# การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช*

# The Development of Performance Competencies of Personnel at the Protected Area Administration Office 14 (Tak), Department of National Parks, Wildlife and Plant Conservation

**พิชยา วจีสัจจะ****

**Pitchaya Wajesajja**

6714832002@rumail.ru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะตามสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การทำงานที่เป็นเลิศ การยึดมั่นในความถูกต้องและมีจิตบริการสาธารณะ การประสานความร่วมมือร่วมใจ และความยืดหยุ่น คล่องตัว และริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การสอนงาน และการปฏิบัติงานจริง ควบคู่กัน ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้ ได้แก่ 1) หลักสูตรฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับลักษณะงานและไม่ทันสมัยต่อบริบทในปัจจุบัน 2) บุคลากรได้รับการอบรมเฉพาะบางกลุ่ม 3) การถ่ายทอดองค์ความรู้หลังฝึกอบรมยังไม่เป็นระบบ 4) งบประมาณไม่เพียงพอ 5) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการเรียนรู้ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ 1) ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3) เพิ่มแรงจูงใจและยกระดับสวัสดิการ 4) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ 5) จัดประชุมชี้แจง และ 6) ถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; บุคลากร

**Keywords:** Competency; Human Resource Development; Personnel

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**บทนำ**

ในปัจจุบัน องค์การภาครัฐของไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ก็เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วย โดยบุคลากรในองค์การต้องได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ ระเบียบแบบแผนในทุกระดับ และหากองค์การดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ เจริญก้าวหน้า และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคั่งและมั่นคงในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 1) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะส่งผลต่อความเจริญทั้งในระดับองค์การและระดับประเทศ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจได้นั้น องค์การจะต้องส่งเสริมการพัฒนาตนให้กับบุคลากรในองค์การ โดยนำกิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในองค์การ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สิริวดี ชูเชิด, 2565, หน้า 225)

สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นส่วนราชการบริหารส่วนกลาง มีฐานะเทียบเท่ากองสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 2 จังหวัด คือ ตาก และสุโขทัย มีบทบาทภารกิจหลักเกี่ยวกับการอนุรักษ์ คุ้มครองและฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า วิจัย พัฒนาและให้บริการด้านวิชาการ บริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานเทคโนโลยีที่เหมาะสมและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ อย่างสมดุลและยั่งยืน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) โดยการใช้สมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ การทำงานที่เป็นเลิศ การยึดมั่นในความถูกต้องและมีจิตบริการสาธารณะ การประสานความร่วมมือร่วมใจ และความยืดหยุ่น คล่องตัว และริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นหลักการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

## ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 728 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 2 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัด จำนวน 8 คน ประกอบด้วย

| | |
|---|---|
| 1) ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ | จำนวน 1 คน |
| 2) ผู้อำนวยการส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า | จำนวน 1 คน |
| 3) นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ | จำนวน 1 คน |
| 4) นักวิชาการป่าไม้ปฏิบัติการ/ชำนาญการ | จำนวน 3 คน |
| 5) นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ | จำนวน 2 คน |

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 40) และในการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะกำหนดวันสัมภาษณ์ และแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 40)

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษารูปแบบ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปได้ดังนี้**

**1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

1.1 การทำงานที่เป็นเลิศ จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) มุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน ผ่านการฝึกอบรม การสอนงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละตำแหน่ง ส่งผลให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน นอกจากนี้หน่วยงานยังมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...การส่งบุคลากรไปอบรมหรือการสอนงาน ก็จะดูจากงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ ว่างานนั้นต้องใช้ความรู้หรือทักษะด้านไหน ก็จะเลือกอบรมหรือสอนงานให้ตรงกับงานที่ทำ โดยเป้าหมายหลักคือให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน และให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง...”

1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและมีจิตบริการสาธารณะ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) ทุกคนยึดถือในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบราชการ โดยหน่วยงานได้มอบนโยบายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัยและการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความโปร่งใส รวมถึงให้บริการ ให้คำปรึกษา เผยแพร่ความรู้ แก่ประชาชน นักท่องเที่ยว และหน่วยงานภายในสังกัดด้วยความเต็มใจ เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนถึงการมีจิตบริการสาธารณะและการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นสำคัญ โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...อันนี้พี่มองว่าของเราค่อนข้างที่จะมีเรื่องนี้สูง คือ ทำงานโดยยึดหลักความถูกต้อง ซึ่งสามารถดูได้จากการปฏิบัติงานหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดเก็บเงินอุทยานค่อนข้างไม่มีปัญหา และส่วนตัวกรมเองก็มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการจัดเก็บเงินอีกทีด้วย และบุคลากรของเราก็ค่อนข้างจะยึดจริยธรรม ระเบียบวินัยเป็นพื้นฐาน ยึดหลักความถูกต้องไว้ก่อน และเรื่องของการบริการนักท่องเที่ยว ก็จะดูแลงานบ้านพัก งานต้อนรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ และล่าสุดเลยพี่ก็เพิ่งจัดโครงการอบรมการบริการที่ดี จะเป็นการอบรมให้เจ้าหน้าที่ในอุทยานและหน่วยงานภาคสนาม ให้เหมือนเจ้าหน้าที่ของโรงแรม เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่มาพักมีความประทับใจมากขึ้น...”

1.3 การประสานความร่วมมือร่วมใจ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และภาคประชาชน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงเน้นให้ความสำคัญ

กับการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...การทำงานเป็นทีมหรือประสานความร่วมมือกันทุกหน่วยงานต้องมีอยู่แล้ว ถ้าหน่วยงานของเราที่จะเห็นได้ชัดเจน คือ การเดินลาดตระเวนเชิงคุณภาพ (Smart Partrol) ที่เพิ่งจัดฝึกอบรมไป เป็นการเดินสำรวจเส้นทางตามที่กรมให้มา ใช้เครื่อง GPS โดยเวลาเดินต้องเดินเป็นทีม เพราะไม่สามารถเดินคนเดียวได้ โดย 1 ทีมของ Smart Patrol ประกอบด้วย 5 คน ซึ่งแต่ละคนจะมีหน้าที่แตกต่างกันไป หรือการออกประชาสัมพันธ์ความรู้หรือแนวทางของกรม ทุกที่ล้วนทำงานเป็นทีมทั้งหมด ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้..."

1.4 ความยืดหยุ่น คล่องตัว และริเริ่มสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ ระเบียบ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ และแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวางแผนและเตรียมแนวทางรองรับความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...บางคนที่เริ่มมาทำงานใหม่อาจจะยังไม่รู้ว่างานที่เราปฏิบัติอยู่เนี่ย มันต้องทำยังไงบ้าง หรือว่าต้องทำยังไงถึงจะบรรลุเป้าหมายที่เราทำอยู่ แต่เมื่อเรามีการพัฒนาสมรรถนะ มีการฝึกอบรม มีการเรียนรู้งานต่าง ๆ มันก็ทำให้ประสบการณ์ในการทำงานของเรามีมากขึ้น แล้วมันก็จะสั่งสมให้เรามีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถสอน หรือว่าบอกต่องานนั้นให้กับบุคคลอื่นได้ด้วย รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้..."

**2. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

2.1 การจัดฝึกอบรมบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และขาดการปรับปรุงให้ทันต่อบริบทของงานในปัจจุบัน ขณะที่บางหลักสูตรมีเนื้อหาไม่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้การฝึกอบรมไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบสำหรับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม เนื่องจากกฎระเบียบกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องเป็นข้าราชการ และพนักงานราชการ ขณะที่ลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานจ้างเหมา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในพื้นที่กลับไม่ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมอบรม ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม และบุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม ซึ่งอาจกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้ โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...หลักสูตรอบรมบางอันไม่ตอบโจทย์การทำงาน หรือบางอันเป็นหลักสูตรเก่าที่มีมานานกว่า 10 ปี ไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และการอบรมส่วนใหญ่จะจัดให้เฉพาะข้าราชการและพนักงานราชการ แต่กลุ่มที่เป็นกำลังหลักในพื้นที่อย่างลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน พนักงานจ้างเหมา มักจะไม่มีสิทธิ์เข้าร่วมรับการอบรม ทำให้ไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างทั่วถึง..."

2.2 การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์การ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรท่านเดิม หรือบุคลากรผู้มีสิทธิตามที่กฎระเบียบกำหนด เช่น ข้าราชการ พนักงานราชการ และหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว บุคลากรกลุ่มดังกล่าวไม่ได้มีการนำความรู้ที่ได้รับหลังจากอบรมมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรคนอื่น ทำให้ความรู้กระจุกตัวอยู่กับผู้ที่ผ่านการอบรมเพียงบางราย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการโอน ย้าย การเปลี่ยนสายงาน การบรรจุบุคลากรใหม่ หรือการเกษียณอายุ ล้วนส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะและการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดความรู้และสอนงานให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ รวมทั้งอาจส่งผลให้องค์ความรู้ในการทำงานสูญหายหรือไม่สามารถส่งต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรของหน่วยงานยังขาดความรู้ ทักษะประจำตำแหน่ง ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที มีข้อจำกัดด้านทักษะการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบุคลากรบางส่วนยังไม่เปิดรับการพัฒนาสมรรถนะ เนื่องจากขาดแรงจูงใจและไม่ทราบถึงเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...ไม่เกิดการกระจายความรู้เท่าที่ควร เพราะบางทีผู้ที่เข้าอบรม ก็ไม่ได้นำความรู้มาถ่ายทอดต่อ และบางกรณี เมื่อเจ้าหน้าที่คนเดิมไปอบรมกลับมางานก็จะมากระจุกตัวอยู่กับคนนั้นเพียงคนเดียว เนื่องจากถูกมองว่าเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมมาแล้ว ซึ่งอาจจะส่งผลให้งานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพได้...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...มีข้าราชการหรือว่าพนักงานมาบรรจุใหม่ เราก็สอนงานเพื่อจะให้เขาเรียนรู้งานต่อจากเราหรือปฏิบัติงานต่อจากเราได้ แต่พอเขามา เขาไปบรรจุที่อื่น เราก็ต้องเริ่มมาสอนงานกันใหม่ อันนี้ก็คือเป็นปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเรา...”

2.3 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายสูง ไม่สามารถส่งบุคลากรจำนวนหลายคนหรือต้องจำกัดจำนวนการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรน่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีราคาสูงได้ หรือไม่สามารถส่งบุคลากรไปหลายคนด้วย บางหลักสูตรอาจจะส่งไปได้แค่ 1-2 คน...”

2.4 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานค่อนข้างจำกัด แม้ว่าการทำงานภายในฝ่ายหรือส่วนเดียวกันจะดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม แต่การประสานงาน การสื่อสารข้ามฝ่ายหรือส่วนยังค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้การทำงานร่วมกันภายในองค์การอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...ปัญหาใหญ่ที่มองเห็นในตอนนี้ คือบุคลากรในส่วนไม่ค่อยสื่อสารหรือไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จะมีปฏิสัมพันธ์แค่ภายในฝ่าย แต่ไม่ข้ามฝ่ายกัน...”

**3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

3.1 จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความทันต่อบริบทของงานในปัจจุบัน รวมทั้งเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการจัดฝึกอบรมทั้งใน

และนอกสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) หรือตามพื้นที่ภาคสนาม โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานกับนักท่องเที่ยวและชาวบ้าน โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...อยากให้กรมปรับหลักสูตรให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกคน และเป็นหลักสูตรที่มีความทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงการปรับวิสัยทัศน์ของกรมให้เข้าถึงการปฏิบัติงานจริง และเพิ่มหลักสูตรการสอนภาษาให้แก่เจ้าหน้าที่ในอุทยาน เน้นภาษาอังกฤษและภาษาจีน เพราะเป็นภาษาที่ได้ใช้จริงในการปฏิบัติงาน..."

3.2 พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น จัดให้มีการหมุนเวียนงาน ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและภาพรวมขององค์การมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะและการรักษาบุคลากรของหน่วยงาน โดยยกระดับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสนับสนุนสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม รวมทั้งกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง รวมถึงช่วยรักษาบุคลากรอันจะส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องทางด้านองค์ความรู้และการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมานาน เช่น เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้าชุดดับไฟป่า เพิ่มสวัสดิการ สนับสนุนค่าล่วงเวลาและค่าเบี้ยเลี้ยงให้เหมาะสม ควรมีประกันชีวิตรองรับกรณีเกิดอุบัติเหตุหรือบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานจ้างเหมา ที่ปัจจุบันยังติดกฎระเบียบ ถ้าหากบุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดี ก็จะทำให้พวกเขาอยากทำงานกับเรา หรืออยากพัฒนาตนเองให้ทำงานประสบผลสำเร็จ และงานจะออกมาดีขึ้น..."

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...สิ่งที่อยากทำ คือ การหมุนเวียนงาน เนื่องจากสำนักนี้ยังไม่มี และการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ป้องกันความเฉื่อยชาจากการทำงานเดิมซ้ำ ๆ เป็นเวลานาน ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเข้าใจภาพรวมขององค์กรมากขึ้น..."

3.3 หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ โดยครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับของการปฏิบัติงาน เนื่องจากการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างทั่วถึงจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...หน่วยงานส่วนกลางควรจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรสำนักงาน หัวหน้าหน่วยงานภาคสนาม และเจ้าหน้าที่ภาคสนาม..."

3.4 ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำความรู้จักกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งการสร้างบรรยากาศที่ดีจะช่วยลดช่องว่างด้านการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ควรจัดประชุมชี้แจงหรือถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกส่วนงานมีความเข้าใจในระเบียบขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานมีความสอดคล้อง

และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยมุ่งเน้นการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างความเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...อยากจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมภายในส่วนอำนวยการ เพื่อกระชับความสัมพันธ์และสร้างความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ลดช่องว่างและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น..."

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "...ควรมีการจัดอบรมภายในหน่วยงานในแต่ละเรื่องเพื่อพูดคุยกัน เมื่อมีระเบียบหรือแบบฟอร์มอะไรที่ต้องแก้ไขปรับปรุงในภาพรวม ควรจะแจ้งให้ทุกส่วนศูนย์ มาเข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางว่า ณ ตอนนี้หน่วยงานตรวจสอบต้องการเอกสารแบบไหน เพื่อให้ทั้งภาคสนามและส่วนกลางใช้เอกสารในแนวทางเดียวกัน และเนื่องจากงานของเราค่อนข้างหลากหลาย แผนปฏิบัติงานของกรมกำหนดให้มีการจัดการองค์ความรู้และความเสี่ยง ดังนั้น ทุกปัญหาของเราควรมีการถอดบทเรียน เช่น ปัญหาช้างป่าที่มีปัญหาซ้ำ ๆ ในพื้นที่เดิม ๆ..."

**อภิปรายผลการวิจัย**

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถนำมาอภิปรายออกเป็นรายด้าน ดังนี้

**1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

1.1 ด้านการทำงานที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละตำแหน่ง โดยหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความถูกต้อง แม่นยำ และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามพันธกิจขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) ที่มองว่าพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา อันเป็นผลมาจากประสบการณ์และองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้ความเข้าใจ ทักษะ และศักยภาพของบุคคลพัฒนาไปด้วย บุคคลจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การด้วยเช่นเดียวกัน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551, หน้า 117-118)

1.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและมีจิตบริการสาธารณะ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) ได้รับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงปฏิบัติตามนโยบาย No Gift Policy ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ อีกทั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ควบคู่กับการส่งเสริมจิตบริการ โดยจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะด้านบริการแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถให้ข้อมูล คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและด้วยจิตใจที่รักในงานด้านบริการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นัทษมน จิตมาตย์ (2567) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขต

ดินแดง พบว่า กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ซึ่งรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ คือ 1) คุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ 2) การบริการที่ดี ให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มีกิริยาวาจาสุภาพ

1.3 ด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) จำเป็นต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมถึงการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และภาคีเครือข่าย ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะจึงมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การประสานงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องรูปแบบของการเรียนรู้ของ Kolb (อ้างถึงในอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551, หน้า 125) ที่ได้ทำการศึกษาไว้ คือ Concrete experience เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง โดยการมุ่งเน้นไปที่ความเกี่ยวข้องและการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกและการรับรู้ในเรื่องนั้น และ Formation of abstract concept and generalization เป็นการเรียนรู้ผ่านการกำหนดหลักการและแนวคิดที่ถูกบูรณาการขึ้นจากการสังเกต อันนำไปสู่การกำหนดเป็นทฤษฎีบนพื้นฐานของหลักเหตุและผล เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นต้น และ Testing implications of new concept in new situations เป็นการเรียนรู้โดยการนำหลักทฤษฎี แนวคิด หรือข้อสรุปที่ถูกกำหนดขึ้นไปทดลองใช้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการทดลองทำจริงขึ้น เช่น การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the job training) การฝึกงาน และการทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

1.4 ด้านความยืดหยุ่น คล่องตัว และริเริ่มสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี จากการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการฝึกอบรม และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ และแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรใหม่ได้ สอดคล้องกับ Nadler & Wiggs (1998, อ้างถึงใน วิไลภรณ์ เพ็ชร์กูล, 2566, หน้า 8) อธิบายว่า การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรในระยะยาว เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากร สำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต

**2. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

2.1 การจัดฝึกอบรมบางหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน และขาดการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันต่อสถานการณ์และบริบทการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งบางหลักสูตรมีสาระไม่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การฝึกอบรมไม่สามารถเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดด้านระเบียบการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการอบรมเฉพาะข้าราชการ และพนักงานราชการ ส่งผลให้ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนและพนักงานจ้างเหมา ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานในพื้นที่ ไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างทั่วถึง และบุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมและวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม จึงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

2.2 การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์การและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรยังขาดความเป็นระบบและความต่อเนื่อง โดยผู้ที่ได้รับโอกาสเข้าฝึกอบรมมักเป็นบุคลากรกลุ่มเดิมหรือผู้มีสิทธิตามระเบียบที่

กำหนด และภายหลังการอบรมยังไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับไปสู่บุคลากรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญกระจุกตัวอยู่ในบุคลากรเพียงบางส่วน ซึ่งกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงกำลังคนของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการโอน ย้าย เปลี่ยนสายงาน การบรรจุบุคลากรใหม่ หรือการเกษียณอายุ ล้วนส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะและการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดองค์ความรู้และสอนงานให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งเมื่อบุคลากรย้ายออกหรือเกษียณอายุ องค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ก็อาจสูญหายหรือไม่สามารถถ่ายทอดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งยังมีข้อจำกัดด้านทักษะการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เนื่องจากขาดแรงจูงใจและไม่เห็นเป้าหมายหรือความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ ส่งผลให้การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอาจเป็นข้อจำกัดต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองในระยะยาว

2.3 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และในหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายสูง หน่วยงานไม่สามารถส่งบุคลากรจำนวนหลายคนได้หรือต้องจำกัดจำนวนการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างทั่วถึง

2.4 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานมีลักษณะค่อนข้างจำกัด แม้ว่าการทำงานเป็นทีมของแต่ละฝ่ายหรือส่วนจะดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม แต่การประสานงาน การสื่อสารข้ามฝ่ายหรือส่วนยังค่อนข้างจำกัด รวมทั้งพบปัญหาด้านการสื่อสารและการประสานงาน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2549, อ้างถึงในจุไรรัตน์ ต๊อดแก้ว, 2566, หน้า 14-15) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างการยกระดับคุณภาพองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น การเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร ความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม และความสงบร่มเย็นและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณภา ชมกรด (2563) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี พบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ งบประมาณ การคัดเลือกคน ภาระงาน ระยะเวลา วิทยากร ผู้สอนงาน เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุม ขาดเป้าหมาย แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

**3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

3.1 ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะงานและความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีเนื้อหาที่ตอบสนองต่อบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม พร้อมออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอย่างทั่วถึง โดยการฝึกอบรมควรดำเนินการทั้งภายในและภายนอกสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) รวมถึงการจัดกิจกรรมฝึกอบรมในพื้นที่ภาคสนาม นอกจากนี้ ควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรองรับการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนและนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ควรพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยสามารถดำเนินการผ่านการจัดให้มีระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในหน่วยงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและภาพรวมขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว พร้อมทั้งกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงช่วยลดปัญหาการโอนย้ายและการลาออกของบุคลากร อีกทั้ง ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ยกระดับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และมาตรการด้านความปลอดภัยให้เหมาะสมกับลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยงสูง รวมทั้งสนับสนุนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง

3.3 หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพออย่างเหมาะสม โดยครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

3.4 หน่วยงานควรส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร โดยจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างความคุ้นเคยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น กิจกรรมสร้างทีม (Team Building) หรือกิจกรรมละลายพฤติกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรจากทุกส่วนงานและทุกระดับได้สร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน อันจะช่วยลดช่องว่างด้านการสื่อสาร เสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจง การอบรมภายใน และการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกส่วนงานมีความเข้าใจในระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งควรมีการประชุมสรุปผลและถอดบทเรียนจากการดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อนำข้อค้นพบ ปัญหาและแนวทางแก้ไขมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว มีความสอดคล้องกับคำนิยามของ Stephen P. Robbins (ม.ป.ป., อ้างถึงใน จักรภพ ศรมณี, 2568, หน้า 51) ที่ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจมักทุ่มเทความพยายามในการ

ปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจหมายถึงความเต็มใจหรือความปรารถนาที่จะลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์ก (Two-factor Theory หรือ Motivator-hygiene Theory) ของเฟรดเดอริค เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) (ม.ป.ป., อ้างถึงใน รัตนวดี อินทร์สกุล, 2564, หน้า 19) ได้ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของนักบัญชีและวิศวกร พบว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน เช่น การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่น่าสนใจ ในขณะที่ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจ มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน และการเมืองภายในองค์การ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมุ่งส่งเสริมปัจจัยจูงใจ โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้และศักยภาพบุคลากร พร้อมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับงานรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขณะเดียวกัน องค์การก็ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยสุขอนามัยควบคู่กัน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

**ข้อเสนอแนะ**

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 14 (ตาก) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย**

1. ด้านการทำงานที่เป็นเลิศ ควรกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับรับทราบวัตถุประสงค์ของโครงการ แนวทางการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และควรทบทวนหลักสูตรที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง โดยสำรวจความต้องการด้านความรู้และทักษะจากทุกส่วน ศูนย์ และหน่วยงานภาคสนาม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและการปฏิบัติงาน

2. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและการมีจิตบริการสาธารณะ ควรจัดอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการปลูกฝังเรื่องจิตบริการ โดยพัฒนาด้านทัศนคติ ทักษะการสื่อสาร และการใช้ภาษา เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย ทั้งนักท่องเที่ยว ประชาชน และชาวบ้านที่มีความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ ควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และภาคีเครือข่าย โดยสื่อสารทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล

4. ด้านความยืดหยุ่น คล่องตัว และริเริ่มสร้างสรรค์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมกันวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตไปยังหน่วยงานภาคสนามในสังกัด ได้แก่ อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า เขตห้ามล่าสัตว์ป่า สถานีควบคุมไฟป่า สายตรวจปราบปราม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรพิจารณาแบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็นสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เพื่อให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนและสะท้อนลักษณะเฉพาะของแต่ละสายงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งควรเพิ่มผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและรอบด้านมากยิ่งขึ้น อันจะช่วยสะท้อนสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต

**เอกสารอ้างอิง**


จักรภพ ศรมณี. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

จุไรรัตน์ ต๊อดแก้ว. (2566). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นัทษมน จิตมาตย์. (2567). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานดินแดง. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัตนวดี อินทร์สกุล. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาข้าราชการกรมประมง. กรมประมง กองบริหารทรัพยากรบุคคล.

วรรณภา ชมกรด. (2563). ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิไลภรณ์ เพ็ชร์กูล. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกระทรวงพลังงาน. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 223-2387(2), 451-484.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, (2569). ผู้อำนวยการส่วนควบคุมและปฏิบัติการไฟป่า. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 19.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, (2569). นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 22.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, (2569). ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 22.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, (2569). นักวิชาการป่าไม้ปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, (2569). นักวิชาการป่าไม้ปฏิบัติการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, (2569). นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 24.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, (2569). นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 24.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, (2569). นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ. *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 25.