฐานเหมืองแร่สีเขียว (65)					
3.5) โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM) (65)					
3.6) โครงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่มาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับที่ 2 (65)					
3.7) โครงการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ประกอบการ (65)					
3.8) โครงการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน (65)					
3.9) โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายภาคประชาชนในการตรวจสอบเฝ้าระวังผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการทำเหมืองแร่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (65)					
3.10) โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เหมืองแร่ (65)					
<b>•แผนย่อยการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสารเคมีในภาคเกษตรที่ระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</b> <b>ตัวชี้วัด : ดัชนีประสิทธิภาพการจัดการขยะ 0.74 (ปี 2561-2565)</b>					
3.11) โครงการส่งเสริมและต่อยอดเทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาของเสียเป็นแหล่งทรัพยากรทดแทน สนับสนุนการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (65)					
3.12) โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีรีไซเคิล เพื่อพัฒนาต้นแบบการจัดการแบบเตอรียานยนต์ไฟฟ้าใช้งานแล้วในประเทศไทย (65)					
3.13) โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน Circular Economy เพื่อรองรับการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศ โดยเฉพาะการเป็นฐานการหมุนเวียนหรือรีไซเคิลขยะหรือของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหามลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน (65)					
3.14) โครงการส่งเสริมการออกแบบวัสดุและผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อการรีไซเคิลอย่างมีประสิทธิภาพ (Design for Recycling) รองรับการผลิต Circular Economy ของประเทศ (65)					
3.15) โครงการพัฒนาและยกระดับชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจหรือสถานประกอบการต้นแบบในการคัดแยกขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเป็นวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศ (65)					
<b>4. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 20 การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ</b>					
<b>•แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ</b> <b>ตัวชี้วัด : สัดส่วนของหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (ปี 2561-2565)</b>					
4.1) โครงการส่งเสริมการบริหารภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (65)					

ประเด็นการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. ต่อการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ระดับประสิทธิภาพของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ				
	1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
5. แผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม					
<b>•แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจ</b> <b>ตัวชี้วัด : อัตราการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นจากการวิจัย เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (ปี 2561-2565)</b>					
5.1) โครงการจัดทำฐานข้อมูลวิจัยและนวัตกรรมวัดดูดับเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม (65)					
5.2) โครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมวัดดูดับร่วมกับผู้ผลิตวัดดูดับเพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย (65)					
5.3) โครงการประเมินความพร้อมและยกระดับสถานประกอบการอุตสาหกรรมพื้นฐานเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 (65)					
5.4) โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดการใช้ทรัพยากร (65)					

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของ "ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ" ในปัจจุบันของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (ตามแนวคิด 7S model ของ Mckinsey) ในช่องทางซ้ายมือและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับประสิทธิภาพฯ เพื่อระบุระดับประสิทธิภาพของแต่ละปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ตามเกณฑ์ความหมายต่อไปนี้

•**ระดับ 1** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ น้อยที่สุด/ไม่ได้เลย)

•**ระดับ 2** หมายถึง มีประสิทธิภาพต่ำ (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ บ้าง /เล็กน้อย)

•**ระดับ 3** หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ปานกลาง)

•**ระดับ 4** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูง (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มาก)

•**ระดับ 5** หมายถึง มีประสิทธิภาพสูงมาก (มีความสอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญหรือสามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ มากที่สุด)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของ กพร. (Key Success Factor)	ระดับประสิทธิภาพของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ				
	1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
<b>1. กลยุทธ์ (Strategy)</b>					
1.1) มีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน					
1.2) มีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน					
1.3) การมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้ความสำคัญในลำดับต้น					
1.4) มีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลระหว่างกับบริบทภายนอกกับบริบทภายใน					
1.5) การกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน					
<b>2. โครงสร้าง (Structure)</b>					
2.1) การระบุลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม					
2.2) การจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจำนวนมากและมีการจัดที่ที่หลากหลาย					
2.3) มีการจัดโครงสร้างภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค					
2.4) หน่วยงานยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว					
2.5) มีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำ/ดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม					
<b>3. ระบบ (System)</b>					
3.1) การจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจกรมมากกว่าแผนงานโครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม					
3.2) การมีระบบการติดตามผลการดำเนินแผนงานโครงการของกรมที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ					
3.3) การมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ					
3.4) การวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้นสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง					
3.5) มีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ					
<b>4. รูปแบบ (Style)</b>					
4.1) กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม					
4.2) การจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง					
4.3) หน่วยงานยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำ					

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในปัจจุบันของ กพร. (Key Success Factor)	ระดับประสิทธิภาพของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ				
	1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
แผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย					
<b>5. บุคลากร (Staff)</b>					
5.1) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้งานที่หลากหลาย เพื่อนำมาจัดทำแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ					
5.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่แต่ละสายงาน					
5.3) ความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ					
<b>6. ความรู้ความสามารถ (Skill)</b>					
6.1) บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญ ในงานที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยง กับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้					
6.2) บุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและ ประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด					
6.3) บุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการ การทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม					
<b>7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)</b>					
7.1) บุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนิน แผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ					
7.2) บุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ การขับเคลื่อนภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด					
7.3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก					

**ตอนที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญของ "ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ" ของ กพร. ในการขับเคลื่อน  
ภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

**คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (ตามแนวคิด 7S model ของ Mckinsey)  
และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสำคัญๆ เพื่อระบุความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ตรงกับข้อเท็จจริง  
ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

[เกณฑ์การประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของ กพร. ในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศตาม "แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ"]

**ระดับต่ำ** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญน้อย (แม้ขาดปัจจัยดังกล่าวก็อาจไม่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรม)

**ระดับปานกลาง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญปานกลาง (ยังคงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการแต่ไม่ใช่ประเด็นเร่งด่วน หากขาดปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมในบางส่วน)

**ระดับสูง** หมายถึง เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญสูงที่สุดหรือสูงมาก (จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับต้น หากขาดปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของกรมให้ไม่ประสบผลสำเร็จได้)

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factor)	ระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		
	1 (สำคัญต่ำ)	2 (สำคัญ ปานกลาง)	3 (สำคัญสูง)
<b>1. กลยุทธ์ (Strategy)</b>			
1.1) มีการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน			
1.2) มีการถ่ายทอดความเชื่อมโยงของแผนระดับประเทศพร้อมแนวทางดำเนินการสู่ระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม/สรข. อย่างชัดเจน			
1.3) การมีนโยบายจากผู้บริหารในการมุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อการบรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้ความสำคัญในลำดับต้น			
1.4) มีการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่สร้างความสมดุลงระหว่างกับบริบทภายนอกกับบริบทภายใน			
1.5) การกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานโครงการของกรมอย่างท้าทายเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน			
<b>2. โครงสร้าง (Structure)</b>			
2.1) การระบุลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการกำกับดูแลการจัดทำแผนงานโครงการของกรม			
2.2) การจัดโครงสร้างหน่วยงานในจำนวนมากและมีภารกิจที่หลากหลาย			
2.3) มีการจัดโครงสร้างภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนกลางในภูมิภาค			
2.4) หน่วยยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมสามารถขึ้นตรงต่อหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว			
2.5) มีสัดส่วนหน่วยงานที่มุ่งเน้นการจัดทำ/ดำเนินโครงการตามภารกิจหลักของกรมเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเหมาะสม			

ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factor)	ระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		
	1 (สำคัญต่ำ)	2 (สำคัญ ปานกลาง)	3 (สำคัญสูง)
<b>3. ระบบ (System)</b>			
3.1) การจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานโครงการที่สามารถตอบสนอง ทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจกรม มากกว่าแผนงาน โครงการที่ตอบสนองได้เพียงภารกิจกรม			
3.2) การมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการของกรม ที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ			
3.3) การมีระบบข้อมูลที่ครอบคลุมและสนับสนุนต่อการจัดทำแผนงาน โครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ			
3.4) การวางระบบการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจนในการมุ่งเน้น สร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยตรง			
3.5) มีระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ			
<b>4. รูปแบบ (Style)</b>			
4.1) กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกกรม			
4.2) การจัดทำแผนงานโครงการของกรมเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง			
4.3) หน่วยงานยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วยวิธีการที่หลากหลายและเข้าใจได้ง่าย			
<b>5. บุคลากร (Staff)</b>			
5.1) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อนำมาจัดทำ แผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ			
5.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และการวางเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนในแต่ละสายงาน			
5.3) ความต่อเนื่องและความเพียงพอของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ			
<b>6. ความรู้ความสามารถ (Skill)</b>			
6.1) บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบที่สามารถจัดทำแผนงานโครงการเชื่อมโยงกับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้			
6.2) บุคลากรที่จัดทำแผนงานโครงการมีทักษะการเชื่อมโยงและประมวลผล ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจทำแผนงานโครงการ ที่สามารถตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด			
6.3) บุคลากรของกรมมีทักษะการประสานงานและบูรณาการการทำงาน ร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม			
<b>7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)</b>			
7.1) บุคลากรในกรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการมุ่งดำเนิน แผนงานโครงการเพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ			



ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (Key Success Factor)	ระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนอง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ		
	1 (สำคัญต่ำ)	2 (สำคัญ ปานกลาง)	3 (สำคัญสูง)
7.2) บุคลากรยินดีเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อน ภารกิจของกรมตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้มากที่สุด			
7.3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเชิงรุก			

**ตอนที่ 5** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจกรม  
เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ (ถ้ามี)

**คำชี้แจง :** โปรดให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะตามทัศนะของท่านตามความเป็นจริง อันจะประโยชน์ต่อ  
การพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจกรมเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตาม  
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

1. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินการของ กพร. อย่างไรให้มี  
ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการขับเคลื่อนภารกิจตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

**แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)**  
**เรื่อง การขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่**  
**เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัย เรื่อง การศึกษาการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ อนึ่ง การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (แผน ข. ภาคนอกเวลา ราชการ) คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอความร่วมมือท่านในการให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงมากที่สุด อันจะส่งผลให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบบสัมภาษณ์นี้จะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** ความเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

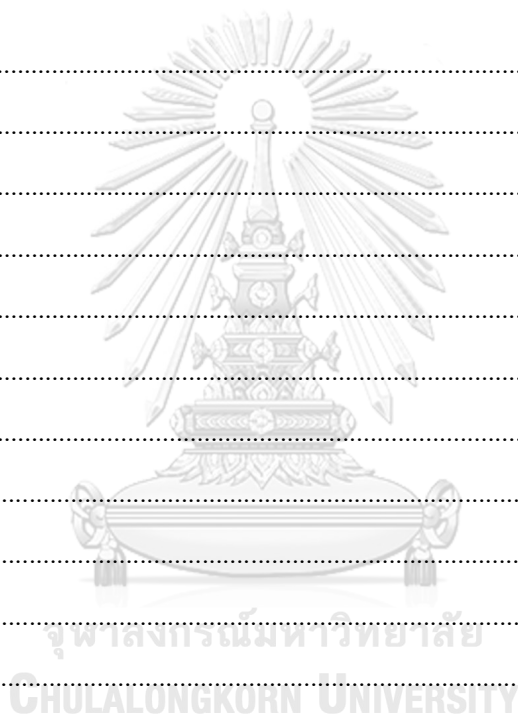
1.1 ตำแหน่ง/ระดับ \_\_\_\_\_

1.2 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ปี

1.3 หน่วยงานที่เคยสังกัด \_\_\_\_\_

**ตอนที่ 2** ความเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

2.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรก็ตามว่า ภารกิจของ กพร. มีความเชื่อมโยงและสามารถตอบสนองการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และ ประเด็นที่ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม พร้อมคำอธิบาย



\*\*\*\*\*

2.2 จากคำถามข้อที่ 2.1 ท่านคิดว่า กพร. ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นใดบ้าง โปรดจัดลำดับ และให้เหตุผลประกอบถึงจุดเด่นจุดด้อยของการตัดสินใจขับเคลื่อนหรือไม่ขับเคลื่อนในแต่ละ ประเด็น

\_\_\_\_\_ ประเด็นที่ (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

\_\_\_\_\_ ประเด็นที่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ

\_\_\_\_\_ ประเด็นที่ (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน

\_\_\_\_\_ ประเด็นที่ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

\_\_\_\_\_ ประเด็นที่ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.3 โปรดจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (7S) ที่ท่านเห็นว่ามี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. ไปสู่การบรรลุเป้าหมายแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แสดงรายการดังนี้ พร้อมระบุเหตุผลประกอบ (ถ้ามี)

• คำอธิบาย : โปรดจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านล่าง โดยเรียงจากปัจจัยที่ท่าน คิดว่ามีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุ เป้าหมายแผนแม่บทฯ ไปจนถึงปัจจัยที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญน้อยที่สุดหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อ องค์การ (สำคัญมากที่สุด 1 - สำคัญน้อยที่สุดหรืออาจเป็นอุปสรรค 7)

\_\_\_\_\_ Strategy (เช่น การที่องค์การมีนโยบายที่ชัดเจนในการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ สู่การปฏิบัติ)

\_\_\_\_\_ Structure (เช่น โครงสร้างองค์การมีความชัดเจนและคล่องตัวในการดำเนินงาน)

\_\_\_\_\_ System (เช่น องค์การมีการวางระบบติดตามการดำเนินงาน มีระบบงบประมาณ ที่สนับสนุนภารกิจ)

\_\_\_\_\_ Style (เช่น องค์การมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแต่มีความยืดหยุ่นในการเสนอแผนงาน/โครงการ)

\_\_\_\_\_ Staff (เช่น องค์การมีบุคลากรเพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การบรรลุแผนแม่บทฯ)

\_\_\_\_\_ Skill (เช่น บุคลากรขององค์การมีความเชี่ยวชาญงานในด้านต่าง ๆ)

\_\_\_\_\_ Shared Values (เช่น องค์การมีนโยบายสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นขับเคลื่อน ภารกิจไปสู่การบรรลุเป้าหมาย)

• เหตุผลประกอบ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

2.4 นอกจากปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ (7S) ข้างต้นที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ/เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนภารกิจของ กพร. ไปสู่การบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แล้ว ท่านคิดว่ายังมีประเด็นใดอีกหรือไม่ที่อาจมีอิทธิพล/เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จดังกล่าว โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

2.5 จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่า กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีการขับเคลื่อนภารกิจ (เช่น ด้วยวิธีการจัดทำแผนงาน/โครงการ ฯลฯ) เพื่อตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศได้ดีมากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย



.....

.....

.....

.....

.....

.....

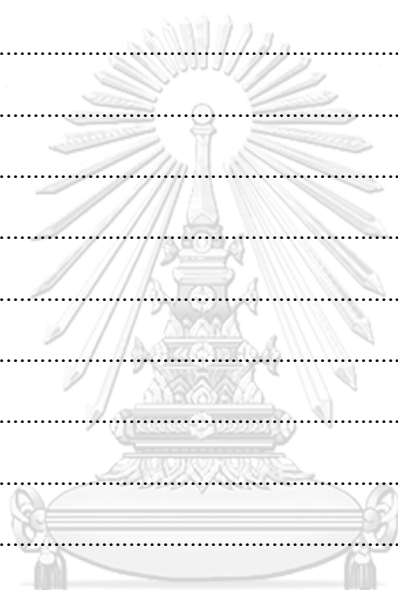
.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

2.6 ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ/การบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) คืออะไรบ้าง ทั้งมิติภายใน/ภายนอก พร้อมแนวทางการแก้ไขโปรดอธิบาย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

\*\*\*\*\*

2.7 จากแนวทางที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (ระยะแรกจะสิ้นสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565) และแนวนโยบายของ สศช. ให้ส่วนราชการมองเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามทิศทางการพัฒนาประเทศโดยการจัดทำแผนงาน/โครงการตามหลัก XYZ (Causal relationship) นั้น ท่านคิดว่าในอีก 3 ระยะของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรมุ่งมั่นขับเคลื่อนภารกิจเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวของแผนแม่บทฯ แต่ละประเด็นได้อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

ประเด็นแผนแม่บท	ความเห็นต่อทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจกรมในระยะต่าง ๆ			หมายเหตุ
	พ.ศ. 2566-2570 (Quick win)	พ.ศ. 2571-2575 (Medium win)	พ.ศ. 2576-2580 (Long-term win)	
(4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต				
(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ				
(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน				
(20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ				
(23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม				

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ธัญญา อนุวัตรรรรยง
วัน เดือน ปี เกิด	2 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	จังหวัดระนอง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555-2559 รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY