

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนตรี
กองดุริยางค์ทหารบก

วิภรนต์ บุญไชย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาดนตรี
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**THE FACTORS AFFECTING THE INCREASE OF
EFFECTIVENESS OF BIG BAND GOVERNMENT
OFFICIALS AT ROYAL THAI ARMY BAND**

WIKRAN BOONCHAI

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements

for Master of Arts in Music

Academic Year 2013

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก
ชื่อผู้วิจัย	วิกิรนต์ บุญไชย
สาขาวิชา	ดนตรี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยยศ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์อนุรักษ์ บุญแจะ
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติกองดุริยางค์ทหารบก ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการหมวดทัศนคติกองดุริยางค์ทหารบก จำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ สรุปผลข้อมูลโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติกองดุริยางค์ทหารบก มีจำนวน 2 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย 1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 1.2 ปัจจัยทางสังคม 1.3 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม และ 1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย 2.1 ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล 2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน 2.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม 2.4 ปัจจัยด้านเนื้อหางาน 2.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร 2.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ 2.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล 2.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ 2.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร และ 2.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

คำสำคัญ: กองดุริยางค์ทหารบก การเพิ่มประสิทธิภาพ ข้าราชการหมวดทัศนคติ

Title	The Factors Affecting the Increase of Effectiveness of Big Band Government Officials at Royal Thai Army Band
Author	Wikran Boonchai
Program	Music
Major Advisor	Associate Professor Dr.Manat Wattanachaiyot
Co-Advisor	Anuruk Bunjae
Academic	2013

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band. The population included 23 big band government officials. Data was collected using interview and presented in description.

The findings revealed there were two the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band as follows:

1. The external factors included 1.1 economy 1.2 society 1.3 environment and 1.4 technology.
2. The internal factors included 2.1 personnel management 2.2 working process 2.3 teamwork 2.4 tasks 2.5 personnel development 2.6 budget 2.7 individual behavior 2.8 welfares 2.9 internal organization communication and 2.10 health and safety.

Keywords: Royal Thai Army Band, Increase of Effectiveness, Big Band Government Officials

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ประสบความสำเร็จลงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท ชันศิริ รองศาสตราจารย์ ดร.มนัส วัฒนไชยศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง ชลวิโรจน์ อาจารย์อนุรักษ์ บุญจะและอาจารย์จรัสพันธ์ อ่อนเดือน ที่ให้คำแนะนำดูแลเอาใจใส่ตรวจแก้ไขอย่างละเอียด จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พ.อ.กฤษดา สาริกา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พ.ต.ศักรินทร์ วิหารธรรมเม และ พ.ต. ประทีป สุพรรณโรจน์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณข้าราชการหมวดหัตถ์คนตรี กองดุริยางค์ทหารบกที่ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ขอบคุณครอบครัวบุญไชยทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน และพี่ๆ เพื่อนๆ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีศึกษาและสาขาการปฏิบัติงานคนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและช่วยเหลือเอื้ออาทรจนวิทยานิพนธ์นี้แล้วเสร็จ

สุดท้ายนี้คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพ

วิกรานต์ บุญไชย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ.....	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ.....	20
การบริหารงานบุคคล.....	26
การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ.....	36
ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร.....	40
ข้อมูลพื้นฐานของกองดุริยางค์ทหารบก.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	92
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	93
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	111
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	112
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	114
ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	118
ภาคผนวก ง แบบตอบรับการเผยแพร่บทความ.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	132

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารที่แยกแยะให้เห็นเป็นหน้าที่การบริหารปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและระบบองค์กร รวมทั้งวิธีการบริหาร.....	22
2	แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow).....	42

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5
2	ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมและระบบต่างๆขององค์การทั้ง 3 ระบบ ที่ซึ่งรวมเป็นขอบเขตของระบบการบริหาร..... 10
3	แสดงขอบเขตและเงื่อนไขการบริหารองค์การ..... 13
4	แสดงโครงสร้างแบบงานหลัก(Line Organization)..... 19
5	แสดงโครงสร้างแบบหน้าที่(Functional Organization)..... 19
6	แสดงโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา(Line and staff Organization)..... 20
7	แสดงกระบวนการบริหาร..... 22
8	แสดงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อได้ประสิทธิภาพ..... 43
9	แสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมขวัญและกำลังใจในการทำงาน..... 61
10	แสดงผังการจัดกองคูริยางค์ทหารบกประเภทวงดนตรี..... 67
11	แสดงปัจจัยภายในและภายนอกในการปฏิบัติงาน..... 73

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ดนตรีเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง ชาติที่เจริญแล้วย่อมต้องมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง เป็นสิ่งที่แสดงถึงความรุ่งเรืองที่คนในสังคมหรือในชาตินั้นๆ ได้ร่วมกันคิดสร้างสรรค์ สืบทอด และพัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ดนตรีเป็นศิลปะที่มนุษย์นำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฟัง การผ่อนคลาย การรวมกลุ่มทำกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เป็นสิ่งในการยึดเหนี่ยวของกลุ่มคนในส่วนของกิจกรรมสังคราม ก็มีดนตรีเข้าไปมีส่วนร่วม เช่น การเดินนำแถวทหาร เป็นสัญญาณต่างในพิธีต่าง ๆ ใช้เพื่อผ่อนคลายปลอบขวัญทหารหลังการรบ เพราะฉะนั้นกองทัพจึงมีความผูกพันกับเสียงดนตรี ดนตรีถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ ดังพระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ดำรัสไว้ว่า “ ดนตรีเป็นส่วนหนึ่งของข้าพเจ้า จะเป็นแจ๊สไม่แจ๊สก็ตาม ดนตรีล้วนอยู่ในตัวคนทุกคน เป็นส่วนที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตคนเรา สำหรับข้าพเจ้าดนตรีคือสิ่งประณีตงดงาม และทุกคนควรนิยมในคุณค่าของดนตรีทุกประเภท เพราะว่าดนตรีแต่ละประเภทต่างก็มีความเหมาะสมตามแต่โอกาสและอารมณ์ที่ต่างๆ กันไป ”

วงหัดดนตรี (DANCE BAND) มีจุดกำเนิดมาจากชนผิวดำชาวอเมริกันเชื้อสายอัฟริกัน (พวกนิโกร) แห่งเมืองนิวยอร์ก สหรััฐอเมริกา เป็นการเล่นแสดงสด ๆ ไม่มีโน้ตเป็นการแสดงแบบสร้างสรรค์ในรูปแบบ Improvisation คือ ผู้บรรเลงจะคิดแนวทำนองเพลงขึ้นมาเองให้เกิดความครึกครื้น สนุกสนาน โดยรวมแล้ว วงหัดดนตรี หมายถึง วงที่บรรเลงแบบสนุกสนานตื่นเต้นเร้าใจ เหมาะสำหรับการเต้นรำ บรรเลงได้ทั้งกลางแจ้งและในห้องขนาดกลางขึ้นไป ขนาดของวงมีผู้บรรเลง 9 คนถึง 22 คน ถ้าจัดเป็นวงเล็ก ๆ 5-6 คนเรียกว่า COMBO หรือ STRING COMBO มีลักษณะเด่นอยู่ที่การเน้นจังหวะหนักมากมีทำนองพีนกับจังหวะเคาะอยู่แทบตลอดเวลา นักดนตรีในวงดนตรีประเภทนี้ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการบรรเลงเฉพาะตัวสูงมาก บางครั้งถึงกับสร้างทำนองขึ้นมาในทันทีทันใดด้วยการดันเพลงในขณะที่บรรเลงร่วมวง สำหรับวงดนตรีชนิดนี้ประกอบด้วยเครื่องดนตรีซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มเครื่องลมไม้ (WOODWIND INSTRUMENT) ได้แก่ แซ็กโซโฟน คลาริเน็ต
2. กลุ่มเครื่องทองเหลือง (BRASS INSTRUMENT) ได้แก่ ทรอมโบน ทรัมเป็ต
3. กลุ่มเครื่องจังหวะ (PERCUSSION INSTRUMENT) ได้แก่ กลองชุดและเครื่องเคาะเขย่าขนาดเล็กอื่นๆ

กองทัพบกของไทยเรา ได้เริ่มใช้ทหารแตรประจำการมาตั้งแต่สมัยรัชการที่ 4 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ครั้งนั้นบ้านเมืองยังมีวังหลวงและวังหน้า เป็นแกนกลางในการควบคุมกองทัพไทย ประมาณปี พ.ศ. 2395 อันเป็นปีที่ 2 ที่พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชการที่ 4 ทรงสมมติขึ้น ได้ทรงกรุณาโปรดเกล้าฯให้จัดตั้งกองทหารเกณฑ์หัดอย่างฝรั่ง ขึ้น โดยมีนายทหารชาวอังกฤษชื่อ ร้อยเอก อิมเปย์ เป็นผู้ฝึกสอน ทุกครั้งที่เรือรบเข้ามา คนไทยจะให้เห็นทหารเรือของชาติเหล่านั้นบรรเลงแตรวงเป็นประจำ ความสนใจในการจัดให้มีกองแตรวงสำหรับทหารไทยตามอย่างฝรั่งเริ่มปรากฏขึ้นทีละน้อย ในปี พ.ศ. 2479 กองดุริยางค์ทหารบกได้รับคำสั่งจัดวงดนตรีประเภทสากล “ หัสदनตรี ” ขึ้น ผู้ที่ให้การสนับสนุนคนตรีใหม่นี้คือ พลเอก มังกร พรหมโยธี จัดเป็นวงใหญ่ที่มีนักดนตรีมากถึง 20 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวงดนตรีสากลของกองทัพบกนี้ ผู้ที่เป็นกำลังสำคัญที่สร้างความเจริญคือ ครูจำปา เล่มสำราญ ซึ่งเคยอยู่กรมมหรสพมาก่อน แล้วย้ายมาอยู่กองแตรวง ร.พัน3 เชียงสะพานมัทวานรังสรรค์เมื่อ พ.ศ. 2475 เป็นผู้แต่งเพลงเพลงไทยสากลให้ที่วังและเป็นหัวหน้าวงด้วย กองแตรวง ร.พัน3 ได้ย้ายมาที่ถนน โยธี ท่งพญาไทยในปี 2480 มีพันตรีหลวงประสานดุริยางค์ เป็นผู้บังคับกอง ในยุคนี้ เป็นสมัยประชาธิปไตยแรกเริ่มจึงต้องการให้ไทยทันสมัยทัดเทียมกับต่างชาติทางด้านวัฒนธรรม จึงต้องใช้คนตรีเพื่อการบันเทิงในงานเต้นรำต่างๆ พลเอกมังกร พรหมโยธี ได้สนับสนุนให้สร้างวงหัตถดนตรีคือวงสากลขึ้น วงนี้คือวงดุริยางค์โยธินซึ่งมีกำเนิดในปี 2483 นักร้องประจำวงดุริยางค์โยธิน ที่มีชื่อเสียงได้แก่ ประมวล รัศมีทัต ซึ่งมีชื่อเสียงอย่างมากนอกจากนี้ก็มี ประหยัด ไชศิริ เบญญา ตุงกมณี ชะอวย ฟองกระสินธุ์ เจลา ประสพสาธน์ เขาวนั แคล่วคล่อง วัฒนา บุญยเกียรติ ส่วนนักดนตรีที่ช่วยงานมากในครานั้นได้แก่ ส.ท.ทองคำ บัวแก้ว จำเริญ ไพรแวง จำหุบ ไพรชยาต นักแต่งเพลงเอกๆในยุคนั้นก็มี ม.จ.ศิวากร และ ส.เกตศิริ เป็นต้น สำนักศิลปวัฒนธรรมกล่าวว่า เมื่อการเล่นดนตรีสากลมากขึ้นก็เริ่มมีตลกหน้าวงดนตรีเพิ่มขึ้นมา ได้แก่ ชุคนักแสดงทัพบกที่มีเครื่องหมายดอกจันท์ คือ จำรูญ หนวดจิ้ม ยรรยงค์ จมูกแดง ประสาน ปัทมเวณ ช้อย พันธุกาญจน์ สาหัส-บุญหลง อธิกอรธธ จินดา และไสว นายศรี เป็นต้น วงดุริยางค์กองทัพบกในยุคนี้ ถือว่ามีชื่อเสียงมาก นักดนตรี นักแสดงทุกคนเป็นที่รู้จักและได้รับความเมตตาจากนายทหารชั้นผู้ใหญ่เป็นอย่างมาก จึงทำให้มีการใช้วงดนตรีมาแสดงในงานต่างเรื่อยมาจนปัจจุบัน ปัจจุบันกองดุริยางค์ทหารบกขึ้นตรงกับกรมสวัสดิการทหารบก กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่สาขางานปฏิบัติดังนี้

- แผนกบังคับการ ผบ.คย.ทบ.
- แผนกดนตรี ได้แก่ วงโยธวาฑิต วงหัตถดนตรี วงดนตรีไทย วงดนตรีสากล
- แผนกวิทยากร
- แผนกบริการ

- โรงเรียนคูริยางค์ทหารบก

วงหัตถดนตรีมีความสำคัญในส่วนหนึ่งของทัพบกมากเนื่องจากต้องมีหน้าที่ในการบรรเลงคั้งนี้ บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองแขกพิเศษของกองทัพก บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองสำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพก จัดการแสดงคอนเสิร์ตมาตรฐาน ไม่เพียงแต่ที่กองทัพกอย่างเดียวที่เล็งเห็นความสำคัญของวงหัตถดนตรี ในหน่วยราชการอื่นก็มีวงดนตรีประเภทนี้เช่นเดียวกัน เช่น กองดุริยางค์ทหารเรือ กองดุริยางค์ทหารอากาศ กองดุริยางค์ทหารตำรวจ ดนตรีของกทม. มหาวิทยาลัยต่างๆไม่ว่าเอกชนหรือรัฐบาล การบริหารวงหัตถดนตรีเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิภาพวงหัตถดนตรี ประสิทธิภาพวงหัตถดนตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการวงหัตถดนตรีกองดุริยางค์ทหารบก ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ หมวดยุทธศาสตร์กองดุริยางค์ทหารบก ทั้งนี้เพื่อนำความรู้หรือผลวิจัยที่ได้มาเผยแพร่ หรือใช้เป็นแนวทางส่งเสริมหรือปรับปรุงการในการบริหารวงหัตถดนตรีให้ก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดยุทธศาสตร์ กองดุริยางค์ทหารบก

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการหมวดยุทธศาสตร์ กองดุริยางค์กองทัพก จำนวน 23 คน

2. เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดยุทธศาสตร์ กองดุริยางค์ทหารบกประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ปัจจัยย่อย ได้แก่

2.1.1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2.1.2. ปัจจัยทางสังคม

2.1.3. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย

2.1.4. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

2.1.5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี

2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- 2.2.1. ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล
- 2.2.2. ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน
- 2.2.3. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
- 2.2.4. ปัจจัยด้านเนื้อหางาน
- 2.2.5. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
- 2.2.6. ปัจจัยด้านงบประมาณ
- 2.2.7. ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล
- 2.2.8. ปัจจัยด้านสวัสดิการ
- 2.2.9. ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร
- 2.2.10. ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

3. ระยะที่ใช้เวลาในการวิจัย ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 4 มกราคม 2555 ถึงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2555

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบก เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ว่า กองดุริยางค์ทหารบก จะเป็นผู้นำการดนตรีทางทหารในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

หมวดห้าคนตรีกองดุริยางค์ทหารบก หมายถึง วงดนตรีประเภท วงคอมโบ ซึ่งประกอบไปด้วย กีตาร์ เบส กลอง คีย์บอร์ด และเครื่องเป่า มีหน้าที่ในการบรรเลงในงานเลี้ยงรับรองแขกพิเศษของกองทัพบก บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองสำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพบก

ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพข้าราชการหมวดห้าคนตรีเพิ่มขึ้นทั้งด้านปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านเนื้อหางาน ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

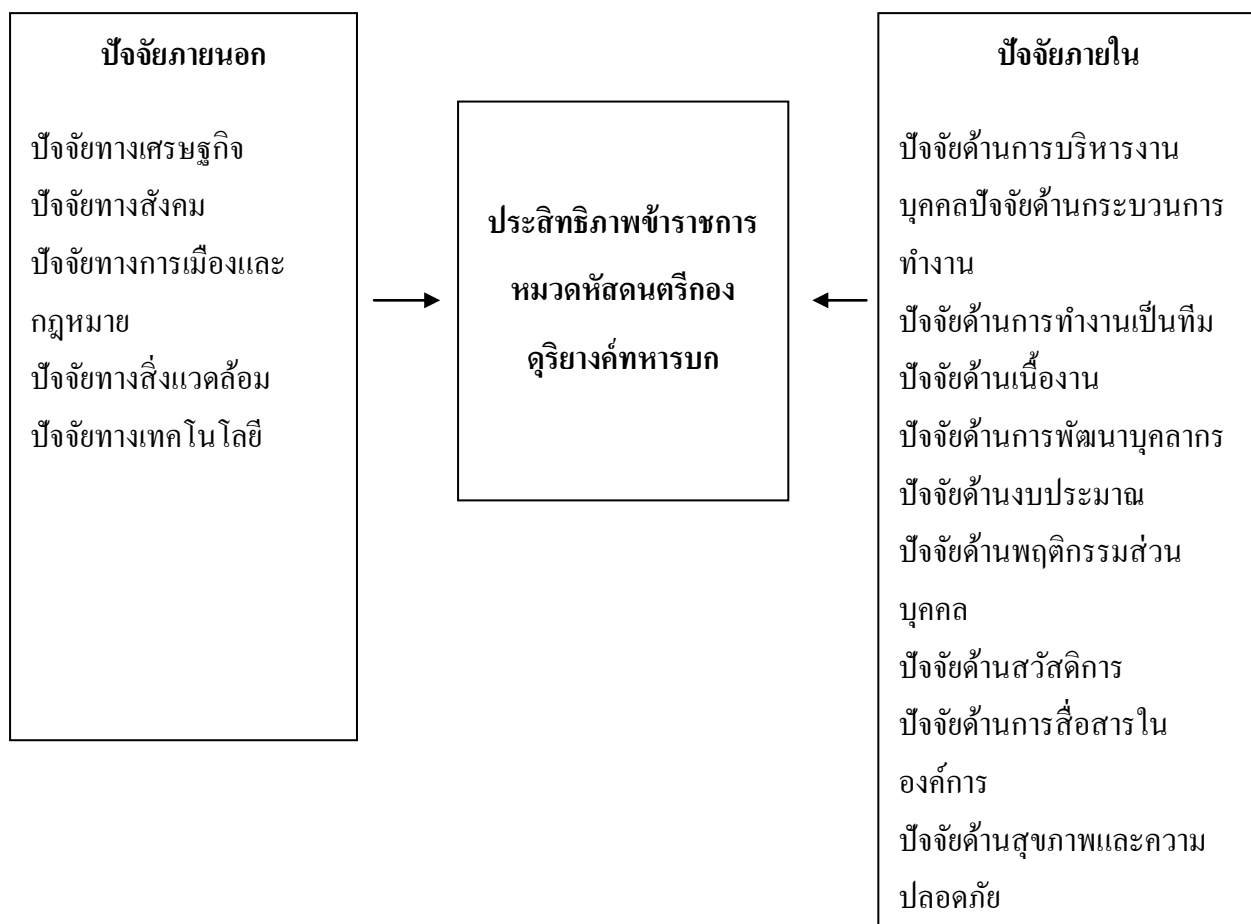
ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบความคิดเห็นของข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบกต่อปัจจัยเพิ่มประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์กองทัพบก ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการปฏิบัติงานและพัฒนาหน่วยงานมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจนำไปปฏิบัติงานและเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของวงประเภทเดียวกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และได้สร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สำนวนความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก โดยใช้ทฤษฎี POSDCORB MODEL เป็นแนวทางในการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
2. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารองค์การ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ
5. ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร
6. ข้อมูลพื้นฐานของกองดุริยางค์ทหารบก
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

ความหมายองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น.12) กล่าวว่าองค์การเป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการออกแบบและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.19) กล่าวว่าองค์การเป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานกัน ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งองค์การอาจจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยราชการ บริษัท หรือห้างร้านก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.3) กล่าวว่าองค์การอาจให้ความหมายได้ว่า หมายถึงระบบที่ซึ่งมีการรวมเอาปัจจัยทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาบริหารจัดการตั้งขึ้นเป็นกิจการ โดยมีขอบเขตเป็นเอกเทศของตนเองและจะประกอบกิจกรรมต่างๆภายในระบบของตน เพื่อสร้างสิ่งมีคุณค่าหรืออรรถประโยชน์ แล้วนำเสนอออกไปขายให้กับกลุ่มลูกค้า และประชาชนในตลาดที่อยู่ภายนอกองค์การในรูปของสินค้า และ/หรือบริการต่างๆ ซึ่งในวงจรการทำงานเช่นที่กล่าวองค์การจะมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) การทำงานให้มากที่สุดตลอดเวลา

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าลักษณะที่สำคัญขององค์การ มีดังนี้

1. มีเป้าหมาย เป็นเป้าหมายขององค์การที่บุคลากรในองค์การทุกคนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทุกคนจึงต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การของตน
2. มีคนทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายดังข้อ 1 ในการทำงานร่วมกันนี้ ย่อมต้องใช้ทรัพยากรต่างๆตามลักษณะของงานในองค์การ
3. มีการแบ่งงานกันทำ องค์การหนึ่งๆย่อมประกอบด้วยงานหลายลักษณะ ต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง แต่ก็ทำงานประสานสัมพันธ์กัน
4. มีโครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน โครงสร้างจะแสดงให้เห็นบทบาทของบุคลากรในองค์การ เช่น ผู้บริหาร และพนักงานระดับต่างๆ มีการกำหนดบทบาทสายการบังคับบัญชาต่อกัน
5. มีลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่คือ สิทธิในการตัดสินใจและกระทำ อำนาจหน้าที่เริ่มที่ระดับสูงลงมายังระดับต่ำภายในองค์การ อำนาจหน้าที่ในองค์การยังแบ่งได้ 2 แบบ ได้แก่ อำนาจตามสายการบังคับบัญชา และ ให้คำแนะนำปรึกษา

การจัดองค์การ

ทวิ มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.26) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้ที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผลงานแผนงานที่ได้วางเอาไว้ย่อมมีประสิทธิภาพ หน้าที่การจัดองค์การนี้เป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากขั้นของการใช้ความสามารถ ในด้านคิดวางแผนจนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่างๆ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อหรือมีหนทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้นๆ ให้ลุล่วงไปได้หน้าที่การจัดองค์การเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆภายในองค์การ

งานต่างๆที่ทำอยู่ในทุกวันนี้เน้นเกือบทุกอย่างมีการร่วมกันทำเป็นกลุ่มในลักษณะองค์การ โดยกลุ่มคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันนั้น มักจะรวมกันและทำงานด้วยกันในรูปแบบที่จะมีการประสานมือร่วมมือกันเพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ องค์การที่สร้างขึ้นมานั้น คือ สิ่งที่เกิดอำนาจให้เป็นสื่อ หรือพาหะให้กลุ่มคนสามารถทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่สูงเกินกว่าคนๆเดียว จะทำได้ด้วยตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.19-20) กล่าวว่าในองค์การหนึ่งจึงต้องมีการกำหนดดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) เป็นสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต จุดมุ่งหมายสามารถกำหนดได้ 4 ประการ คือ (1)วิสัยทัศน์ (Vision) (2)ภารกิจ (Mission) (3) เป้าหมาย (Goals) (4)วัตถุประสงค์

(Objectives) โดยมีการจัดลำดับจากเจาะจงน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ไปยังเจาะจงมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์ (Objectives)

2. ภารกิจ (Mission) ทุกองค์การจะต้องมีภารกิจ ซึ่งภารกิจเป็นข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ที่ธุรกิจจะต้องกระทำ เพื่อให้บริการลูกค้าและเพื่อความอยู่รอดของกิจการ (Newstrom and Davis 2002, p.484) หรือเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมและลักษณะงานขององค์การ องค์การจะต้องกำหนดภารกิจให้ชัดเจน เพราะภารกิจจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ภารกิจของธุรกิจคือการผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ภารกิจของมหาวิทยาลัยคือการสอนและการวิจัย เป็นต้น

3. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายระยะยาวที่มีลักษณะกว้างขวาง หรือเป็นสภาพที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ของสายการบิน America West Airlines ระบุว่ามุ่งที่การให้บริการลูกค้า และวัฒนธรรมที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง เป็นต้น

4. กลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนการปฏิบัติการขององค์การเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Heizer and Render 2004, p.32) ซึ่งจะอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การแล้วจะต้องกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ (OB) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติการด้านกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เพราะความสำเร็จขององค์การอยู่ที่การทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ (2545, น.16-17) แบ่งประเภทองค์การเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการออกแบบที่เป็นทางการเกี่ยวกับ กลุ่มผู้บริหาร หรือกลุ่มของพนักงานประจำที่รับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ ในบริษัท ขอบเขตทางภูมิศาสตร์สายการบังคับบัญชาขององค์การที่ใช้เพื่อการทำงานหรือแก้ปัญหาในองค์การ หรือเป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์การ ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization chart) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อความเป็นระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

2. การจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นการติดต่อและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนวิธีการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นกิจวัตร ซึ่งพนักงานได้พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนการจัดกลุ่มการทำงานที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์การแบบเป็นทางการ หรือการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นการรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์การและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นก็ตาม เช่น การที่กลุ่มบุคคลมาเล่นหมากรุกด้วยกัน และสนิทสนมกัน มีการช่วยในการทำงาน แม้ว่าจะทำงานคนละแผนกก็ตาม

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.28) แบ่งประเภทองค์กรดังนี้

1. องค์กรรัฐบาล (Government Organization) เป็นหน่วยงานราชการต่าง ๆ อาทิ กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการ กอง ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้กำหนดเพื่อให้แต่ละส่วนขององค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจร่วมกัน

2. องค์กรเอกชน (Non Government Organization) เป็นองค์กรที่เอกชนจัดตั้งขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง อาทิ สมาคมอาชีพต่าง ๆ สหกรณ์ออมทรัพย์ สมาคมศิษย์เก่าสมาคมกรรมการ เป็นต้น และองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก

3. องค์กรสาธารณประโยชน์หรือองค์กรการกุศล เป็นหน่วยงานของเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสังคม อาทิ มูลนิธิร่วมกตัญญู มูลนิธิชัยพัฒนา เป็นต้น องค์กรเหล่านี้จะดำเนินการโดยไม่หวังผลตอบแทนในการดำเนินงานของตน อาทิ เงินค่าจ้าง เป็นต้น

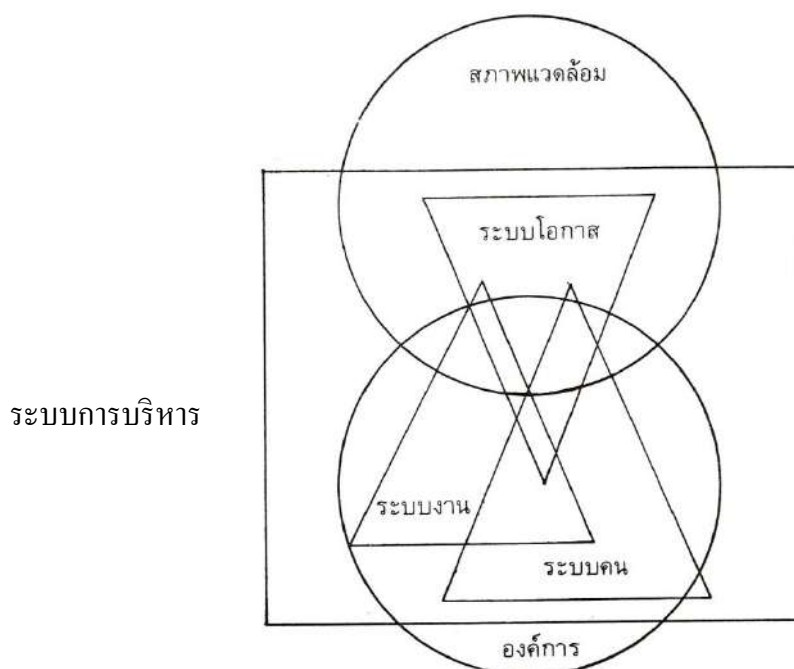
4. องค์กรธุรกิจ เป็นองค์กรหวังผลกำไร อาทิ บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทมหาชน ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะทำหน้าที่ผลิตและบริการผลผลิต เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คือผลกำไรที่จะกลับคืนมา

ขอบเขตขององค์การ

ธงชัย สันติวงศ์ (2539, น.3-10) กล่าวถึงขอบเขตขององค์การเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความเกี่ยวพันกันขององค์การกับสภาพแวดล้อม ในส่วนนี้จะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “องค์การ” ซึ่งเป็นหน่วยงานหรือกิจการที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้สรรแล้วอย่างใดอย่างหนึ่ง กับ “สภาพแวดล้อม” ซึ่งเป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายนอก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ ที่ซึ่งสภาพเงื่อนไขอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อันเป็น “โอกาส” ที่จะเอื้ออำนวยให้กับการทำงานขององค์การ หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่ดี จนกลายเป็น “ข้อจำกัด” ที่กลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์การก็ได้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมนี้ นับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยไม่อาจแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ องค์กรทุกแห่งต่างต้อง

ทำงานเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมอ ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆก็จะเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้และจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรไม่โดยตรงก็โดยทางอ้อมเสมอ และการที่องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้ตามที่ตั้งใจไว้นั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่จะบริหารองค์กรบริหารปัจจัย และทรัพยากรภายในขององค์กรให้สามารถดำเนินงานไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ทั้งนี้รวมถึงการต้องมีประสิทธิผลในการบริหาร อันเกิดจากความสามารถในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ถูกต้องพร้อมกับสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องตรงตามเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆที่คาดคิดไว้ด้วย



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมและระบบต่างๆขององค์กรทั้ง 3 ระบบที่ซึ่งรวมเป็นขอบเขตของระบบการบริหาร

ส่วนที่ 2 ระบบต่างๆขององค์กร ในการดำเนินงานภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมข้างต้น ภายในองค์กรนั่นเอง หากพิจารณามองเห็นภาพง่ายๆของระบบต่างๆ ที่ประกอบกันอยู่จะสามารถแยกได้เป็น 3 ระบบ คือ

1. ระบบโอกาส คือ ระบบของการทำงานของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา กำหนด วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายและแผนงานต่างๆที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เป็นส่วนของการกำหนดทิศทางของการ

ทำงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มองไกลไปในอนาคตนั่นเอง โดยสภาพดังกล่าว ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องรับผิดชอบส่วนนี้ จึงอยู่ที่การต้องสามารถติดตาม เสาะแสวงหาโอกาสที่ดี ที่เป็นเส้นทางปลอดภัยที่จะช่วยให้องค์กรทุ่มเทพยายามต่างๆ และผูกพันอยู่กับกิจกรรมหรือธุรกิจการค้า ที่ซึ่งกำลังเจริญเติบโตและส่งผลให้องค์กรได้รับผลสำเร็จ หรือได้กำไรโดยมีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด โดยที่ระบบโอกาสนี้เป็นระบบของการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ที่คาบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง ระบบโอกาสนี้จึงเป็นระบบที่อยู่คร่อมระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งสองวง และในเวลาเดียวกัน ภาระงานบริหารด้านนี้ของผู้บริหารก็จะเป็นงานด้าน “การบริหารโอกาส” (opportunity management) นั่นเอง

2. ระบบงาน คือ ระบบงานของทรัพยากรต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์กรเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ ปัจจัยเหล่านี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยทางวัตถุดิบของ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบและสิ่งจำเป็นอื่นๆ ทรัพยากรต่างๆ ทุกอย่างที่น่าเข้ามาในองค์กรนี้ ทุกอย่างต่างก็มีต้นทุนที่องค์กรต้องใช้จ่ายไปจัดหามาเพื่อการทำงานตามแผนและหากมีการใช้ปฏิบัติงานไปในทางหนึ่งทางใดแล้ว การสิ้นเปลืองก็จะเกิดขึ้นจนกระทั่งหมดไปในที่สุด ดังนั้นในประการแรกที่สุด เพื่อให้สามารถรักษาหรือทรงไว้ซึ่งทรัพยากรที่จะถูกใช้ไปโดยไม่สูญเปล่า ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องถูกนำมาจัดเตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยมีการแบ่งสรรเพื่อสำหรับการทำงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องตรงกับความจำเป็นของงานแต่ละด้านที่มีอยู่ นอกจากนี้ในประการต่อมา ยังหมายรวมไปถึงการต้องดำเนินการจัดเตรียมทรัพยากรที่มีการแปลงออกมาเป็น “ระบบการปฏิบัติงาน” ที่ประกอบด้วยเครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้และโดยเฉพาะวิธีการทำงานที่สะดวก ประหยัด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงในตัวเอง

ตามความหมายข้างต้นนี้ ระบบงานจึงมีความหมายครอบคลุมกว้างตั้งแต่ “โครงสร้างองค์กร” และลึกลงไปถึง “วิธีการทำงาน” ที่กำหนดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและได้ผลสูงตลอดเวลา ซึ่งภาระการบริหารด้านนี้ของผู้บริหารระดับสูง นับว่าเป็นภาระงานที่สำคัญด้านหนึ่งภายในองค์กร ผู้บริหารจะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ชั้นหนึ่งก่อน นั่นคือ การทำให้องค์กรมีโอกาสใช้ทรัพยากรไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประหยัด ตรงกับความจำเป็นของสภาวะงานที่กำลังผูกพันซึ่งต้องทำตามแผน ภาระงานบริหารด้านนี้ของผู้บริหารอาจเรียกง่าย ๆ ว่าเป็น “การบริหารงาน” หรือ “การบริหารระบบงาน” (Task or work system management) ซึ่งขอบเขตของงานด้านนี้ ทุกอย่างต่างจะเป็นทรัพยากรสิ่งของที่ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุมหรือกำกับ โดยสามารถบริหารหรือจัดการให้เป็นไปในทางหนึ่งทางใดได้เสมอ

ดังนั้น การไม่มองข้าม หรือการมีการจัดเตรียมงานด้านระบบงานอย่างรอบคอบ รัดกุมและมีประสิทธิภาพดี ย่อมจะสามารถสร้างสรรค์ประสิทธิภาพงานให้สำเร็จไปได้แล้วส่วนหนึ่งก็ว่าได้

3. ระบบคน คือ ทรัพยากรที่ซึ่งมีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทรัพยากรบุคคลผู้ทำงานเหล่านี้จะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในขั้นปฏิบัติ โดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่างๆ เช่น เดินเครื่องจักรหรือคอยให้บริการตามหน้าที่ เป็นต้น ผลงานที่ได้ออกมาจากงานที่ได้ดำเนินไปจะดีมากหรือน้อยอย่างไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลนี้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะคนนับเป็นปัจจัยที่ผันแปร ซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่นๆ ที่มีคุณสมบัติคงที่ ผลงานที่กระทำออกมาโดยคนจะเป็นไปในทางใดนั้น จะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ การทำงานจะทุ่มเทมากน้อยเพียงใดหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความพึงพอใจของพนักงานที่อาจผันแปรไปด้วยปัจจัยทางเหตุผลหรืออารมณ์ในทางต่างๆ ได้เสมอ ภาระงานบริหารด้านนี้ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของงานที่เข้าสู่การปฏิบัติจริงโดยคนผู้ทำงานนี้ จึงถือได้ว่าเป็นงานทางด้าน “การบริหารคน” (people management) หรือที่เป็นเรื่องของความรู้จักจูงใจคนทำงาน หรือศิลปะการบังคับบัญชานั่นเอง

ส่วนที่ 3 ระบบการบริหาร ระบบการบริหาร คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระบบต่างๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์การ ระบบการบริหารนี้หากจะพิจารณาเริ่มจากระบบต่างๆ ขององค์การ โดยสัมพันธ์มาถึงการปฏิบัติหน้าที่การบริหารโดยนักบริหารแล้ว ระบบการบริหารจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

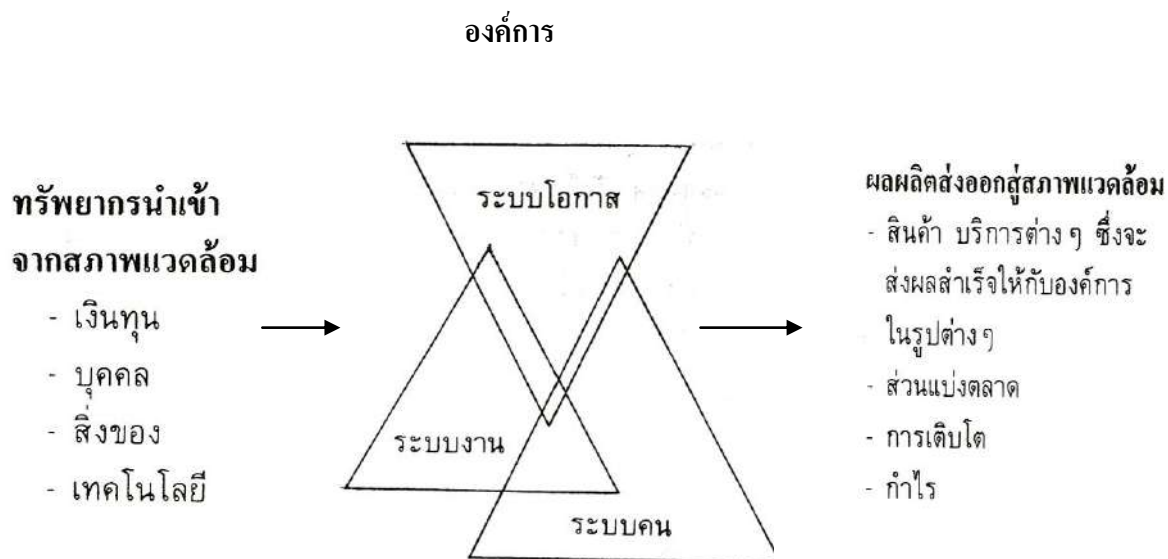
1. จากระบบโอกาสขององค์การ ที่เปิดกว้างเผชิญกับสภาพแวดล้อมนั้น ผู้บริหารจะมีภาระต้องติดตามสภาพแวดล้อมและกำหนดให้องค์การมีเป้าหมาย แผนงานดีที่สุดตลอดเวลานี้คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการต้องใช้ความคิดเป็นเลิศ (ideas) โดยนักบริหาร แผนงานที่ดีสำหรับองค์การจึงจะเกิดขึ้น งานบริหารด้านนี้ หากจะมองเป็นภาระหน้าที่งานและกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องกระทำแล้วอาจเรียกได้ว่า เป็นการวางแผน (planning) นั่นเอง ซึ่งในทางปฏิบัติจะหมายถึง การสนใจทำการวางแผนโดยตัวนักบริหารเอง รวมทั้งระบบการวางแผนที่พัฒนาขึ้นมาใช้งานในทุกระดับ และการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. จากระบบงานที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าในตัว ผู้บริหารจะต้องรู้จักแบ่งสรรและจัดระเบียบการใช้ให้ตรงกับความต้องการตลอดเวลา ภาระหน้าที่งานและกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารทำอยู่นี้ ก็คือ การจัดองค์การหรือการบริหารงาน ซึ่งขอบเขตจะคลุมตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบงานและกระแสการไหลของงาน รวมทั้งขั้นตอนวิธีทำงานต่างๆ

ทั้งนี้หากมีการจัดพร้อมทุกด้านตามที่กล่าว ก็ย่อมจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ทรัพยากรหรือสิ่งของทุกสิ่ง (things) ต่างจะถูกจัดเตรียมไว้ใช้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดแล้ว

3. จากระบบคนผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นกระบวนการทำงานอันเป็นผลจาการเกี่ยวข้อระหว่างกันและความเข้าใจกันของผู้ทำงานทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้าหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน ในทุกจุดนั้น การจะเป็นไปในทางใด อย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ “คน” ผู้ปฏิบัติที่มีชีวิตจิตใจและความรู้สึกและต้องการการชักจูงใจ โน้มน้าวและเสริมสร้างให้เกิดพลังร่วมและพลังทุ่มเทต่างๆซึ่งทั้งหมดนี้จะได้อาศัยโดยภาระหน้าที่งานและกิจกรรมทางการบริหารที่เกี่ยวกับคน ที่มีตั้งแต่การรู้จักคัดเลือกคน การรู้จักคิดปะการสังการและรวมถึงการรู้จักวิธีควบคุมคนให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและตั้งใจที่จะให้ได้ผลผลิตสูงและได้คุณภาพงานที่ดีพร้อมกันทั้งสองอย่าง

ขอบเขตและเงื่อนไขการบริหารองค์การ จากที่ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมและระบบต่างๆขององค์กร รวมทั้งเห็นถึงระบบบริหารที่คลุมถึงระบบต่างๆขององค์การแล้ว ในที่นี้เพื่อให้เห็นถึงขอบเขตและเงื่อนไขต่างๆที่ซึ่งการบริหารองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบบริหารให้ทุกอย่างถูกต้องและได้ผลดีตลอดเวลา จะได้แสดงให้เห็นถึงขอบเขตการบริหาร และเงื่อนไขการบริหารองค์การที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องและยึดถือไว้ประกอบการปฏิบัติเสมอ ดังนี้คือ



ภาพที่ 3 แสดงขอบเขตและเงื่อนไขการบริหารองค์การ

ตามภาพเงื่อนใยการบริหารองค์การ จะประกอบด้วยเงื่อนใย 2 ประการ คือ

การสร้างประสิทธิผล (effective) คือ การสามารถบริหารให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้

การสร้างประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การสามารถบริหารให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปได้สูง โดยมีการใช้ทรัพยากรประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้งการทำงานโดยมีคุณภาพดี จนสินค้าและบริการที่ผลิตออกจำหน่ายสามารถขายได้ราคาสูงกว่าคู่แข่ง

การต้องสามารถทำประสิทธิผล (effective) หรือก็คือการสามารถบริหารงานให้องค์การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งโอกาสที่จะทำได้จะเกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถบริหารให้การใช้ทรัพยากรทั้งหมดทำงานสอดคล้องกับสภาพภาวะเงื่อนใยต่างๆที่เป็นไป ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การสามารถขายสินค้าได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างประสิทธิผลจึงเท่ากับเป็นผลอันเกิดจากความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักคาดคิด กำกับการแบ่งสรรทรัพยากร และการทำงานให้ระบบต่างๆขององค์การ ทำงานได้ผลดีที่สุด ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยอาจใช้แนวทางหรือทางเลือกการปฏิบัติการต่างๆกัน ที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปได้โดยราบรื่น จนทุกอย่างเป็นไปได้ตามที่คาดหวังไว้ได้ การมีประสิทธิผลจะมีได้หรือไม่เพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งจะเกิดจากความสามารถของผู้บริหารเอง แต่อีกส่วนหนึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายนอก ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปจนเอื้ออำนวยให้ผลสำเร็จเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ โดยที่มิใช่ความสามารถของผู้บริหารก็ได้

ส่วนการสร้างประสิทธิภาพ (efficiency) นั้น ส่วนมากจะเป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักวิธีการจัดระบบการทำงานหรือการปฏิบัติงาน ที่ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อการผลิตหรือทำงานจนได้ผลสูงสุด ทั้งนี้ ส่วนใหญ่ผลที่ได้หรือคุณค่าผลงานที่ทำได้อาจเกิดจากปัจจัยภายใน ที่ตัวผู้บริหารได้ใช้ความสามารถในการกำกับหรือบริหารการทำงานให้เกิดผลดีตามที่ต้องการได้ เช่น การมุ่งพยายามประสานการทำงานของบุคคลฝ่ายต่างๆให้ร่วมมือกันทำงาน จนเกิดผลดีในทุกทางหรือการมุ่งจัดระบบการทำงานหรือหมั่นปรับปรุงวิธีการทำงาน การใช้เครื่องจักรและทรัพยากรเป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ทั้งประหยัดได้ผลผลิตสูงและได้คุณภาพงานดี เป็นต้น

ตามความหมายที่กล่าวนี้ ความมีประสิทธิภาพกับความมีประสิทธิผล จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ อาจมีผลทำให้สินค้ามีคุณภาพดี มีต้นทุนต่ำซึ่งอาจส่งผลทำให้สินค้าขายได้ง่ายได้ราคาดี จนทำให้การขายเกิดผลสำเร็จได้เร็ว ได้ส่วนแบ่งตลาดสูงและทำให้ได้กำไรในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นเหตุเป็นผลต่อกันโดยตรงเสมอไป กล่าวคือ องค์การหลายๆแห่งที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายได้อย่างดีนั้น ในความเป็น

จริงอาจเกิดจากสภาพโอกาสภายนอก ที่เปลี่ยนไปโดยที่มิได้มีการคาดคิดมาก่อน เช่น บังเอิญ เศรษฐกิจดีทำให้ขายได้ดี ทั้งๆที่การทำงานจริงภายในอาจด้อยประสิทธิภาพเป็นอย่างมากก็ได้ หรือ ในทางกลับกัน องค์กรบางแห่งที่มีประสิทธิภาพการทำงานดีเยี่ยมในทุกทาง ทั้งคุณภาพคน ระบบ วิถีปฏิบัติงานดี ตลอดจนการเตรียมงานดี โดยมีการจัดแผนงานไว้อย่างดีครบทุกอย่างแต่บังเอิญ สภาพโอกาสภายนอกเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีข้อจำกัด ดังนี้ แม้จะมีระบบและวิธีการทำงานดีแค่ไหน และมีคนทำงานที่ดีเพียงใดก็ตาม ผลสำเร็จอาจไม่เกิดขึ้นตามที่คาดคิดก็ได้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโอกาสดีหรือโชคช่วย จะไม่เกิดขึ้นได้ตลอดไป ดังนี้ องค์กรทุกแห่งจึงต้องปรับปรุงตนเองให้สามารถทำงานโดยมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และในเวลาเดียวกัน ภายใต้การทำงานโดยมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ต้องคล่องตัว มีการปรับตัวบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆมากที่สุด จนสามารถสร้าง “สัมฤทธิ์ผล” หรือความสำเร็จ ไม่ว่าจะโดยหนทางใดก็ตามให้เกิดขึ้นได้ด้วย จึงจะถือว่าผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริง กล่าวโดยย่อส่วนของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการมีกลยุทธ์ที่ตีตนเอง

โครงสร้างองค์กร

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.27-28) กล่าวว่า การกำหนดโครงสร้างขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้โครงสร้างสอดคล้องกับความจำเป็นของงานที่ทำและเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการอำนวยให้กลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างดี กระบวนการจัดองค์กรประกอบด้วย ดังนี้

1. การแยกประเภทของงานและออกแบบงาน
2. การระบุขอบเขตของงาน การมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
3. การจัดวางความสัมพันธ์

สิ่งที่ได้จากองค์กร คือ ผังแสดงโครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) และคำบรรยายลักษณะงาน โครงสร้างขององค์กรดังกล่าวจะเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ที่เป็นสิ่งจำเป็นและต้องการสำหรับให้ผู้บริหารสามารถควบคุมกลุ่ม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ กฎของการอยู่ร่วมกันก็จะอำนวยให้กลุ่มทำงานทุกอย่างร่วมกันได้อย่างเป็นระเบียบ ผู้บริหารจึงต้องรักษาสิ่งดังกล่าวไว้ แต่อย่างไรก็ตามในสภาพที่เป็นจริงภายใน โครงสร้างที่เป็นทางการนี้ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มคนที่เกิดขึ้นเองเป็นโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ก็มีขึ้นได้เสมอ และโครงสร้างที่ว่านี้ก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ด้วย การรู้จักใช้ประโยชน์ของโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการนี้จะประโยชน์ในความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นใน

หน้าที่งาน สามารถช่วยเสริมให้เกิดความร่วมมือในหน้าที่งานได้ด้วยและการคัดค้านหรือไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นจริงนี้บ้างจะทำให้กลุ่มขัดแย้งกับฝ่ายบริหารได้หลายอย่างและการอาจเกิดขึ้นได้ การจัดองค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงโครงสร้างทั้งสองเสมอ ในทางหนึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องรักษาไว้ มิให้ผลเสียหายในการปฏิบัติงานและในอีกทางหนึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการเป็นข้อเท็จจริงที่ต้องยอมรับ ปัญหาของนักบริหารจึงอยู่ที่ต้องพิจารณาให้น้ำหนักแก่โครงสร้างทั้งสองประเภท แต่หลักเกณฑ์ที่ต้องยึดอยู่ก็คือ ผู้บริหารจะต้องรักษาและบังคับใช้โครงสร้างที่เป็นทางการในขนาดหนึ่งที่เป็น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าผลงานจะไม่เสียหายอันเนื่องจากการกระทำของคนซึ่งอาจผันแปรในทางที่ไม่ดีได้ทุกเมื่อ ปัญหาในการจัดองค์กรยังมีรายละเอียดอีกหลายอย่างที่จะเสริมให้มีความสมบูรณ์ในการจัดองค์กรและการอาศัยใช้องค์กร คือ (ก) ปัญหาของการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความพอใจของคนและกลุ่มคนในการทำงาน เรื่องดังกล่าวก็คือปัญหาการออกแบบงานและการร่วมกลุ่มงานเป็นแผนกและ โครงสร้าง (ข) ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจ (ค) ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ปกติและปัญหาความสัมพันธ์ที่มักเกิดขึ้นเป็นพิเศษสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาของการกำหนดสายการบังคับบัญชาและขนาดของการควบคุม ปัญหาความสัมพันธ์ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษาที่มีอยู่เป็นประจำ ปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์พิเศษในรูปของคณะกรรมการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.20-23) กล่าวว่าในการกำหนดโครงสร้างองค์การประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านโครงสร้าง (Structural dimensions) เป็นการอธิบายถึงลักษณะภายในขององค์การที่เป็นพื้นฐานในการพิจารณาและเปรียบเทียบขององค์การ มิติด้านโครงสร้างมี 6 ด้าน ดังนี้

1.1 การจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการ (Formalization) เกี่ยวข้องกับการเขียนเอกสารประกอบด้วย วิธีปฏิบัติการ (Procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ระเบียบข้อบังคับ (Regulation) และคู่มือนโยบาย (Policy manuals)

1.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) เป็นการจัดแบ่งแรงงานออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีระดับความชำนาญสูงขึ้น ซึ่งความชำนาญเฉพาะด้านนี้อาจเรียกว่า การแบ่งงานกันทำ (Division of labor)

1.3 ลำดับการบังคับบัญชาขององค์การ (Hierarchy of authority) เป็นการอธิบายว่าบุคคลจะต้องรายงานต่อบุคคลใดและขนาดของการควบคุมของผู้บริหารแต่ละคน โดยลำดับการบังคับบัญชาขององค์การจะแสดงอยู่ในแผนผังองค์การ

1.4 การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นรูปแบบของการบริหารซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง ถ้าการตัดสินใจถูกมอบให้กับระดับล่างของสายการบังคับบัญชาองค์กร องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) การตัดสินใจขององค์กรอาจจะเป็นทั้งแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ

1.5 ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นระดับของการศึกษาและการฝึกอบรมของพนักงาน ความเป็นมืออาชีพในระดับสูงจะพิจารณาการที่พนักงานมีการฝึกอบรมในงานที่ปฏิบัติในองค์กรมาเป็นเวลานาน โดยทั่วไปความเป็นมืออาชีพมักจะพิจารณาจากจำนวนปีในการทำงานของพนักงาน

1.6 สัดส่วนของพนักงาน (Personnel ratios) เป็นการวัดจำนวนบุคคลในแต่ละหน้าที่และแต่ละแผนกให้มีจำนวนที่เหมาะสมซึ่งสัดส่วนของพนักงานประกอบด้วย สัดส่วนของฝ่ายบริหาร สัดส่วนของฝ่ายเสมียน สัดส่วนของฝ่ายที่ปรึกษามืออาชีพและสัดส่วนของแรงงานทางอ้อมต่อแรงงานทางตรงของพนักงาน

2. มิติด้านสภาพแวดล้อม (Contextual dimensions) เป็นลักษณะโดยรวมขององค์กร มิติด้านสภาพแวดล้อมจะมีความสับสนมากกว่ามิติด้าน โครงสร้าง เพราะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็ปัจจัยพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน มิติด้านสภาพแวดล้อมมี 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ขนาด (Size) ขนาดขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงจำนวนบุคลากรในองค์กร ขนาดขององค์กรจึงพิจารณาได้จากจำนวนของพนักงานทั้งหมด นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาขนาดขององค์กรได้จากยอดขายรวมหรือสินทรัพย์รวมขององค์กร แต่ยอดขายหรือสินทรัพย์รวมนั้นจะไม่สามารถแสดงถึงขนาดของบุคคลที่อยู่ในระบบสังคมได้

2.2 เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational technology) จะเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเทคนิคและการปฏิบัติที่ใช้ในกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลผลิต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิธีที่องค์กรผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและอินเทอร์เน็ตเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีที่จะทำให้้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรแบ่งออกเป็น (1)สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย เจ้าของและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น (2)สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย รัฐบาล ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต กลุ่มสถาบันการเงิน เป็นต้น

2.4 เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (Organization's goals and strategy) เป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและเทคนิคในการแข่งขันที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เป้าหมายมักจะเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในวัตถุประสงค์ของบริษัท ส่วนกลยุทธ์ (strategy) จะเป็นแผนปฏิบัติที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายและกลยุทธ์นี้จะกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติการ และความสัมพันธ์กับพนักงานลูกค้าและคู่แข่ง

2.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organization's culture) เป็นการกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมและข้อผูกมัดที่พนักงานมีต่อประสิทธิภาพ หรือการบริการลูกค้า เพื่อรักษาการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สามารถสังเกตได้จากเรื่องราว คำขวัญ ระเบียบแบบแผน เครื่องแต่งกายและการจัดแผนภูมิองค์กร

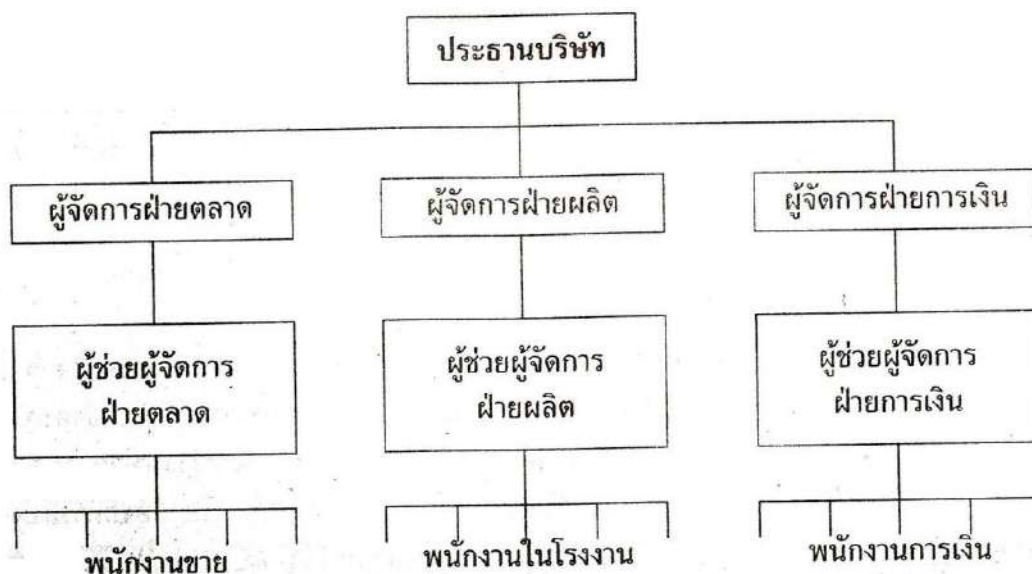
แผนภูมิองค์กร (Organization chart)

เมื่อฝ่ายบริหารเข้าใจกระบวนการจัดองค์กร แล้วฝ่ายบริหารจะกำหนดแผนภูมิขององค์กร (Organization chart) เพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจลักษณะ โครงสร้างขององค์กรของตนในด้านหน้าที่ของงานในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เหล่านั้น โดยมีเส้นเชื่อมโยงแสดงสายการบังคับบัญชา แผนภูมิแสดง โครงสร้างขององค์กรที่เป็นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการจัดองค์กรได้แก่

- (1) กำหนดรายละเอียดของงาน
- (2) แบ่งงานให้แต่ละคนในองค์กรรับผิดชอบ
- (3) การกระจายและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคล
- (4) กำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ แล้วนำไปเขียน

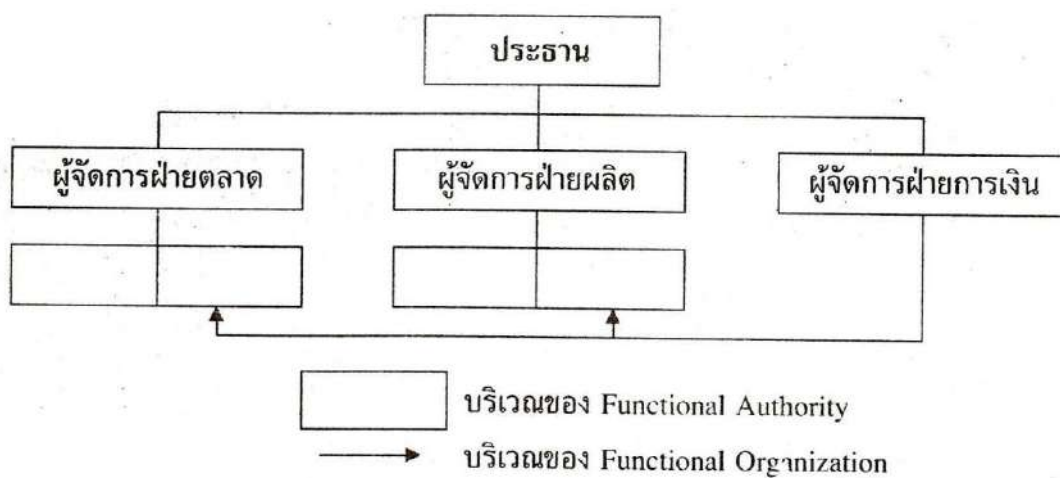
ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงษ์ (2547,น.33-35) กล่าวว่า แผนภูมิองค์การที่เป็นพื้นฐาน มี 3 แบบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization)



ภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างแบบงานหลัก(Line Organization)

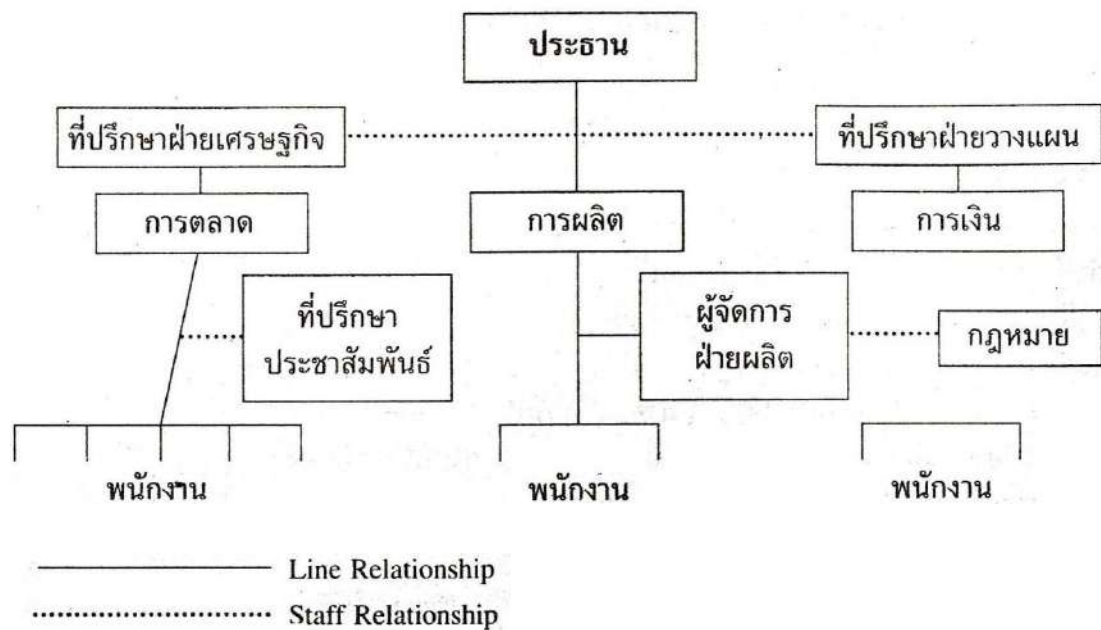
2. โครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Organization)



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างแบบหน้าที่(Functional Organization)

โครงสร้างแบบนี้แบ่งหน่วยงานตามลักษณะเฉพาะของงานที่ปฏิบัติอยู่ตามความเหมาะสม ผู้จัดการหน่วยงานเฉพาะนี้จะมีอำนาจหน้าที่เท่ากับผู้จัดการตามสายงานและจะทำหน้าที่เป็นเสมือนผู้เชี่ยวชาญ ช่วยเหลือคำแนะนำหรือสั่งการในหน่วยงานอื่นๆ ได้

3. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and staff Organization)



ภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา(Line and staff Organization)

โครงสร้างแบบนี้เป็นแบบที่นำเอาข้อดีของ Line Organization และ Functional Organization มาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คือ ยังคงมีหน่วยงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน แต่ให้เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาเท่านั้น ไม่ให้มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา ทำให้แต่ละหน่วยงานมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว การสั่งงานและรายงานจะไม่สับสน

แนวทฤษฎีการบริหารองค์การ

ความหมายของการบริหาร

นันทนิ เสถียรศักดิ์พงศ์ (8 มีนาคม 2552 , ออนไลน์) ให้ความหมายการบริหาร ดังนี้

1. การใช้คนและเทคนิคต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ หรือตามแผนงานที่วางไว้
2. การจัดใช้กำลังคน กำลังเงิน กำลังวัสดุ และเวลาที่มีอยู่ให้ได้ผลมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

3. การทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ โดยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งหลายคือ เงิน คน วัสดุ เวลาให้เป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงาน

4. การวางแผนงานและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน โดยจัดกำลังคน เงิน วัสดุ การประสานงาน การอำนาจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมงานให้เหมาะสมที่สุด

5. ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น

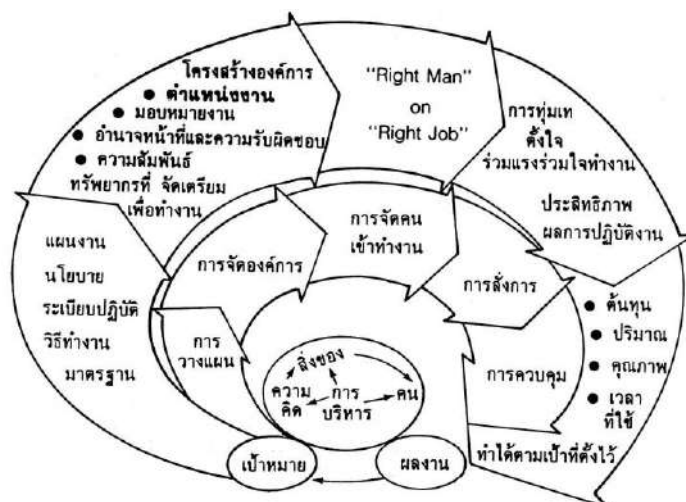
สมยศ นาวิการ (2545, น.11) กล่าวสรุปว่า การบริหารคือกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและใช้บุคคลอื่นเพื่อความความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกประเภทต้องมีผู้บริหารแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนและควบคุม
2. การจัดองค์การ
3. การจัดหาบุคคลและการฝึกอบรม
4. การเป็นผู้นำ
5. การจัดการความขัดแย้ง

กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่างคือ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่มและองค์การแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารแต่ละคนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมบริหารแต่ละอย่างแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนการควบคุมและการจัดองค์การมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.13-14) กล่าวว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะดำเนินไปเป็นกระบวนการตามหน้าที่งาน โดยเริ่มต้นจากการวางแผนงานให้กับองค์การให้ชัดเจนก่อน แล้วเข้าสู่ขั้นการจัดองค์การหรือการจัดระบบทรัพยากรให้มีการแบ่งส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำงานตามภารกิจต่างๆที่กำหนดไว้แล้วในแผน หลังจากนั้นจึงจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน โดยการจัดหาคนเข้ามาทำงาน ซึ่งเมื่อได้คนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเท่ากับงานแล้ว จากนั้นก็จะเป็นการสั่งการกำกับการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยดีตลอดเวลา ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยในการติดตามผลการปฏิบัติก็คือ การควบคุมโดยการวัดผลงานที่ผู้ทำงานกระทำได้ โดยเร่งรัดติดตามเป็นช่วงระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่กำหนดไว้ หากค้นพบสิ่งบกพร่องก็จะได้แก้ไขให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้ก่อนที่จะเกิดการเสียหาย

การบริหารที่กระทำเป็นกระบวนการนี้จะกระทำหมุนเวียนเป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป ซึ่งหากเทียบเคียงกับสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการบริหาร

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารที่แยกแยะให้เห็นเป็นหน้าที่การบริหารปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและระบบองค์กร รวมทั้งวิธีการบริหาร

หน้าที่การบริหาร	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต้องบริหาร	ระบบขององค์กร	กิจกรรมทางการบริหารที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
การวางแผน	ความคิด	ระบบโอกาส	การคิดวิเคราะห์ระบบแผนงาน
การจัดองค์การ	สิ่งของ	ระบบงาน	การตัดสินใจใช้ทรัพยากรทำงานตามแผน
การจัดคนเข้าทำงาน	คนผู้ทำงาน	ระบบคน	การจัดคนให้เหมาะกับงาน การสร้างความเข้าใจกับผู้คนทำงานพร้อมกับการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน โดยใช้รายงานการควบคุมติดตามผลต่างๆ
การสั่งการ			
การควบคุม			

ปัจจัยการบริหาร

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ (8 มีนาคม 2552 ,ออนไลน์) กล่าวถึงปัจจัยการบริหารดังนี้

1. 3Ms
 - 1.1 คน (Men)
 - 1.2 เงิน (Money)
 - 1.3 วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ (Materials)
2. Prof. Peter Drucker
 - 2.1 คน (Men)
 - 2.2 เงิน (Money)
 - 2.3 วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ (Materials)
 - 2.4 อำนาจหน้าที่ (Authority)
 - 2.5 เวลา (Time)
3. ปัจจัย 7
 - 3.1 คน (Men)
 - 3.2 เงิน (Money)
 - 3.3 วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ (Materials)
 - 3.4 อำนาจหน้าที่ (Authority)
 - 3.5 เวลา (Time)
 - 3.6 จิตใจในการทำงาน (Mind)
 - 3.7 อุปกรณ์อำนวยความสะดวก (Facilities)
4. 4Ms ได้แก่
 - 4.1 คน (Men)
 - 4.2 เงิน (Money)
 - 4.3 วัสดุสิ่งของ (Materials)
 - 4.4 การจัดการ (Management)

นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางการบริหาร ได้แก่

สถานภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัย ความสามารถของคนในชาติ ความเชื่อถือและความศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม หลักการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545,น.86) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารระบบราชการของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) ที่เรียกว่า “POSDCORB Model” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์กร)
- S – Staffing (การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน)
- D – Directing (การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก)
- Co – Coordinating (การประสานงาน)
- R – Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน)
- B – Budgeting (การงบประมาณ)

นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์ (8 มีนาคม 2552 ,อินเทอร์เน็ต) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารหลายกระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 กระบวนการบริหาร PAPOSDCORD มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบาย (Policy)
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
3. การวางแผนงาน (Planning)
4. การจัดองค์กร (Organizing)
5. การจัดคนงาน (Staffing)
6. การอำนวยความสะดวก (Directing)
7. การประสาน (Coordinating)
8. รายงาน (Reporting)
9. การเงินหรืองบประมาณ (Budgeting)

กระบวนการที่ 2 กระบวนการบริหาร POSDIR มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดคนงาน (Staffing)
4. การอำนวยความสะดวก (Directing)
5. การนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ (Innovation)
6. การวิจัย (Research)

สมยศ นาวิการ (2545, น.18) กล่าวถึง หลักการบริหารสี่ข้อ ของฟาโยล (Fayol) ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำตามความถนัด
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระเบียบวินัย
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม
7. การให้ผลตอบแทน
8. การรวมอำนาจ
9. สายการบังคับบัญชา
10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
11. ความเสมอภาค
12. ความมั่นคงของงาน
13. ความคิดริเริ่ม
14. ความสามัคคี

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร ได้แก่ (8 มีนาคม 2552, ออนไลน์)

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Edgar LMorphet) (8 มีนาคม 2552 ,ออนไลน์)

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ (Division Of Labor)
2. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
3. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)

4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of control)
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)
8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility)
9. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation)

การบริหารงานบุคคล

ความหมายการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ดิยาวี (2543, น.11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

การบริหารงานบุคคลมีพื้นฐานที่ว่า คนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิและค่าของแต่ละคนเป็นหลัก จะต้องยอมรับในสิทธิส่วนบุคคล จุดมุ่งหมายของแต่ละคนและจะต้องยกย่องตามความเหมาะสมของฐานะของแต่ละคน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จะต้องรักษาไว้อย่างดี จะกดขี่ลูกจ้างเป็นเสมือนทาสไม่ได้ ยิ่งในสมัยปัจจุบันนี้ จะถือว่านายจ้างมีอิทธิพลต่อลูกจ้างโดยสมบูรณ์ เช่นสมัยก่อนไม่ได้และทำนองเดียวกัน ฐานะของลูกจ้างก็ไม่ใช่ว่าจะมีอิทธิพลเหนือกว่านายจ้าง ทั้งสองฝ่ายต่างมีฐานะเท่าเทียมกัน จะต้องพึ่งพาอาศัยกัน การปฏิบัติของฝ่ายนายจ้างต่อคนงานอย่างเหมาะสม การปรับปรุงส่งเสริมสมรรถภาพของคนงาน จะทำให้คนงานอุทิศกำลังกายและความสามารถให้แก่งานมากที่สุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, น.5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล) หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการ

ทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ดิยาวี (2543, น.23-27) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่างานทางด้านบุคคลเป็นงานที่ก่อให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากให้กับทุกหน่วยงาน เป็นงานที่ท้าทายและอยู่ในฐานะที่เสี่ยงอันตรายอย่างมาก เพราะเป็นงานที่มองไม่เห็นและมักจะสร้างผลร้ายมากกว่าผลดีแก่ผู้บริหาร หากจะพิจารณาขอบเขตของการบริหารงานบุคคลก็เป็นสิ่งที่ค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากเป็นงานที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กรและทุกหน่วยงาน แต่เป็นงานที่เห็นผลโดยทางอ้อมและผู้บริหารงานบุคคลไม่ได้มีอำนาจโดยตรงแต่เป็นอำนาจในด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือฝ่ายต่างๆ ในองค์กร หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลจึงแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก มีหน้าที่เกี่ยวกับองค์กร และส่วนที่สอง มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคน

1. หน้าที่ที่เกี่ยวกับองค์กร หมายถึง งานทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้านเป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์กรซึ่งสรุปออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1.1 การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบริหารบุคคลหรือจะเรียกว่าเป็นฝ่าย แผนก หรือส่วนงานบุคคลนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอันดับแรกที่เป็นฝ่ายริเริ่มและเสนอแนะนโยบายใหม่ๆหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ให้มีความเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคลขึ้นมาให้แก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ในการเสนอเปลี่ยนแปลงและแก้ไขนโยบายดังกล่าว ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต สืบหาหลักวิธีปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน อภิปรายปัญหาร่วมกับฝ่ายต่างๆหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานบุคคลเพื่อกำหนดแนวนโยบายใหม่ขึ้นมาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารงานบุคคลเป็นเพียงริเริ่มในนโยบายเท่านั้น ส่วนการใช้และการสั่งการให้เป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารบุคคลเสนอเป็นอำนาจของผู้บริหารสูงสุด

1.2 ให้คำแนะนำ ได้แก่ การให้คำแนะนำการปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายต่างๆในองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคน เช่น หัวหน้าคนงานกำลังเผชิญปัญหาว่าคนงานที่ทำผิดวินัยควรถูกลงโทษอย่างไร หรือแผนกผลิตได้รับการร้องทุกข์จากคนงานว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมเกี่ยวกับการผลัดเปลี่ยนกันทำงานล่วงหน้าหรือเกิดผลผลิตต่ำอันเนื่องมาจากคนงานรวมหัวกันจำกัดผลผลิต เป็นต้น จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นข้างต้นนี้ผู้บริหารแผนกงานบุคคลจะต้องให้คำแนะนำว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะถูกต้อง เพราะถือว่าฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและคุ้นเคยกับปัญหาเหล่านี้ดีจึงอยู่ในฐานะที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ ฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่เพียงแต่จะ

ช่วยให้คำแนะนำที่จะทำให้การดำเนินงานถูกต่อนั้นแต่ยังช่วยในแง่ของพฤติกรรมบุคคลอีกด้วย จะต้องเข้าใจในเรื่องความรู้สึก ความต้องการ และสิ่งจูงใจของคนเป็นอย่างดี ขณะเดียวกันจะต้องระมัดระวังโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ในองค์กรเพื่อไม่ให้เป็นการก้าวท้าวหรือข้ามขั้นตอนของการบริหารเป็นการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ ในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ขององค์กรก็บรรลุผลด้วย

1.3 ให้การบริการ บริการของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่เห็นได้ชัดแจ้งก็คือ งานทางด้าน การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การรับสมัคร การประเมินการปฏิบัติงาน การสวัสดิการ เป็นต้น งานต่างๆเหล่านี้เป็นงานช่วยฝ่ายต่างๆหรือทำหน้าที่แทนฝ่ายต่างๆในฐานะที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

1.4 การควบคุม งานทางด้านการควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคลพอจะนำไปเปรียบเทียบกับงานควบคุมคุณภาพการผลิตของฝ่ายโรงงาน โดยการวัดความแตกต่างของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรืองานทางด้านการสอบบัญชีที่วัดรายการบันทึกในทางบัญชีว่าได้กระทำขึ้นตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเพียงใด บริษัทโดยทั่วไปมักจะประกาศนโยบายทางด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนว่า จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยยึดถือผลการทำงานและขีดความสามารถเป็นเกณฑ์ หากผู้ควบคุมหรือผู้บังคับบัญชารายใดไม่ส่งรายงานการประเมินการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารงานบุคคลก็ต้องติดตามว่าได้มีการประเมินอย่างไรหรือไม่ กิจกรรมทางด้านการควบคุมมีความสำคัญที่ว่าได้ทำการสำรวจติดตามว่าแผนงานหรือส่วนงานได้ดำเนินการไปตามข้อกำหนดหรือแผนงานเพียงใด เช่น แผนงานทางด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงงานจะต้องมีมาตรการให้หัวหน้าคนงานได้ดูแลและบังคับคนงานในแผนกของตนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจมีการลงโทษบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ไม่เคยฝ่าฝืนระเบียบวินัยเลย เป็นต้น

ตามปกติฝ่ายบริหารบุคคลจะต้องทำการตรวจสอบฝ่ายต่างๆ ด้วยการวัดอัตราของอุบัติเหตุในการทำงานอัตราการเข้าออกจากงาน การร้องทุกข์ อัตราการขาดงาน การลาออกและจำนวนของการฝ่าฝืนระเบียบวินัย ซึ่งไม่ได้หมายความว่าฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเข้าไปดำเนินการโดยตรงแต่เป็นเพียงกำหนดวิธีการวัดให้แก่ฝ่ายต่างๆหรือโค่นการร่วมมือของฝ่ายต่างๆอย่างน้อยก็ด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายต่างๆโดยอาศัยนโยบายและขั้นตอนทางด้านการบริหารบุคคลขององค์กรนั้น เพราะการเข้าไปดำเนินการโดยตรงจะก่อให้เกิดการขัดแย้งกับหน่วยงานนั้นได้

2. หน้าที่ที่เกี่ยวกับบุคคล หน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารงานบุคคลในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัทก็ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับเรื่องของคนทุกคนในองค์กรตั้งแต่เริ่มรับเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กรนั้นไปหน้าที่เหล่านี้ได้แก่

2.1 การวางแผนทางด้านกำลังคน ได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ โดยงานขั้นแรกก็คือการสำรวจจำนวน คุณภาพ ความรู้ ความชำนาญของคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นที่สองอัตราการผลิตหรือความต้องการจำนวนคนที่ให้ทำงานในองค์กรในอนาคตโดยแยกตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ ขั้นที่สามจะต้องติดตามและสำรวจภาวะ การจ้างงานทางด้านปริมาณ ความต้องการ ตลอดจนอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อกำหนดได้ว่าเมื่อถึงความต้องการแรงงานองค์กรจะหาได้จากแหล่งใด การขาดแคลนจะได้ไม่เกิดขึ้น การวางแผนทางด้านกำลังคนนี้จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารสูงสุด

2.2 การจ้างงาน เป็นงานทางด้านการรับสมัครคนเข้าทำงาน การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครคนนี้จะได้มาจากฝ่ายต่างๆว่าต้องการคนงานมากน้อยเพียงใด คุณสมบัติเป็นอย่างไร ปริมาณงานที่ทำเป็นอย่างไร การคัดเลือกจะต้องทราบถึงแหล่งที่มาของคนที่ต้องการก่อน แล้วจึงกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกและวิธีที่ทำให้คนที่ต้องการเข้ามาสมัครงาน ขั้นตอนในการคัดเลือกที่สำคัญก็ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ และการตรวจสุขภาพ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน โดยปกติการคัดเลือกคนงานธรรมดาที่ไม่มีฝีมือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีอำนาจเต็มที่จะตัดสินใจจ้างงานได้เลยโดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายที่ต้องการคนงานนั้น แต่ถ้าเป็นคนงานประเภทที่มีฝีมือหรือพนักงานที่จะได้รับการบรรจุในตำแหน่งสูงจะต้องให้หน่วยงานที่ต้องการพนักงานนั้นเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะรับหรือไม่รับเข้ามาทำงานเสียก่อนและการตกลงใจจ้างเป็นของหน่วยงานนั้นทั้งหมดเป็นผู้พิจารณา

2.3 การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง หลักการในการโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลใด นอกจากจะดูความจำเป็นของงานและความต้องการของหน่วยงานนั้นๆแล้วฝ่ายบริหารงานบุคคลยังจะต้องพิจารณาว่าการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อความแน่ใจว่าบุคคลที่โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งนั้น มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของหน่วยงานและตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และเพื่อป้องกันผลที่จะเกิดขึ้นติดตามมาอันเนื่องมาจากการโยกย้ายนั้นอันเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและทัศนคติของพนักงานในองค์กรนั้น เพราะผลของการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานไม่ได้เกิดขึ้นในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่เกิดขึ้นโดยตรงกับพนักงานทุกคนตลอดทั้งองค์กร อนึ่งการบรรจุคนเข้าแทนที่ในตำแหน่งที่ว่างก็เช่นเดียวกัน จะต้องพิจารณาและศึกษาอย่างรอบคอบว่าควรจะบรรจุจากบุคคลที่อยู่ในบริษัทนั้นก่อนหรือบรรจุจากคนใหม่ภายนอกบริษัท ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และเป็นนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ไว้แล้ว

2.4 การอบรมและพัฒนา เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะกำหนดโครงการอบรมพนักงานขึ้น โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆที่ต้องการให้มีการอบรม เมื่อมีความต้องการที่จะต้องมีการอบรมแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะจัดหลักสูตร กำหนดวิธีการอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลตามที่ฝ่ายต่างๆต้องการเพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานส่งเสริมขีดความสามารถให้แก่พนักงาน

2.5 การบริหารค่าตอบแทน สมัยก่อนเคยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้างว่าขึ้นอยู่กับนายจ้างหรือหัวหน้าฝ่ายที่จ้างงานนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นประกอบการพิจารณาถึงคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานนั้นแต่ปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางที่ดีขึ้นและมีหลักเกณฑ์มากยิ่งขึ้นกว่า การที่อัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับนายจ้างฝ่ายเดียวเป็นสิ่งอันตรายและอาจก่อให้เกิดการผิดพลาดง่ายขึ้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นเจ้าของเรื่องร่วมกับฝ่ายต่างๆทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงานที่ทำเพื่อหาว่าควรกำหนดอัตราค่าจ้างแต่ละตำแหน่งอย่างไรจึงจะถูกต้องและเหมาะสมพิจารณาประกอบกับภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมายอัตราค่าจ้างงาน อัตราค่าจ้าง และภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปในขณะนั้น

2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องของการป้องกันไม่ให้นักงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานรวมถึงการรักษาพยาบาลในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน การดูแลทางด้านสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน ว่างานใดเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัย การจัดหาไว้ การจัดแนะนำความรู้ทางด้านสุขภาพและการจัดให้มีห้องปฐมพยาบาล สำหรับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานก็ควรพิจารณาสภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและการศึกษาอบรมให้รู้วิธีทำงานที่ปลอดภัย จัดให้มีการแสดงวิธีป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สอนให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัย ตลอดจนเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกร่องจนอาจก่อให้เกิดอันตรายขึ้นได้

2.7 ประโยชน์และบริการพนักงาน เป็นการให้ประโยชน์และบริการแก่พนักงาน โดยมีมุ่งถึงการก่อให้เกิดขวัญดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร หน้าที่ที่สำคัญก็ได้แก่ การจัดการทางด้าน การประกัน บำเหน็จบำนาญ การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การสังคมสงเคราะห์ การกู้ยืมเงิน การสงเคราะห์ การศึกษาและการพักผ่อน เป็นต้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะริเริ่มและให้คำแนะนำโครงการทางด้านบริการแก่ผู้บริหารสูงสุดว่าควรจัดให้มีอะไรบ้าง โดยการศึกษาค้นคว้าหาโครงการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่พนักงาน ตลอดจนการติดตามดูว่าได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามโครงการนั้นเพียงใด

2.8 การรักษาระเบียบวินัย เรื่องของระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบนำมาใช้และติดตามผล ในการแจ้งให้ทราบจะต้องระบุถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ การกำหนดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับต่างๆเป็นนโยบายสำคัญของบริษัทจะต้องพิจารณาว่า มีความเหมาะสมประการใดหรือไม่ติดตามดูว่า ได้มีการบังคับใช้เพียงใดและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยเฉพาะปฏิกิริยาของบรรดาพนักงานที่มีต่อระเบียบวินัยนั้น ถ้าเกิดความบกพร่องหรือความไม่เหมาะสมเกิดขึ้นซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็ควรจะได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง โดยการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารงานชั้นสูงของบริษัท

2.9 แรงงานสัมพันธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงาน นับว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารงานบุคคลเพราะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้นได้ หน้าที่เหล่านี้ก็ได้แก่ การทำสัญญา การจ้างงาน การตีความในสัญญา และการเจรจาต่อรองกับคนงานโดยตรงและระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมแรงงาน เพราะการจ้างงานได้กระทำกันในรูปแบบของสัญญาและต้องให้เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย ซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยาก ผู้บริหารหรือฝ่ายที่ต้องการจ้างงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในสัญญาจ้างงานพอจึงจะต้องอาศัยฝ่ายบริหารงานบุคคล ในส่วนงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงมีอำนาจเต็มที่ที่จะทำข้อตกลงใดๆขึ้นมา ในฐานะที่เป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างในเรื่องของการจ้างงานและการเจรจาข้อพิพาท

2.10 การวางแผนจัดองค์การ แม้ว่าจะวางแผนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารชั้นสูงสุดก็ตามแต่ก็มีงานด้านการบริหารบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วยในฐานะที่เป็นงานทางด้านเทคนิค ประกอบกับในปัจจุบันขนาดของธุรกิจขยายตัวเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้มีการแบ่งงานกันอย่างละเอียดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่าย ในการจัดองค์การก็เช่นเดียวกันมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทางด้านบริหารบุคคลอยู่มาก โดยเฉพาะการกำหนดตำแหน่งงาน จึงนับว่าเป็นงานที่ฝ่ายบุคคลจะต้องร่วมกับฝ่ายบริหารอื่นๆทำการศึกษาหาความเหมาะสมว่าจะจัดให้มีตำแหน่งงานอย่างไรสำหรับใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารชั้นสูงสุด

2.11 การวิจัยงานบุคคล งานทางด้านการศึกษาวิจัยงานบุคคลนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารธุรกิจปัจจุบัน เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่ม นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จริงอยู่แม้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมของกลุ่มนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จริงอยู่แม้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคนจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัย

สำคัญต่อพฤติกรรมของคน จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้า เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์การ

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

การบริหารงานปัจจุบันได้วิวัฒนาการมาจากแนวความคิดแบบเก่าและมีการเปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ จากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ฝ่ายเดียว จนกระทั่งให้คนงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้เกิดจาก นักศึกษา นักเขียน นักวิจัย นักอุตสาหกรรม รัฐบาล กฎหมาย และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีลักษณะดังต่อไปนี้

การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้ที่ริเริ่มนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นคนแรกก็คือ Frederick W. Taylor เขาได้ทำการทดลองค้นคว้าหาวิธีทำงานเวลาที่ใช้ในการทำงาน หน้าที่ เครื่องมือ ระบบอัตราค่าจ้างและอื่นๆเพื่อหาหลักเกณฑ์ที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์มีบทบาทสำคัญต่องานสมัยใหม่ การดำเนินงานต้องมีการวางแผน มีระบบงานและกำหนดวิธีการขึ้นมาอย่างรอบคอบรัดกุม โดยนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อกำหนดระบบการผลิตที่เหมาะสม การวัดผลงาน ระบบค่าจ้างจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีการประเมินสมรรถภาพของคนงาน โดยเฉพาะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก กล่าวอย่างสรุป วิธีการทางวิทยาศาสตร์ก็คืองานทุกอย่างจะต้องทำการค้นคว้าทดลองเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด แล้วจึงมาตั้งเป็นหลักเกณฑ์ขึ้น ทุกอย่างจะต้องอาศัยหลักวิชาที่ถูกต้อง จะต้องมีข้อพิสูจน์ไม่ใช่เกิดจากความคิดเห็นลอยๆโดยไม่มีหลักฐานสนับสนุนอย่างที่เคยมีความคิดเก่าๆว่า คนจะทำงานได้ดีต้องมีการบังคับลงโทษซึ่งไม่มีการพิสูจน์ให้เห็นจริงแทนที่จะใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจ

งานทางด้านสวัสดิการ (Welfare Movement) ความคิดเห็นทางด้านสวัสดิการเริ่มมีขึ้นตั้งแต่ ค.ศ. 1900 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นการริเริ่มจากนายจ้างประกอบกับกฎหมายและการเรียกร้องจากทางฝ่ายคนงาน การที่นายจ้างให้ความสนใจแก่คนงานเกิดขึ้น จากขนาดของธุรกิจที่ขยายใหญ่จนทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายคนงานห่างเหินกัน ในระยะแรกการให้สวัสดิการของนายจ้างก็เพื่อชดเชยให้ค่าจ้างต่ำ เวลาทำงานต่อวันที่ยาว และสภาพการทำงานที่ไม่ดี แต่วิธีการดังกล่าวก็อยู่ได้ไม่นานเมื่อคนงานรู้ว่าการช่วยเหลือไม่ได้กระทำอย่างจริงจังและผลผลิตก็ไม่ได้สูงขึ้น การช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการก็ได้แก่ สุขภาพอนามัย ทางสังคมและสภาพการทำงาน เพื่อให้คนงานตั้งใจทำงาน ผลอีกอย่างหนึ่งก็คือเป็นการดึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและคนงานให้ใกล้ชิดกัน

การบริหารการจ้างงาน (Employment Management) สมัยก่อนการจ้างแรงงานขึ้นอยู่กับแผนกควบคุม นั่นคือ การรับทำงานและการไล่ออกจากงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าคนงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ อัตราการหมุนเวียนการจ้างแรงงานสูง ทำให้เกิดความรู้สึกในระดับผู้บริหารชั้นสูงว่า หัวหน้าคนงานต้องรับภาระหน้าที่ที่หนักเกินไป นอกเหนือไปจากงานด้านการผลิต การฝึกอบรม การบำรุงรักษาและการควบคุม และเห็นว่าเป็นเรื่องไม่เหมาะสม หัวหน้าคนงานจะต้องเลิกหน้าที่ดังกล่าวเสีย ประกอบกับหลักการจัดการงานตามหลักวิทยาศาสตร์ได้เน้นถึงความสำคัญในการเลือกและบรรจุคนงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงคิดกันว่างานการจ้างและปลดคนงานควรมีระดับงานที่สูงกว่าหัวหน้าคนงานและควรมีแผนกหนึ่งต่างหาก ในที่สุดแผนกหรือฝ่ายการจ้างแรงงานก็ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งในบริษัททำหน้าที่รับคนเข้าทำงาน เลือกคนงาน บรรจุแต่งตั้ง การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงาน การฝึกอบรม และสวัสดิการ อันเป็นงานที่ถือเป็นส่วนหนึ่งว่าทางด้านการจ้างแรงงานไม่ใช่งานที่ทำอย่างง่าย ๆ แต่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านมากกว่าที่หัวหน้าคนงานจะเข้าใจ หรือทำได้อย่างถูกต้องทั้งหมดของการบริหารงานในปัจจุบัน

จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) ผู้ที่นำเอาความรู้ทางจิตวิทยาไปใช้กับการบริหารงานบุคคลในวงการอุตสาหกรรมก็คือ Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาชาวเยอรมันผู้ได้ชื่อว่าบิดาแห่งจิตวิทยาทางอุตสาหกรรม วิชานี้มีส่วนสำคัญในการศึกษาถึงพฤติกรรมของคนแต่ละคน ธรรมชาติของคนและการกระตุ้นให้คนทำงานตามความสามารถของตน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือก อบรม การบรรจุ การส่งเสริมสมรรถภาพของคนและการแก้ปัญหาอย่างอื่นเกี่ยวกับคน ในปัจจุบันนี้บริษัทใหญ่คำนึงถึงความสำคัญของวิชาและอาศัยนักจิตวิทยาทำการทดลองค้นคว้าทางด้านจิตวิทยาเพื่อส่งเสริมปรับปรุงประสิทธิภาพของคนงานในธุรกิจมากยิ่งขึ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การจัดให้มีการประกันทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานเกิดขึ้นจากกฎหมายของรัฐ ในสหรัฐอเมริกา มีกฎหมายในเรื่องนี้เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1910-1920 สารสำคัญก็คือให้นายจ้างจ่ายเงินชดเชยแก่คนงานที่ได้รับบาดเจ็บหรืออุบัติเหตุใดๆอันเกิดจากการทำงาน คือให้คนงานมีประกันอุบัติเหตุได้รับการรักษาพยาบาลเมื่อได้รับการบาดเจ็บ ได้มีรายได้เลี้ยงตัวขณะที่ได้รับการรักษาและไม่สามารถทำงานได้หรือในกรณีทุพพลภาพ กฎหมายดังกล่าวนี้มีส่วนทำให้นายจ้างให้ความสนใจในเรื่องความปลอดภัยของคนงาน ไม่ใช่คำนึงถึงผลประโยชน์อย่างเดียว ภายในโรงงานจะต้องมีสิ่งป้องกันภัยอันตรายในขณะทำงาน จัดให้มีห้องพยาบาลสำหรับการปฐมพยาบาลคนงาน มีหน่วยงานสำหรับความปลอดภัยให้คนงานและเครื่องมือต่างๆ ที่จะขจัดภัยอันตรายจากการทำงาน การป้องกันความปลอดภัยให้กับคนงาน นอกจากจะเป็นผลงานโดยตรงแก่คนงานอันเป็นเรื่องของมนุษยธรรมแล้ว ก็ยังเป็น

ผลประโยชน์แก่องค์การธุรกิจนั้นด้วย ทำให้คนทำงานโดยสม่ำเสมอและป้องกันการสูญเสียแก่ทรัพย์สินของธุรกิจด้วย

ระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) การรวมกลุ่มของฝ่ายคนงานในรูปของสมาคมแรงงานหรือสหภาพกรรมกร มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนายจ้างหรือเป็นการถ่วงดุลทางเศรษฐกิจของนายจ้างเพราะโดยลักษณะทางเศรษฐกิจ นายจ้างมีอำนาจต่อรองเหนือลูกจ้างในเรื่องการจ้างค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน สภาพการทำงานและเงื่อนไขอย่างอื่นเกี่ยวกับการจ้างแรงงานที่นายจ้างจะกำหนดอย่างไรก็ได้ หากลูกจ้างไม่เห็นด้วยก็ถูกนายจ้างไล่ออกจากการจ้าง การรวมอำนาจต่อรองของคนงานในรูปของสมาคมแรงงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะของนายจ้างและลูกจ้างให้เท่าเทียมกัน หากเกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น นายจ้างไม่อาจไล่ลูกจ้างออกจากงานได้ตามใจชอบอีกต่อไป เพราะสมาคมแรงงานจะเข้ามารับแทนกรรมกรเพื่อทำข้อตกลงที่ยุติธรรมด้วยกันทั้งสองฝ่าย

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) สมัยก่อนการกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานอยู่กับลักษณะของลูกจ้างแต่ละคนและโดยความเห็นชอบของนายจ้าง ถ้าลูกจ้างมีร่างกายแข็งแรงก็ได้ค่าจ้างสูง ส่วนผู้ที่ทำทางไม่แข็งแรงก็ได้ค่าจ้างต่ำ สำหรับการพิจารณาขึ้นอัตราค่าจ้างเมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและความเหมาะสมเป็นสำคัญ ซึ่งวิธีการดังกล่าวก็ค่อยๆ หดไป ถึงแม้จะมีอยู่บ้างในการจ้างงานบางประเภทในองค์กรเล็ก ๆ บางแห่ง แต่ในปัจจุบันการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นระบบที่ดีและเชื่อถือได้ อัตราค่าจ้างไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวแต่อาศัยปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ค่าครองชีพ ลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใช้แรงงานและระดับค่าจ้างทั่วไปในตลาดแรงงานทำให้ลูกจ้างรู้ได้ล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร ถ้าเขาทำงานดีมีความสามารถเขาจะได้ค่าจ้างเท่าไรในอีกกี่ปีข้างหน้า

การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมพนักงานในองค์การธุรกิจได้ขยายตัวมาตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่แล้ว ในระยะแรกมักจะมีฝึกอบรมกันในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตทั้งคนงานและหัวหน้า เพราะเห็นกันโดยทั่วไปในระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการผลิตว่าคนงานไม่ค่อยได้เรียนรู้งานใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ความรู้ความชำนาญมักจะได้อาจมาจากการประสบการณ์หรือจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นบทเรียน จึงน่าจะได้มีการจัดหลักสูตรหรือโครงการอบรมขึ้นมา ซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายคุ้มกับผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจวิธีการใหม่ๆ หรือความผิดพลาดในการทำงาน ในปัจจุบันการอบรมไม่ได้จัดขึ้นเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตเท่านั้น หน่วยงานทุกประเภทอาจจัดให้มีการอบรมได้ทั้งนั้น ทั้งระดับผู้ปฏิบัติและ

ผู้บริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าองค์กรใดไม่มีการฝึกอบรมองค์การนั้นก็แล้วล้มและก้าวไม่ทัน
 ภาวการณ์ใหม่ ๆ

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ในปัจจุบันองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น นายจ้างกับลูกจ้างอยู่
 ห่างกันและปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการจ้างแรงงานอาจ
 เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้างงานที่ดี การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงานที่ดีหรือ
 การเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมลูกจ้างที่ดีล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจ
 เฉพาะด้านทั้งนั้น การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในแง่
 ของกฎหมาย การเจรจาต่อรองหรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญาไว้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (9 มีนาคม 2552 :อินเทอร์เน็ต)

1. หลักความสามารถ (Competence)

- 1.1 ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ
- 1.2 พยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่ง
- 1.3 ให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครให้มากที่สุด
- 1.4 หาวิธีการที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือก
- 1.5 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ต้องคำนึงถึงหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2. หลักความเสมอภาค (Equality)

- 2.1 เปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติทุกคน (Open to all)
- 2.2 ให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิ์อย่างเท่าเทียมกัน
- 2.3 หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างเดียวกัน ได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal pay for equal work)

work)

- 2.4 ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบของมาตรฐานในการบริหารงาน
 บุคคลอย่างเดียวกัน

3. หลักความมั่นคง (Security)

- 3.1 มีความมั่นคงในชีวิตทั้งในเรื่องเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์อื่นๆ
- 3.2 ประกันมิให้ถูกกีดกันแก่งัด หรือถูกออกจากราชการโดยไม่มีเหตุผล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

- 4.1 ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล อย่างเต็มความสามารถ
- 4.2 ต้องไม่กระทำการให้ตกอยู่ภายใต้อำนาจหรืออิทธิพลของพรรคการเมือง

การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรนั้นอีกนัยหนึ่งก็คือการพัฒนาองค์กรนั่นเอง เป็นการพัฒนาทั้งบุคลากร เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มและกระบวนการอื่นๆขององค์กรรวมทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.363) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ระบบที่มุ่งเน้นถึงการพยายามยกระดับผลงานจากทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพยายามมุ่งแก้ไขเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานและ โดยเฉพาะให้การปฏิบัติงานของทุกส่วนเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงทั้งระบบ

จุดสำคัญที่ควรเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร คือการมุ่งพัฒนาการทำงานของส่วนต่าง ๆ ขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งแตกต่างกันกับการอบรมและพัฒนาที่เฉพาะกับรายบุคคลการสร้างให้เกิดการผูกพันต่อระบบค่านิยม ซึ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ใฝ่หาความรู้ มีความมั่นใจต่อกัน หันหน้าเข้าแก้ไขปัญหากันเอง ร่วมแรงร่วมใจกันและชักจูงให้แต่ละคนเต็มใจและสมัครใจที่จะร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในการตัดสินใจทำงานทุกเรื่อง

ความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแม้จะมีมานานแล้วนับแต่ยุคเริ่มต้นของมนุษย์ สัมพันธ์กับแต่เทคนิคที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาขึ้นมาใช้นั้นเพิ่งจะเกิดขึ้นในช่วง 15 ปีที่ผ่านมาเอง ความหมายของการพัฒนาองค์กรอาจให้ความหมายอีกครั้งได้ว่า หมายถึงความพยายามที่ได้มีการวางแผนอย่างดีสำหรับทั้งองค์กร ที่จะดำเนินการจากระดับสูงสุดที่จะให้้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น และมีบรรยากาศที่ดี ทั้งนี้จะกระทำโดยมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ สอดแทรกเข้าไปในกระบวนการขององค์กร โดยอาศัยความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ประโยชน์ให้เกิดผล

วัตถุประสงค์และการพัฒนาองค์กรอาจแตกต่างกันออกไปแต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่มักจะตรงกัน ก็คือ การพยายามให้ได้ผลในแง่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยให้้องค์กรปรับตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและให้พฤติกรรมภายในเป็นไปในแบบอย่างที่ดี

วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรนั้นมีแตกต่างกันไป ทั้งที่เป็นเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์โดยตรง และที่เป็นเทคนิคทางการบริหารด้วย อาทิเช่นการใช้วิธีการอบรมแบบต่างๆการปรับแบบของผู้นำตามวิธี The Managerial Grid การบริหารตามเป้าหมายและการเพิ่มคุณค่าเนื้อหางาน เป็นต้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในสมัยปัจจุบัน ที่มีผลทำให้การบริหารองค์การต้องถูกกระทบอยู่ตลอดเวลาด้วยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมาก ในภายนอกและมักจะมีผลทำให้โครงสร้างการแบ่งงานและลักษณะงานต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมการพัฒนาองค์การจึงเป็นวิธีการที่ขาดไม่ได้ที่จะต้องทำเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพตลอดเวลาและมีความเหมาะสมสมดุลทุกจุดของการดำเนินงานพร้อมกับการมีพฤติกรรมที่ดีของทุกคนและทุกฝ่าย

เสนาะ ดิยาวี (2543, น.33-34) กล่าวถึงวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของคนในองค์การ พอจะสรุปได้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะทำให้คนในองค์การมีความรู้สึกอยากทำงาน ตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศหรือเงื่อนไขในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ก็คือระดับขวัญของคนในองค์การนั้นๆ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าขวัญของคนสูงหรือต่ำ การวัดระดับขวัญของพนักงานอาจแยกเป็นแต่ละระดับของพนักงานตั้งแต่ระดับกลางไปจนถึงระดับสูงเพื่อให้รู้ว่าควรสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นให้คนอุทิศตัวเองให้กับงานได้อย่างไร เพราะหน้าที่ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงคือการสร้างบรรยากาศให้คนเกิดความรู้สึกอยากจะทำงาน การที่จะรู้ว่าควรสร้างเงื่อนไขในองค์การอย่างไรนั้นผู้บริหารจะต้องทำการสำรวจข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงานขององค์การ

การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจหรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้น โดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุงได้แก่การปรับปรุงระบบการสื่อสาร ระบบสื่อสารที่ควรปรับปรุงในเบื้องต้นระบบการสื่อสารที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่มีผลต่อองค์การ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสังคมที่องค์การนั้นเกี่ยวข้องกับอยู่ด้วย ในประการต่อมาคือการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ

การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารที่สำคัญๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารควรกระทำให้ลดหลั่นกันตามระดับตำแหน่งของพนักงาน ไม่ใช่ว่าทุกกิจกรรมจะต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสมอเหมือนกัน

1. การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยวิธีการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละคนอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าระบบการกำหนดค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นพลังอย่างหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดโครงการการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิเลือกการจ่ายค่าตอบแทนที่แต่ละคนพอใจ การจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายในด้านค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นแต่พนักงานได้รับความพอใจ

3. การกำหนดระบบการประเมินและการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติในเรื่องการวัดผลกำไรผลผลิตค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งนี้เพราะว่างานของผู้บริหารนั้นไม่ใช่งานที่อาจวัดผลได้วันต่อวัน หรือปีต่อปี แต่เป็นงานที่สะสมกันมาเป็นเวลานาน ต้องใช้ระยะเวลาจึงจะรู้ผลการทำงานเป็นอย่างไร องค์กรจะต้องวางแผนระยะยาวและต้องลงทุนทั้งทรัพยากรบุคคลและวัตถุก่อนที่จะปรากฏเป็นผลงาน

4. การกำจัดอุปสรรคใดๆที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร อุปสรรคที่มักจะละเลยและคิดว่าเป็นสิ่งเล็กน้อยก็คือการแยกห้องรับประทานอาหาร การแยกที่จอดรถ การติดตั้งเครื่องใช้สำนักงานที่เป็นการแบ่งชั้นวรรณะและกำหนดสัญลักษณ์ใดๆที่แสดงถึงสถานภาพของระดับพนักงาน องค์กรทุกแห่งอยากให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติทำงานกันด้วยความร่วมมือประสานงานกันไม่ใช่เผชิญหน้ากัน

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการและนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลทันทีและถ้าเป็นไปได้การเปลี่ยนแปลงต่างๆควรมีการวางแผนล่วงหน้าและให้พนักงานมีส่วนร่วม

6. การวัดหรือการประเมินใดๆที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรจะต้องใช้มาตรฐานอันเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นงานปกติหรือเมื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างพนักงานจากการใช้เครื่องมือในการประเมินของฝ่ายบริหารที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ควรแจ้งให้พนักงานทราบว่าฝ่ายบริหารวัดหรือประเมินอย่างไร ผลของการประเมินนำไปใช้ในเรื่องใด ไม่ใช่รู้เรื่องกันเฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่ายและอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นและเพื่อการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลมักเป็นข้อมูลที่ไม่อาจกันแสดงถึงสถานภาพของระดับพนักงาน องค์กรทุกแห่งอยากให้ของวัดเป็นค่าได้แน่นอนเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลอย่างอื่นขององค์กรซึ่งวัดค่าเป็นตัวเลขได้แน่นอนก็จะทำให้ความสำคัญของข้อมูลทางด้านบุคคลน้อยลง อันเป็นผลกระทบต่อความรู้สึกรู้สึกของคน และกระทบต่อองค์กรในตอนหลัง การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างงานบุคคลกับงานอื่นขององค์กรจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง

ทวี มณีสายและ จาริรัช วีระหงส์ (2547, น.71) คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การมีส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทั้งหมด คือทุกส่วนขององค์การจะต้องได้รับการพัฒนา และสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยรอบ บุคคลในหน่วยงานจะต้องมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนหรือเป็นแรงเสริมให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการยอมรับ และปรับปรุงตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

2. การพัฒนาองค์การ เน้นความเป็นระบบ คือ ทุกส่วนขององค์การจะต้องทำงานร่วมกันอย่างมีระบบและทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยตลอด หน่วยงานต่อหน่วยงาน บุคคลต่อบุคคล ซึ่งความเกี่ยวข้องเหล่านี้จะต้องเป็นทั้ง โครงสร้างกระบวนการและทัศนคติ

3. การพัฒนาองค์การเป็นวิสัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาองค์การเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งองค์การจะต้องปรับตัวให้เป็นไปตามสถานการณ์โดยการปฏิบัติตามไปด้วยการพัฒนาองค์การเป็นการแก้ปัญหา กล่าวคือ เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นกับองค์การในขณะนั้น การพัฒนาองค์การจะช่วยปรับองค์การให้เข้ากับปัญหา และผ่านปัญหาเหล่านั้นไปได้ โดยปราศจากความขัดแย้ง หรือผลกระทบที่รุนแรง

4. การพัฒนาองค์การ เป็นการใช้กระบวนการหมู่พวก กล่าวคือ การพัฒนาองค์การจะเกิดขึ้นได้โดยการวิพากษ์วิจารณ์เป็นกลุ่ม การร่วมแก้ไขความขัดแย้งและการประจันหน้ากันและเป็นการใช้ความพยายามร่วมกันในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ การหาช่องทางในการสื่อความหมาย การสร้างความจริงใจ และการเข้าใจให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น

5. การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ กล่าวคือ บุคคลต่างๆที่อยู่ในองค์การสามารถที่จะให้ข้อมูลที่เป็นเหตุเป็นผลและมีความเป็นจริงในอันที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของทุกเรื่องในองค์การต่างๆที่บุคคลเหล่านั้นอาจจะมีหน้าที่ต่างกันแต่ผู้บริหารก็จะต้องนำเอาข้อมูลที่บุคคลเหล่านั้นให้มาพิจารณา แล้วผสมผสานกันเพื่อการตัดสินใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม และพอใจในการตัดสินใจนั้น

6. การพัฒนาองค์การจะให้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์แก่บุคคลในองค์การ กล่าวคือ การพัฒนาองค์การจะช่วยให้บุคคลในหน่วยงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในการปฏิบัติงาน โดยให้เป็นผู้ที่มีลักษณะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน

7. การพัฒนาองค์การเน้นสถานการณ์เป็นสำคัญ กล่าวคือ การพัฒนาองค์การมีลักษณะที่สอนให้คนมีความยืดหยุ่น รู้จักประยุกต์ใช้หลักการและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าที่จะสอนให้คนหาวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาองค์การใช้เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นที่ปรึกษา สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนร่วม กล่าวคือ การพัฒนาองค์การทำหน้าที่ในการแนะนำให้กลุ่มเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ให้กลุ่มแก้ปัญหาได้ด้วยความสามารถของกลุ่มเอง มากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญบอกให้กลุ่มทำ

9. การพัฒนาองค์การมุ่งที่จะผสมผสาน มืองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน (People) โครงสร้าง (Structure) วิทยาการสมัยใหม่ (Technology) และระบบสังคม (Social System) ขององค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ และองค์การสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือภาระหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร

สภาพแวดล้อมองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.157) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) หมายถึง แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารองค์และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ประชากรศาสตร์และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) หมายถึง ระดับสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งอยู่ในองค์การ เป็นแรงผลักดันภายในองค์การ ที่มีการนำไปใช้ในการบริหารองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อองค์การ การทำงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น การผลิต การปฏิบัติการ การจัดซื้อ การตลาด ผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้นสามารถควบคุมได้ดีกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.66-68) กล่าวว่าในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมองค์การ 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง พลังจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การมี 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป มักประกอบด้วยเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านวัฒนธรรมสังคม อาทิ

ทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม แนวโน้มทางประชากร และลักษณะทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และด้านความเป็นสากล

1.2 สภาพแวดล้อมในงาน ประกอบด้วยปัจจัยหรือพลังภายนอกองค์การที่มีผลสำคัญต่อการตัดสินใจทางการบริหาร อาทิ ลูกค้ำ ผู้บริการ คู่แข่ง กลุ่มทางการเมือง การพัฒนาเทคนิค เป็นต้น สภาพแวดล้อมเหล่านี้มีผลให้ผู้บริหารต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ อาทิ ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผน การกำหนดโครงสร้างองค์การ รูปแบบการควบคุม และรูปแบบความเป็นผู้นำ เป็นต้น

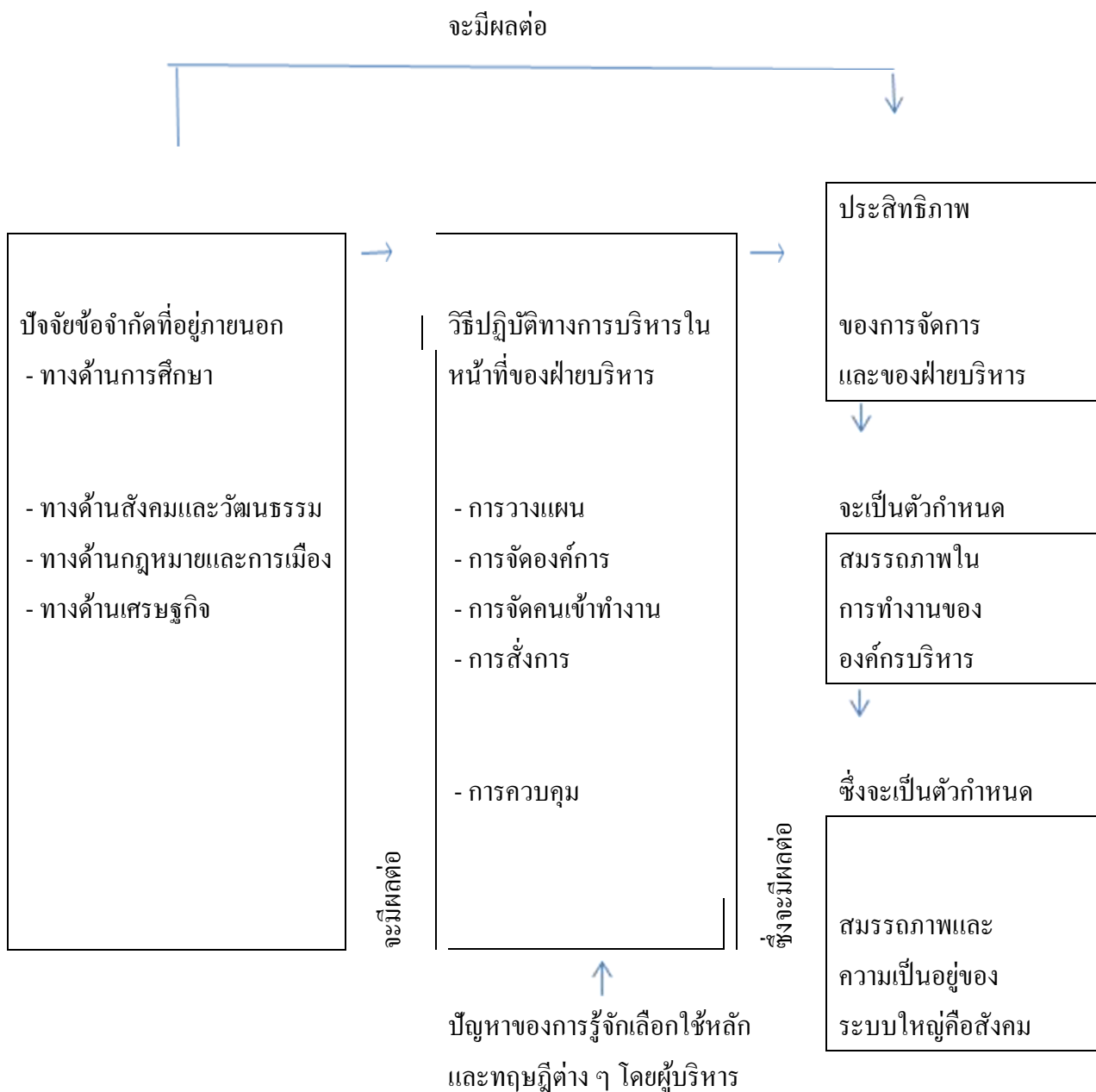
2. สภาพแวดล้อมภายในหรือวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ บรรทัดฐาน ที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่มีผลสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ จำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านที่เป็นตัวส่งเสริมต่อการบรรลุจุดหมายขององค์การ ด้านที่เป็นที่แพร่หลายในองค์การและด้านที่คนในองค์การให้การยอมรับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ อาจจะมีผลในทางบวกต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากวัฒนธรรมนั้นส่งเสริมต่อการบรรลุจุดหมายขององค์การ แพร่หลายในวงกว้างและได้รับการยอมรับ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมอาจส่งผลในทางลบได้ หากวัฒนธรรมนั้นเป็นที่แพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับแต่ไม่ได้ส่งเสริมการบรรลุจุดหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงควรเสริมสร้างหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การขึ้น

นอกจากนี้ ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.106) ยังกล่าวถึง ความสัมพันธ์ ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ขั้นที่	ความต้องการ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร
ขั้นที่ 5	ความสำเร็จ (Self-Actualization)	1. งานที่ท้าทาย 2. ความริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความก้าวหน้า 4. ความสำเร็จในงาน
ขั้นที่ 4	การยอมรับนับถือ (Self-Esteem/Self-Respect)	1. ชื่องาน 2. เนื้องาน 3. การเพิ่มค่าจ้างที่เป็นธรรม 4. การยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บริหาร 5. ความรับผิดชอบ
ขั้นที่ 3	สังคมหรือความรัก (Social or Love)	1. คุณภาพของการนิเทศ 2. กลุ่มทำงานที่เข้ากันได้ 3. ความเป็นเพื่อนในอาชีพ
ขั้นที่ 2	ความปลอดภัยและมั่นคง (Safety & Security)	1. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย 2. ผลประโยชน์พิเศษที่ได้รับ 3. การเพิ่มเงินเดือน 4. ความมั่นคงในการทำงาน
ขั้นที่ 1	ทางร่างกายและความอยู่รอด (Physiological & Survival)	1. สภาพอุณหภูมิ 2. เงินเดือนที่เป็นธรรม 3. อาหารและเครื่องดื่ม 4. สภาพการทำงาน

สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการของฝ่ายบริหาร และสมรรถภาพการทำงานและความเป็นอยู่ขององค์กรดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 8 แสดงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อให้ประสิทธิภาพ

ชงชัย สันติวงษ์ (2539, น.26-32) กล่าวถึงปัจจัยผันแปรขององค์การตามสถานการณ์พิจารณาได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยผันแปรภายในระบบองค์การ (Internal variables) ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆที่เป็นส่วนประกอบของการผลิตและการดำเนินงานต่างๆที่จะอยู่ในองค์การทุกแห่ง ปัจจัยเหล่านี้นอกจากประกอบด้วยเรื่องราวของบุคคลแล้ว ก็จะประกอบด้วยระบบงาน โครงสร้างและวัตถุประสงค์ที่เป็นผลเกิดขึ้นมาจากการตัดสินใจในการบริหารต่าง ๆ ด้วย ปัจจัยแปรผันภายในองค์การ ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปจะถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายจัดการ จากนั้นก็สื่อความไปยังสมาชิกฝ่ายต่างๆขององค์การให้ทราบทั่วกัน

1.2 โครงสร้าง คือความสัมพันธ์เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 งานหรือสภาพงาน คืองานหรือชุดงานซึ่งกำหนดตามโครงสร้าง คุณลักษณะของงานจะเกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และข้อมูล

1.4 เทคนิควิทยาการ หรือเทคโนโลยี ซึ่งจะประกอบไปด้วยความรู้เทคนิค ทักษะต่างๆ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.5 คน เป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางการบริหารงานทั้งปวง ปัจจัยด้านคนนี้ มักจะพิจารณา 3 ทางด้วยกัน คือ การศึกษา พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยพื้นฐานทางจิตวิทยาต่างๆที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลคือความสามารถ ความถนัด ความต้องการ ความคาดหวัง ความเข้าใจจากการรับรู้ ทัศนคติและค่านิยม และการติดตามถึงอิทธิพลผลกระทบของกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนประสิทธิภาพของผู้นำในการชักจูงพฤติกรรมและสร้างทีมงานที่ดีให้เกิดขึ้นองค์การด้วย

2. ปัจจัยผันแปรภายนอกหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงผลกระทบของปัจจัยผันแปรที่อยู่ภายนอก ที่จะมีอิทธิพลผลกระทบต่อองค์การ อาจแยกปัจจัยด้านนี้ 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรง ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบและรับผลกระทบโดยตรงจากการทำงานขององค์การ ปัจจัยกลุ่มนี้ประกอบด้วย คู่ค้าของกิจการ สภาพแรงงาน กฎหมายและระเบียบปฏิบัติของรัฐ กลุ่มลูกค้าและคู่แข่ง

2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อม ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆที่มีผลโดยตรงทันทีต่อการดำเนินงานขององค์การแต่จะมีอิทธิพลโดยทางอ้อมได้ ปัจจัยกลุ่มนี้จะประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจทั่วไป ความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการ พัฒนาการของสังคม กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆและอิทธิพลของเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในต่างประเทศด้วย

ชงชัย สันติวงษ์ (2539, น.316-317) ได้สรุปเกณฑ์ 30 เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร
ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม (Overall effectiveness)
2. ผลผลิต (Productivity)
3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กำไร (Profit)
5. คุณภาพ (Quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (accidents)
7. การเติบโต (growth)
8. การขาดงาน (Absenteeism)
9. การลาออกจากงาน (Turnover)
10. ความพอใจในงาน (Job satisfaction)
11. แรงจูงใจ (Motivation)
- 12.ขวัญและกำลังใจ (morale)
13. การควบคุม (control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (conflict/cohesion)
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว (flexibility/adaptation)
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and goal-setting)
17. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย (goal consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized of organizational goals)
19. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ (role and norm congruence)
20. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (managerial interpersonal skills)
21. ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์กร (managerial task skills)
22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (information management and communication)
23. ความพร้อมในทางต่างๆที่มีอยู่ (readiness)
24. การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment)
25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก (evaluation by external entities)
26. ความมั่นคง (stability)

27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (value of human resources)
28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and shared influence)
29. ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล (training and development emphasis)
30. การมุ่งความสำเร็จ (achievement emphasis)

ปัจจัยด้านการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2545, น.64-69) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร
2. การพิจารณาสถานการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง

ปัจจัยด้านการจัดองค์การ

เสนาะ ดีเยาว์ (2543, น.37) สรุปว่า หน้าที่ทางด้านการบริหารบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ คือ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล การให้คำแนะนำ การให้บริการและการควบคุม หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การวางแผน การจ้างงาน การโยกย้าย การอบรมพัฒนา ค่าจ้างและเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัย ประโยชน์และบริการ ระเบียบวินัย และแรงงานสัมพันธ์ ส่วนฐานะของผู้บริหารงานบุคคลทำงานใน 3 ฐานะ คือ ในฐานะผู้บริหารสูงสุด ในฐานะที่ปรึกษาและในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ค่าจ้างที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่ดี ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความสำคัญของตนเอง และความสำคัญของกลุ่มและในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดอย่างเหมาะสมด้วยวิธีการที่สำคัญ 7 วิธี คือการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การใช้ข้อมูลในการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การ การกำหนดระบบการประเมินและการให้ค่าตอบแทนที่ดี การจัดอุปสรรคสำคัญที่จะขัดขวางการบริหาร การแจ้งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้ผู้ปฏิบัติทราบ การใช้มาตรฐานในการวัดและการประเมินและการใช้ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการทำงาน

ในการจัดองค์การนั้น ปัจจัยในการจัดองค์การ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา การควบคุมงาน การสั่งการ การจัดคนเข้าทำงาน การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นต้น ปัจจัยด้านการฝึกอบรมบุคลากร

\

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.180-181) กล่าวว่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น แบ่งการฝึกอบรมได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศ
2. การอบรมในงาน
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงาน
4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา
5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ
6. การพัฒนานักบริหาร

เมื่อมีการฝึกอบรม ผู้ทำการฝึกอบรมสามารถนำเทคนิคเหล่านี้เข้าร่วมประกอบในการอบรมนั้น ได้แก่ การบรรยาย การสาธิต การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา การศึกษาคณิเฉพาะ การระดมสมอง การทัศนศึกษา การทำรายงาน การประชุม การอภิปรายกลุ่ม

การฝึกอบรมจะต้องมีแผนเป็นระยะเรียกว่า แผนพัฒนาบุคคล เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ เมื่อเข้าทำงานใหม่

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, น.165-166) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการฝึกอบรมหลายลักษณะ ดังนี้

การจัดฝึกอบรมโดยฝ่ายฝึกอบรมขององค์กร การจัดฝึกอบรมรูปแบบนี้ องค์กรจะมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาตามขั้นตอนที่ได้กล่าว แล้วใช้วิทยากรที่อาจเป็นเจ้าของหน้าที่ในฝ่ายหรือเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญจากภายนอก

การจัดฝึกอบรมโดยให้บริษัทที่ดำเนินการด้านการฝึกอบรม หรือสถาบันการศึกษาจัดหลักสูตรและดำเนินการบริหารจัดการการฝึกอบรมทั้งหมด โดยฝ่ายฝึกอบรมเป็นเพียงผู้ประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่างๆขององค์กรการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมจัดส่งพนักงานหรือหัวหน้า หรือผู้บริหาร เข้ารับการอบรมยังศูนย์ฝึกอบรมและสถาบันการศึกษาต่างๆที่จัดขึ้นเพื่อบริการแก่ชุมชน

ส่วนเทคนิควิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม อาจจัดในรูปการบรรยาย การใช้เกม การแสดงบทบาทสมมติ การใช้กรณีศึกษา วอล์ค แรลลี่ การเข้าค่าย การจัดกิจกรรมพักผ่อนเพื่อสร้างสรรค์งาน การจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับ เนื้อหา วัตถุประสงค์ และลักษณะผู้เข้ารับการอบรม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.107-108) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม มีดังนี้

การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job training (OJT)) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน โดยการให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ไปพร้อมกับการ

ฝึกอบรม หรือเป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งกลมกลืนเข้ากับงานและเกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ที่ถูกใช้ในงานประกอบด้วย

1. การแนะนำงาน (Job instruction) เป็นการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริง

2. การฝึกงาน (Internships) การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเกิดขึ้นในช่วงปิดเทอมภาคฤดูร้อน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้มีประสบการณ์จากการทำงานจริง ซึ่งอาจจะได้รับค่าตอบแทนหรือไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ได้

3. การฝึกอบรมทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน (Apprenticeships) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ หรือเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่เป็นทางการ เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดทักษะการทำงานที่ต้องการ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT) ทั้ง 3 วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้มากในแถบยุโรป ส่วนโปรแกรมการสอนงานหรือการให้คำแนะนำปรึกษา (Coaching or mentoring programs) จะใช้สำหรับงานการบริหารและงานที่ต้องใช้ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากในสหรัฐอเมริกา

4. การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญใกล้เคียงกัน ซึ่งระดับของความรับผิดชอบในงานยังคงเท่าเดิม เพื่อให้เกิดความหลากหลายในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานเกิดประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆอีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซากจำเจอีกด้วย

5. การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job training) เป็นการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมซึ่งมีบรรยากาศในการอบรมคล้ายๆกับการศึกษาในชั้นเรียนนั่นเอง โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมักจะจัดการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นปกติกันอยู่แล้ว และมักจะจัดวิธีการฝึกอบรมมากกว่าหนึ่งวิธีขึ้นไป ประกอบด้วย

6. การฟังบรรยาย (Lectures) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการใช้ข้อมูลเฉพาะ จึงสามารถใช้ได้ผลดีกับการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคและการแก้ปัญหา

7. การชมวิดีโอ (Videos) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสาธิตทักษะการทำงานต่างๆ สถานการณ์จำลอง (Simulations) เป็นกระบวนการสร้างรูปแบบทดสอบและปฏิบัติการของปรากฏการณ์จริง เช่น แบบฝึกฝนจากประสบการณ์เกมธุรกิจ (Business games) และแบบฝึกฝนโดยมีพื้นฐานคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย เป็นต้น ซึ่งวิธีการต่างๆเหล่านี้มีประโยชน์สำหรับการสอนงานระหว่างบุคคล (Teaching interpersonal) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) และทักษะที่ซับซ้อนอื่นๆ

8. การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-training) เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ประกอบด้วย

8.1 การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผ่านคอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกช่วงเวลาหรือในทุกสถานที่

8.2 กลุ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) โดยนำเสนอผ่านชั้นเรียนเสมือนจริง (Virtual classroom) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกล

เสนาะ ดิยาว (2543, น.97-98) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม คือปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร หมายความว่า องค์กรจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรม

2. การวางแผนฝึกอบรม ซึ่งการวางแผนจะต้องคำนึงถึง เวลาที่ควรจัด วิธีการอบรม เรื่องที่อบรม วิทยากรที่อบรม สถานที่อบรม

3. การคัดเลือกผู้รับการฝึกอบรมและผู้ให้การอบรม ซึ่งก็ควรมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่สามารถนำความรู้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์แก่งานได้ รวมทั้งการคัดเลือกผู้ให้การอบรมที่มีความรู้ความสามารถสร้างศรัทธาแก่ผู้เข้ารับการอบรมด้วย

4. กฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้ ในการกำหนดกฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้นั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

4.1 ใช้วิธีการสอน (อบรม) ด้วยตัวอย่างของจริงให้เห็น ใช้กราฟ รูป และแบบจำลอง ช่วยให้เห็นเข้าใจง่าย และเร็วกว่าการบรรยายอย่างเดียว

4.3 มีอุปกรณ์การสอนพร้อมทุกอย่างตั้งแต่สภาพห้องเรียนที่ดี จนถึงการใช้ภาพยนตร์หรือห้องให้เหมือนปฏิบัติงานจริง ๆ

4.4 ระยะเวลาในการสอนแต่ละครั้งติดต่อกัน ควรจะใช้เวลาประมาณ 50-60 นาทีและให้มีการหยุดพักสัก 10 นาที เป็นครั้งคราว การทดสอบหรือสอบ จะต้องกำหนดขึ้นล่วงหน้าให้ผู้รับการอบรมได้เตรียมตัวไว้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มหนึ่งๆไม่ควรมากกว่า 30 คน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย และผู้ให้การอบรมจะได้ทำงานไม่หนักการตั้งคำถามในการสอบควรใช้การให้เหตุผลและวิธีการมากกว่าจะใช้วิธีถูกหรือผิดแต่อย่างเดียว

อนึ่ง การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรม และระยะเวลาในการอบรม ซึ่งอาจแบ่งได้ 6 ประเภทได้แก่ การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกงาน การฝึกอบรมพิเศษ

ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน

ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน หมายถึงลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

1. เนื้อหาของงาน เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาของบุคลากร
2. เนื้อหาของงานเหมาะสมกับประสบการณ์ของบุคลากร
3. เนื้อหาของงานสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร
4. ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสม
5. ระยะเวลาปฏิบัติตามเนื้อหาของงานเหมาะสม
6. บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติตามเนื้อหาของงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.132-135) กล่าวว่าบุคลิกภาพช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในอาชีพการงานและการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลมีหลักการที่สำคัญดังนี้

การวิเคราะห์ตนเอง หมายถึง การสำรวจตรวจสอบตัวเองว่ามีสิ่งดีหรือสิ่งใดบกพร่อง แล้วก็ปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมเพิ่มพูนกันต่อไป

การปรับปรุงตนเอง หมายถึง การอาศัยการวิเคราะห์ตนเองเป็นเบื้องต้น นั่นคือ จะต้องฝึกตนเองให้เป็นคนรู้จักเหตุผล

การฝึกตนเอง หมายถึง การหมั่นฝึกฝนปฏิบัติตนเป็นประจำให้เกิดเป็นนิสัย การฝึกตนเองจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความจริงใจ

การประเมินผล หมายถึง การสำรวจตรวจสอบครั้งสุดท้ายหลังจากได้กระทำตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้หรือตั้งใจไว้แล้ว

การปรับบุคลิกภาพ เมื่อบุคคลไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และบุคคลอื่นที่แวดล้อม จะเป็นผลให้บุคคลนั้นมีลักษณะที่ไม่เป็นผลดีต่อตนเองในการดำเนินชีวิต ดังนี้ เป็นคนที่มีอาการเคร่งเครียดทำให้มีอาการเจ็บป่วยทางกาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากความเครียด หย่อนสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในชีวิตของบุคคลทั้งในการทำงานและเรื่องส่วนตัว

คนส่วนใหญ่มักเข้าใจความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไม่ถูกต้อง เช่น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน บัญญัติคำว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะหรือในบางแห่งจะหมายความว่า ลักษณะเฉพาะประจำตัวของแต่ละบุคคลที่ปรากฏให้เห็น

หากตีความจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ก็จะทำให้เข้าใจไปว่าเมื่อเราต้องการพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นที่ต้องตาต้องใจผู้อื่น ก็คงเพียงแต่การแต่งกายให้งดงามด้วยเสื้อผ้าอาภรณ์ที่สวยงามทันสมัย แต่งหน้าตาเรื้อนผมให้ดูงดงามและวางท่าทางให้ดูสง่างามเหย เท่านั้นก็คงเพียงพอที่จะพัฒนาบุคลิกภาพให้ดูดีได้ในสายตาของบุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

การที่เราจะมีบุคลิกภาพที่ดีนั้นมิใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงภายนอกด้วยการแต่งกายหรือพฤติกรรมที่แสดงออกเท่านั้น หากจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลิกภาพภายในเสียก่อนเป็นเบื้องต้น จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น ในที่นี้จึงชี้ให้เห็นสาระสำคัญที่จะนำไปสู่ความสมบูรณ์ในการพัฒนาบุคลิกภาพ โดยแยกลักษณะของการพัฒนาบุคลิกภาพออกเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) เป็นความจำเป็นที่คนเราจะต้องพัฒนาบุคลิกภาพภายในเสียก่อน เพื่อนำไปสู่การมีบุคลิกภาพภายนอกหรือมีการประพฤติปฏิบัติในด้านต่างๆอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานภาพของตนเองตามสถานการณ์แวดล้อมบุคคลที่เราติดต่อเกี่ยวข้องกับ การตั้งความคิดในการมองโลก กาลเทศะ ฯลฯ เพราะปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดท่าที พฤติกรรม กิริยา ท่าทางที่เราแสดงออกในด้านต่างๆให้บุคคลอื่นเห็นและรับรู้ รวมทั้งประเมินว่าเรามีบุคลิกภาพเป็นอย่างไร สาระสำคัญของบุคลิกภาพภายในที่เราจะต้องพัฒนามีดังนี้

- 1.1 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.2 ความกระตือรือร้น
- 1.3 ความรอบรู้
- 1.4 ความคิดริเริ่ม
- 1.5 ความจริงใจ
- 1.6 ความรู้จักกาลเทศะ
- 1.7 ปฏิภาณไหวพริบ
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 ความจำ
- 1.10 อารมณ์ขัน
- 1.11 ความมีคุณธรรม

2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก (External Personality) เมื่อเราได้มีการพัฒนาบุคลิกภาพภายในดีแล้ว จะทำให้พฤติกรรม ท่าที การแสดงออกในด้านต่างๆของคนเรางดงาม เหมาะสม ทำ

ให้ได้รับความชื่นชม การยอมรับและศรัทธาจากบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี สำหรับบุคลิกภาพภายนอกที่จำเป็นต้องพัฒนา มีดังนี้

- 2.1 รูปร่างหน้าตา
- 2.2 การแต่งกาย
- 2.3 การปรากฏตัว
- 2.4 กิริยาท่าทาง
- 2.5 การสบสายตา
- 2.6 การใช้น้ำเสียง
- 2.7 การใช้ถ้อยคำภาษา
- 2.8 การมีศิลปะในการพูด

ดังนั้น ผู้ที่ประสงค์จะพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้เพิ่มสิ่งที่ดึงดูดใจให้กับตนเอง การสั่งสมเช่นนี้จำเป็นต้องอดทนและแน่วแน่ในความพยายามอย่างมุ่งมั่น บุคคลจึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลิกภาพได้ในที่สุด หากท่านเพียงแต่ตั้งความปรารถนาหรือหวังจะเป็นผู้มีบุคลิกภาพดีโดยไม่ลงมือพัฒนาตนเองอย่างจริงจังแล้ว ก็จะไม่มีความหวัง

ผู้ที่ศึกษาถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยจัดลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. สماعกับผู้อื่นได้ดี
4. มีเจตจำนงแน่วแน่
5. มองโลกตามความเป็นจริง
6. มีความโดดเด่นหรือความมีอำนาจ
7. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.58) จำแนกประเภทของบุคลิกภาพ ดังนี้

1. บุคลิกภาพทางร่างกาย (Physical personality) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความแข็งแรงในตัวบุคคลซึ่งอาจส่งผลต่อจิตใจ เช่น รูปร่างใหญ่ รูปร่างเล็กบอบบาง หน้าตา สุขภาพ น้ำหนัก ความสูง ทรงผม เป็นต้น

2. บุคลิกภาพทางจิตใจ (Psychological personality) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสมอง เช่น ความจำ การลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ เป็นต้น

3. บุคลิกภาพทางความสามารถ (Capability personality) หมายถึง ความสามารถในการทำงานอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สติปัญญา ไหวพริบ ความคิดริเริ่มและความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน เช่น การมีทักษะในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด การมีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ กีฬา ศิลปะ เป็นต้น

4. บุคลิกภาพทางจริยธรรม (Ethical personality) หมายถึง ความประพฤติ ศีลธรรมจรรยา เช่น ความสุภาพ ความอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

5. บุคลิกภาพทางสังคม (Social personality) หมายถึง พฤติกรรม กริยา ท่าทางที่แสดงต่อผู้อื่น เช่น ชอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบบอกตัว สงบเสงี่ยม ชอบเด่น ขอมรับในเหตุผลของผู้อื่น เป็นต้น

6. บุคลิกภาพทางใจและอารมณ์ (Mental and emotional personality) คือ ความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดการกระทำต่างๆ เช่น ตื่นเต้น ตกใจง่าย เฉย ๆ กล้าหาญ ขลาด ใจเย็น ใจร้อน เป็นต้น

7. บุคลิกภาพทางกำลังใจ (Morale personality) คือความสามารถในการควบคุมบังคับพฤติกรรมต่างๆที่กระทำไปโดยเจตนาได้ เช่น เป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไว เฉื่อยชา ใจแข็ง ใจอ่อน มีความมั่นคง ความขยัน หมั่นเพียร บากบั่น อดทน ต่อต้านกับความลำบาก ความขาดแคลน การต่อสู้กับอุปสรรค ความเบื่อหน่าย ความตั้งใจที่ยึดมั่นในจุดมุ่งหมาย ขจัดอุปสรรค สงบเสงี่ยม ไม่รุกรานใคร คนที่มีกำลังใจดีจะสามารถควบคุมพฤติกรรมไว้ได้ คนที่มีกำลังใจอ่อนไหวจะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้ ถ้ารู้สึกดีใจก็หัวเราะออกมาดังๆแสดงสีหน้าพอใจเกินไป ถ้าเสียใจก็ร้องไห้แสดงความเศร้าโศก เป็นต้น

ประเภทของบุคลิกภาพตามท้องถื่นการคัดเลือก (Selected organization personality) ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานด้วยการสัมภาษณ์โดยทั่วไปนั้นจะมุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. ร่างกาย (Physical) หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สุขภาพ อนามัย น้ำหนัก ความสูง ทรงผม การเดิน การแต่งกาย เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge or attainments) หมายถึง ความรู้ทางวิชาสามัญ วิชาชีพ ความรู้รอบตัว ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

3. เซวาน์ปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความรอบคอบ ไหวพริบ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง ความเอาใจใส่ ความสนใจของแต่ละคนว่ามีความสนใจในเรื่องราวต่างๆมากน้อยเพียงไร เช่น การเมือง กีฬา งานอดิเรก วิชาการที่เคยเรียนมา เป็นต้น

5. นิสัยใจคอ (Habit or disposition) เป็นคนเอาการเอางาน หรือไม่สู้งาน โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จี๋โมโห ขุนเฉียว เขือกเย็น เป็นต้น

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.140-141) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งมีปัจจัยที่เป็นผลให้บุคคลแตกต่างกัน ดังนี้

1. ปัจจัยที่บุคคล บุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อการ แสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคล ได้แก่

1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะตัวบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านที่ไม่ เหมือนกัน ถ้าเราทดสอบความถนัดของบุคคลได้ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคลนั้นได้

1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคน นั้นทำให้ลักษณะนิสัยการแสดงออกแตกต่างกันไป

1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางกายภาพ บุคคลที่ แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม

1.4 ความสนใจและการจูงใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ความสนใจ เป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย

1.5 อายุ เพศ และวัยต่างๆมีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะแก่การทำงานที่จำเจและ ต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกัน

1.6 การศึกษามีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้นๆมิฉะนั้นก็ไม่อาจกระทำได้

1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางงานจึง ระบุจำนวนปีที่ต้องเคยทำมาก่อนจึงจะรับเข้าทำงาน

2. ปัจจัยที่สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอก มีผลต่อการแสดงออก สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมมีงานในลักษณะต่างกันมาก งาน บางอย่างอยู่ในสำนักงาน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารสิ่งพิมพ์ บุคคลที่นิยมงานในห้องทำงาน ปรับอากาศ สถานที่โอ้อ่า มีความสะดวกสบายจะเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน แต่งานบางอย่างเป็น งานภายนอกอาคาร อาทิ งานควบคุมการก่อสร้าง การคุมงานชุดและเจาะเป็นงานที่ท้าทาย ความสามารถ การแก้ปัญหาและในบางครั้งก็เสี่ยงอันตราย มีบุคคลบางคนที่ไม่สนใจเช่นกัน ลักษณะ เกี่ยวกับงานจึงแยกออกได้ ดังนี้

2.1.1 วิธีการทำงาน เป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายอย่างไร

2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่อุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน ที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าว มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงานมีส่วนช่วยให้บุคคลรักและทำงาน

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อาทิ ความสะดวกสบายทางคมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร มีผลต่อการตัดสินใจทำงานในทางอ้อม คือ

2.2.1 ลักษณะขององค์กร เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลสนใจเข้าทำงานก็เพราะงานมีความมั่นคง หากเป็นโรงงานอุตสาหกรรมก็หวังในเรื่องรายได้

2.2.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงานว่ามีลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

2.2.3 ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่น ๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

2.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไรในสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการนั้นหรือไม่ มีความน่าเชื่อถือหรือไม่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.68-69) ได้กล่าวถึงค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงาน 9 ประการ โดยเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งประกอบด้วย

1. การยอมรับ ความสามารถ และความสำเริง
2. ความขยันขันแข็ง และความมีเกียรติ
3. ทางเลือกส่วนบุคคลและเสรีภาพ
4. ความเกี่ยวข้องกับงาน
5. ความภูมิใจในงานส่วนบุคคล
6. คุณภาพชีวิต
7. ความปลอดภัยด้านการเงิน
8. การพัฒนาตนเอง
9. สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทราบว่าค่านิยมไหนคือปัจจัยสำคัญสำหรับแรงงานใหม่ อย่างไรก็ตามแม้ว่าแรงงานเหล่านั้นจะมุ่งที่ค่านิยมความพึงพอใจส่วนบุคคล แต่ก็มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ ทักษะเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เพราะจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ดี หรือทัศนคติด้านบวกต่อองค์กร พนักงานก็จะมุ่งสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กรและตนเอง แต่ถ้าพนักงานมีทัศนคติในด้านลบต่อองค์กร ก็อาจทำให้พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน ไม่เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงควรสนใจทัศนคติของบุคลากรในองค์กรตน อนึ่ง ทัศนคติและพฤติกรรมของคนเรานั้น เป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่อง กล่าวคือ ทัศนคติจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกับทัศนคติ พนักงานที่พึงพอใจจะยอมรับเงื่อนไขขององค์กร จะสามารถสร้างผลผลิตได้มากขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร และจะมีอัตราการขาดงานและออกจากงานน้อย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.120) กล่าวว่าในการทำงานเป็นทีมนั้น บทบาทสมาชิกในกลุ่มมีความจำเป็นและจะทำให้ทีมงานดี บทบาทมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของทีมงาน บทบาทในทีมงานแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นบทบาทของสมาชิก แต่ละคนในทีมงานเป็นบทบาทเฉพาะของแต่ละบุคคล พฤติกรรมของบุคคลจะก่อให้เกิดบทบาทที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเจตคติ ความสนใจและนิสัยของแต่ละคน

2. พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความพยายามของบุคคลที่จะรวมกันและดำเนินการร่วมกันเพื่อความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจะเป็นลักษณะต่างกัน ดังนี้

2.1 เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ที่คอยไกล่เกลี่ยให้กลุ่มรวมกันเมื่อสมาชิกมีความขัดแย้งกัน ก็จะพยายามประนีประนอมไกล่เกลี่ยเพื่อบรรเทาความขัดแย้ง

2.2 เป็นผู้ผ่อนคลายความเครียด พยายามสร้างอารมณ์ขันขึ้น รักษาบรรยากาศเป็นกันเองในการทำงานกลุ่ม

2.3 เป็นผู้ให้กำลังใจ พยายามให้กำลังใจในสิ่งที่เหมาะสม แสดงความชื่นชมในข้อเสนอแนะของสมาชิก คอยให้กำลังใจและความอบอุ่นกับสมาชิกในกลุ่มทุกคน

2.4 เป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ เช่น จัดหาเครื่องดื่ม อาหาร จัดเสียง แสงสว่าง คอยดูแลการสนทนาให้เป็นไปด้วยดี

2.5 เป็นผู้สังเกตการณ์ เป็นผู้คอยสังเกตการณ์ ประเมินผลให้กลุ่ม พยายามบอกถึงการรับรู้ ปฏิกริยาของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม

3. พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานของกลุ่ม เป็นความพยายามที่จะทำงานรับผิดชอบและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน พฤติกรรมของบุคคลในการทำงานกลุ่มจะมีลักษณะ ดังนี้

3.1 เป็นผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อเท็จจริง ข้อสรุปต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา

3.2 เป็นผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดโดยการยกตัวอย่าง ใช้ความหมายแสดงเหตุผล ทำความเข้าใจกับปัญหาของสมาชิกและรวบรวมเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนให้เข้าใจกัน

3.3 เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนะนำวิธีการใหม่ทั้งกลุ่ม

3.4 เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม ทดสอบผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

3.5 เป็นผู้ทำงาน ทำงานให้กับกลุ่มเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม เช่น การจัดวางระเบียบติดต่อประสานงาน รวบรวมงานที่ทำ ทำงานประจำให้กลุ่ม

3.6 เป็นผู้สรุปและประเมินผล เป็นผู้คอยสรุปชี้แจงให้สมาชิกทราบว่า การทำงานของกลุ่มก้าวหน้าเพียงใด ประเมินความก้าวหน้าและสรุปผลการทำงานของกลุ่ม

4. บทบาท (role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตนและเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรให้พิจารณา คือ

5.1 การสื่อความ (communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคน

เกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดคกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

7.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

7.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุน

- การจัดหาทรัพยากร
- การระดมทรัพยากร
- การจัดการรายได้และผลประโยชน์
- กองทุนกู้ยืม
- กองทุนสวัสดิการ

7.5 การบริหารการเงิน

- การเบิกเงินจากคลัง
- การรับเงิน
- การเก็บรักษาเงิน
- การจ่ายเงิน

- การนำส่งเงิน
- การเก็บเงินไว้เบิกเหลือมปี

7.6 การบริหารบัญชี

- การจัดทำบัญชีการเงิน
- การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

7.7 การบริหารพัสดุสินทรัพย์

- การจัดทำระบบฐานข้อมูลขององค์กร
- การจัดหาพัสดุ
- การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายวัสดุ

ปัจจัยด้านงบประมาณ

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.104) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนอย่างละเอียดที่กำหนดเป็นตัวเลข เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของกิจการในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

งบประมาณ หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือเตรียมและจัดทำงบประมาณของกิจการซึ่งผู้จัดทำจะต้องมีความเข้าใจในความสำคัญของแผนต่างๆ ในกิจการด้วย

การบริหารงบประมาณ หมายถึง บริหารเงินหรือทรัพย์สินของทั้งงบประมาณได้ 2 ภาค ดังนี้

1. งบประมาณภาครัฐการจัดสรรจัดทำโดยกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงาน โครงการ

2. งบประมาณของภาคเอกชน เป็นทุนที่บริษัท ห้างร้าน ได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้นเงินกู้จากแหล่งธุรกิจ หรืออาจมาจากทุนส่วนตัว การบริหาร จัดสรร มาจากคนละคณะกรรมการตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบาย หรือกลยุทธ์ไว้

การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ

- 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย
- 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา
- 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ

- 2.1 การจัดสรรงบประมาณในองค์กร

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.3 การโอนเงินงบประมาณ

3. การควบคุมด้านคุณภาพ เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

4. การควบคุมด้านเวลา เป็นการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด

5. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย

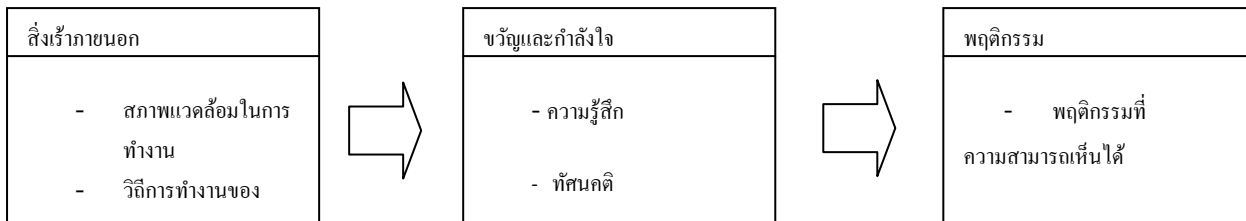
ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจ

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.144 - 150) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ดังนี้

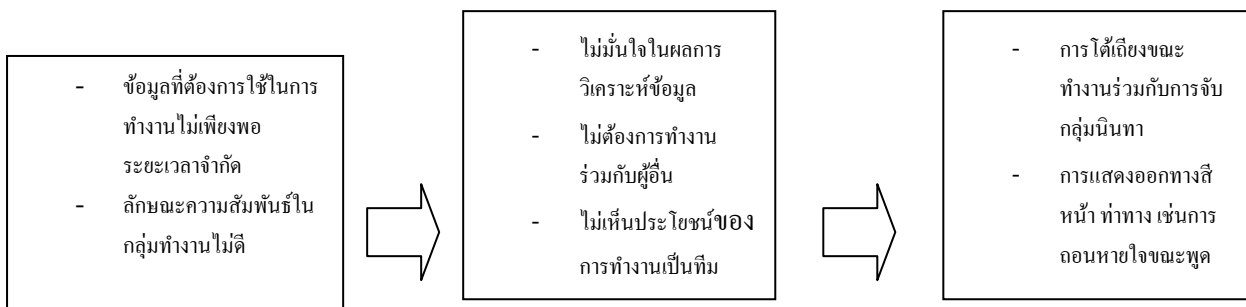
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน อาทิ พื้นที่ทำงานเหมาะสม แสงสว่าง อุปกรณ์เครื่องใช้ในงานต่างๆ เพียงพอ ระบบการบริหารงาน นโยบายขององค์กร ระเบียบข้อบังคับถูกต้องและชัดเจน มีความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำให้ถูกต้อง ถูกสุขลักษณะเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความมั่นใจ สบายใจ และปลอดภัย ซึ่งจะทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

2. บรรยากาศในการทำงาน เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต เป็นต้น รวมไปถึงผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

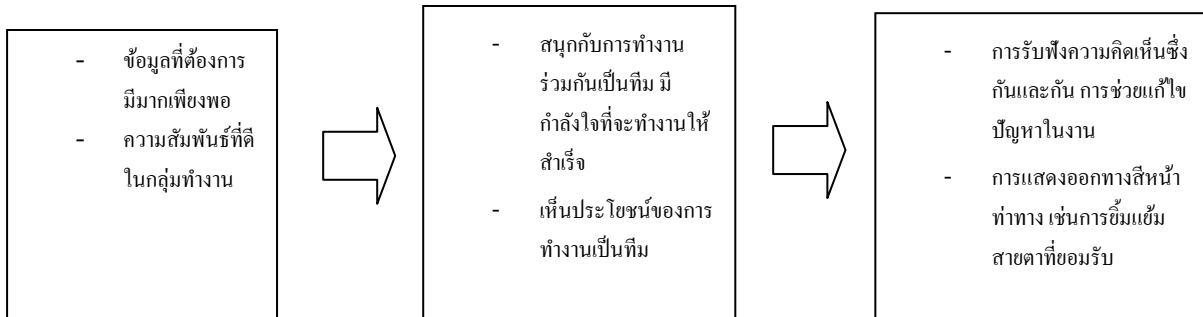
3. เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น เราสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมบรรยากาศขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมถึงพฤติกรรม ซึ่งมีผลต่องานของบุคคลและองค์กรได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



กรณีความรู้สึกและทัศนคติทางลบ



กรณีความรู้สึกและทัศนคติทางบวก



ภาพที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม

ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของบริษัทบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยแลเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้

ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
- องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีดังนี้
1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีต่อกัน
 2. ชั่วโมงในการทำงานเหมาะสม
 3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
 5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
 6. สภาพการทำงาน
 - 6.1 ความศรัทธาในหัวหน้างาน
 - 6.2 วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน

ปัจจัยด้านสวัสดิการ หรือประโยชน์และบริการ

ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.151 - 160) กล่าวว่า การจัดประโยชน์และบริการ หรือเรียกอีกอย่างว่าสวัสดิการขององค์กรธุรกิจเอกชนมีมูลเหตุที่มาของการให้ 3 ประการ คือ

1. กฎหมายบ้านเมืองบังคับหรือกำหนดให้นายจ้างหรือเจ้าของกิจการ จัดประโยชน์หรือบริการบางอย่างตามที่กำหนดไว้ ให้แก่พนักงานลูกจ้างของตน
2. การเรียกร้องของพนักงานลูกจ้าง โดยสหภาพแรงงานหรือสมาคมลูกจ้างเป็นผู้เรียกร้อง ต่อนายจ้างแทนพนักงานลูกจ้างแต่ละคน
3. นายจ้างหรือเจ้าของกิจการเป็นฝ่ายริเริ่ม จัดให้พนักงานลูกจ้างของฝ่ายตนด้วยตนเอง ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นเพราะเป็นประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว หรือเป็นเพราะความเมตตา หรือเป็นเพราะเหตุอื่นใดก็ตาม

จากลักษณะความแตกต่างดังกล่าวนี้เอง จึงเป็นมูลเหตุทำให้การให้ประโยชน์และบริการขององค์กรธุรกิจเอกชน มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากกว่าในระบบข้าราชการและเพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการใช้ประโยชน์และบริการขององค์กรธุรกิจเอกชนอย่างแท้จริง จึงขออธิบายโดยจำแนกประโยชน์และบริการที่จัดให้ เป็น 2 ประเภท ตามมูลเหตุหรือที่มาของการให้ประโยชน์หรือบริการนั้นๆ คือ

1. ประโยชน์และบริการที่กฎหมายบ้านเมืองกำหนดให้นายจ้างจัดให้ เพื่อให้องค์การธุรกิจต่างๆจัดประโยชน์และบริการให้แก่บุคลากรของตนในมาตรฐานขั้นต่ำอันเดียวกัน โดยมีการออกเป็นพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับปัจจุบันคือ พ.ศ.2541) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน เช่น เรื่องกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดของลูกจ้าง การใช้แรงงานหญิงและเด็ก การจ่ายค่าจ้างและการจัดให้มีสวัสดิการเพื่อสุขภาพพลานามัยของลูกจ้าง เป็นต้น

2. ประโยชน์และบริการที่นายจ้างจัดให้เอง นอกเหนือไปจากประโยชน์และบริการที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างจัดให้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์การธุรกิจต่างๆยังให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากรของตนในรูปแบบอื่นๆอีกหลายประการ ซึ่งในบรรดาธุรกิจต่างๆเหล่านี้ยังมีการให้ประโยชน์และบริการที่จัดให้ และในแง่จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่องค์การยอมสูญเสียไป การมีความแตกต่างกันเช่นนี้ เนื่องจากสาเหตุอย่างน้อย 3 ประการ คือ

2.1 ทักษะและความพึงพอใจของนายจ้าง หรือเจ้าของกิจการที่ให้ประโยชน์และบริการแก่พนักงานลูกจ้างของตน

2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์กรที่จะสามารถจัดสรรให้เพื่อการจัดเป็นประโยชน์และบริการได้

2.3 การเรียกร้องของพนักงานลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานโดยทั่วไปแล้ว ประโยชน์และบริการที่องค์การธุรกิจต่างๆมักนิยมจัดให้แก่บุคลากรของตนนั้น สามารถจำแนกออกได้ 5 ประเภท คือ

2.3.1 ประโยชน์และบริการด้านการเงิน ซึ่งได้แก่ ประโยชน์และบริการด้านใดๆก็ตามที่จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บุคลากรขององค์กรเมื่อมีเหตุจำเป็น ประโยชน์และบริการประเภทนี้มีทั้งรูปแบบให้เปล่า เช่น โบนัส เป็นต้นและในรูปแบบที่มีค่าใช้จ่ายให้เปล่า เช่น ให้อำนาจกู้ยืมโดยเสียดอกเบี้ยต่ำ การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

2.3.2 ประโยชน์และบริการด้านประกันภัย กล่าวคือ เป็นประโยชน์และบริการที่ให้เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในบุคลากรขององค์กร จะได้มีการกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างของประโยชน์และบริการประเภทนี้ เช่น การประกันชีวิต การเจ็บป่วยและทุพพลภาพ บริการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

2.3.3 ประโยชน์และบริการด้านวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรขององค์กรโดยไม่คิดค่าบริการ เช่น จัดทนายความหรือนักกฎหมายเพื่อให้คำแนะนำในการทำนิติกรรมหรือฟ้องร้องคดีความ จัดนักบัญชีเพื่อให้คำแนะนำในการเสียภาษี หรือเรียกร้องภาษีคืน เป็นต้น

2.3.4 ประโยชน์และบริการด้านนันทนาการ กล่าวคือ เป็นประโยชน์และบริการเกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อช่วยลดความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้งสโมสรพนักงาน การจัดแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดรายการทัศนอาจรและทัศนศึกษา เป็นต้น

2.3.5 ประโยชน์และบริการด้านอื่นๆ นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น บริการเลี้ยงอาหารกลางวัน บริการจัดรถรับส่ง การให้สิทธิลาภิจ ลาป่วย และลาพักร้อน เป็นต้น

ประเภทสวัสดิการอาจแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ได้ดังนี้

1.สวัสดิการเพื่อความมั่นคงและสุขภาพของพนักงานลูกจ้าง

1.1 สวัสดิการการรักษาพยาบาล

1.2 การให้เงินทดแทน

1.3 การประกันชีวิต

1.4 บริหาร

1.5 การให้สิทธิในการซื้อหุ้นหรือจ่ายสวัสดิการในรูปของหุ้น

2.สวัสดิการที่จ่ายตอบแทนเมื่อลูกจ้างไม่ได้ทำงาน

2.1 วันหยุดพักผ่อนประจำปี

2.2 วันหยุด

2.3 วันลาเนื่องด้วยกิจส่วนตัว

3.สวัสดิการบริการ

3.1 เครดิตยูเนียน

3.2 โบนัสปีใหม่หรือตรุษจีน

3.3 อาหารกลางวันหรือเย็น

3.4 เสื้อทำงาน

3.5 การให้คำปรึกษาหารือ

3.6 รถรับส่ง

3.7 ที่จอดรถ

3.8 สวัสดิการรับเลี้ยงเด็ก

3.9 สิทธิในการซื้อสินค้าและบริการในราคาพนักงาน

3.10 เงินกู้ฉุกเฉิน

3.11 อื่นๆ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ.2547 กำหนดประเภทของสวัสดิการภายในส่วนของราชการ ดังนี้

1. การออมทรัพย์
2. การให้กู้เงิน
3. การเคหะสงเคราะห์
4. การฌาปนกิจสงเคราะห์
5. การกีฬาและนันทนาการ
6. การให้บริการของร้านค้าและสวัสดิการ
7. การฝึกวิชาชีพเพื่อเสริมรายได้และลดรายจ่ายให้แก่สมาชิก
8. การสงเคราะห์ข้าราชการในด้านอื่นๆ เช่น เงินช่วยค่าอาหาร เงินช่วยค่าเครื่องแต่งกาย เงินทุนการศึกษา เงินสงเคราะห์ผู้ประสบภัย เป็นต้น
9. กิจกรรมหรือสวัสดิการภายในส่วนราชการประเภทอื่นตามที่คณะกรรมการสวัสดิการภายในส่วนราชการเห็นสมควร

ข้อมูลพื้นฐานของกองดุริยางค์ทหารบก

ที่ตั้ง

กองดุริยางค์ทหารบก ตั้งอยู่เลขที่ 75 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

วิสัยทัศน์ (vision)

กองดุริยางค์ทหารบก จะเป็นผู้นำการดนตรีทางทหารในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

พันธกิจ (mission)

1. แสดงดนตรีในงานของกองทัพบกที่ได้รับมอบ ตลอดจนสนับสนุนงานดนตรีให้กับหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนและประชาชน โดยไม่มีผลกระทบต่องานของกองทัพบก
2. พัฒนาการดนตรีให้ทันสมัยในทุกๆด้านจนถึงระดับมาตรฐานสากล
3. ดำเนินการฝึก-ศึกษาวิชาดนตรี ให้กับกำลังพลของเหล่าทหารดุริยางค์ และผลิตนักเรียนดุริยางค์สนับสนุนและทดแทนกำลังพลภายในเหล่า

จุดมุ่งหมาย

1. ผู้ได้รับฟังการบรรเลงดนตรีจากวงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารบกแล้ว มีความสุขประทับใจและชื่นชมในผลงานการแสดงทุกครั้ง
2. นักดนตรีของกองดุริยางค์ทหารบก และในเหล่าทหารดุริยางค์ทุกคนต้องผ่านการทดสอบความสามารถทางดนตรี ด้วยการสอบมาตรฐานเกรดทางดนตรีของกองทัพบกและพัฒนาไปสู่เกรดมาตรฐานทางดนตรีในระบบสากลในอนาคตต่อไป

3. จะต้องเป็นผู้มีวินัย มีความตั้งใจในการฝึกซ้อมและพร้อมรับการฝึกจากผู้บังคับบัญชาทั้งงานตามแผนงานและงานเร่งด่วน เป็นคนดีสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบเห็นกับประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนตน

4. สถาบันการดนตรีทั่วไปทั้งในและต่างประเทศยอมรับมาตรฐานการเรียนการสอนตลอดจนการผลิตนักดนตรีของกองดุริยางค์ทหารบก

ภารกิจ

1. ภารกิจของดุริยางค์ทหารบก มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ กำกับและดำเนินการฝึกศึกษาการดนตรี รวมทั้งการปฏิบัติการแสดงดนตรีของกองทัพที่ได้รับมอบ มีผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการรับผิดชอบ

2. การแบ่งมอบ เป็นหน่วยทหารหน่วยหนึ่งในของกองทัพบก

3. ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

3.1 วางแผน อำนวยการ กำกับและดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกและศึกษาวิชาการดนตรีให้กับกำลังพลเหล่าทหารดุริยางค์ รวมทั้งเป็นนักเรียนดุริยางค์ของกองทัพบก

3.2 พัฒนาวิทยาการดนตรี รวมทั้งการประพันธ์เพลงและเรียบเรียงประสาน ตลอดจนให้คำแนะนำและเสนอแนะวิทยาการดนตรีให้กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

3.3 ปฏิบัติการแสดงดนตรีของกองทัพบก การแสดงดนตรีในพระราชพิธีต่างๆ รวมทั้งปฏิบัติการแสดงดนตรี เพื่อสนับสนุนหน่วยทหารของกองทัพบก ในเขตจังหวัดทหารบกกรุงเทพฯ และส่วนราชการอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

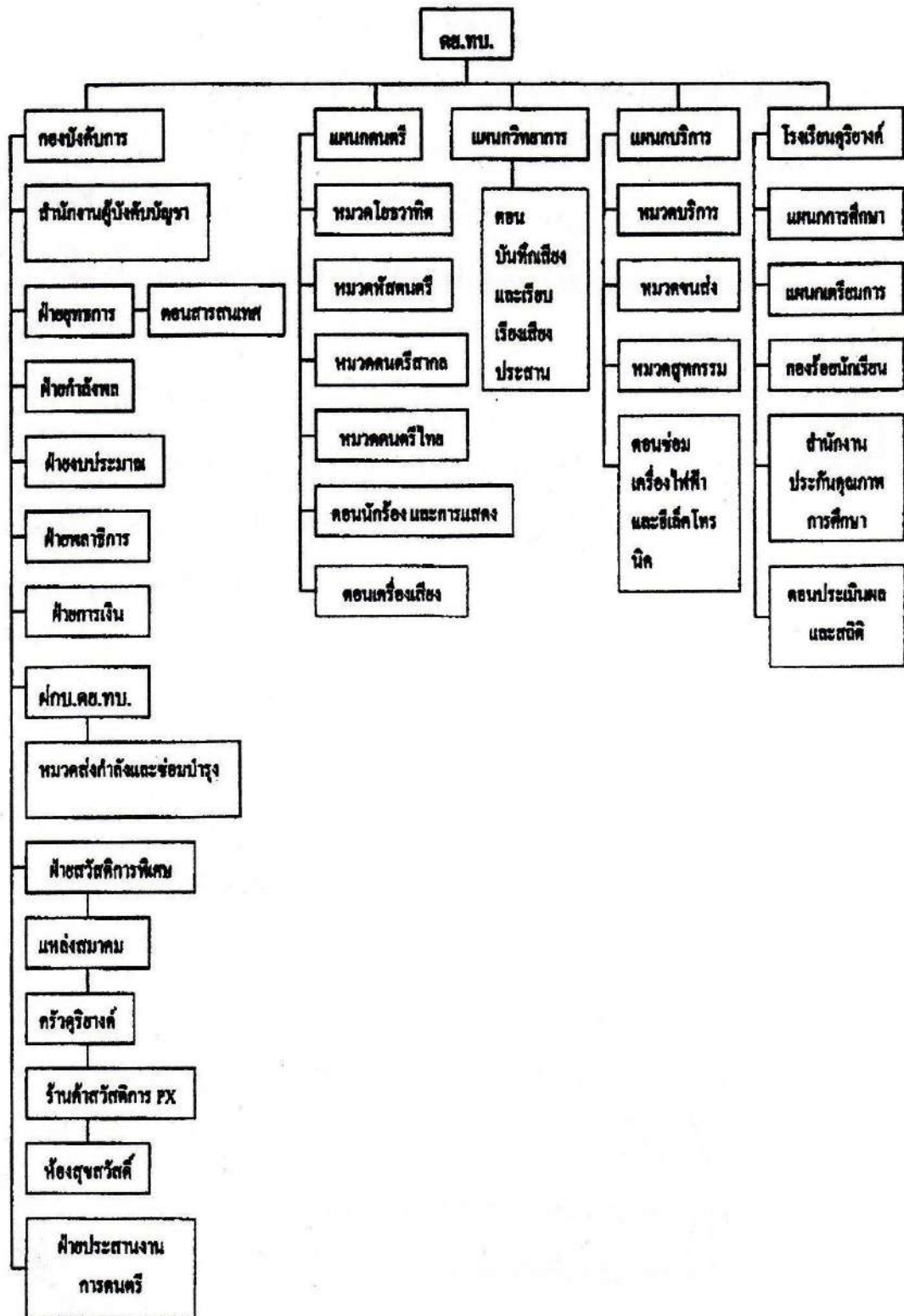
4.1 กองบังคับการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของกองดุริยางค์ทหารบก

4.2 แผนกดนตรี มีหน้าที่ปฏิบัติการแสดงดนตรีสากล โยชวาทิต หัสนดนตรีและดนตรีไทย

4.3 แผนกวิทยาการ มีหน้าที่ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาวิทยาการดนตรีให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิทยาการดนตรีสากล ดนตรีไทย ตลอดจนการประพันธ์เพลง และการเรียบเรียงเสียงประสาน เพื่อใช้ในกิจการดุริยางค์ของกองทัพบก

4.4 แผนกบริการ มีหน้าที่ให้บริการในเรื่องที่เกี่ยวกับการสวัสดิการ การซ่อมบำรุง การขนส่ง การเลี้ยงดูและการรักษาความปลอดภัย

4.5 โรงเรียนดุริยางค์ มีหน้าที่ดำเนินการฝึกและศึกษาวิชาการดนตรีให้กับกำลังพลเหล่าทหารดุริยางค์ รวมทั้งนักเรียนดุริยางค์ของกองทัพบก



ภาพที่ 10 แสดงผังการจัดกองดุริยางค์ทหารบกประเภทวงดนตรี

1. วงโยชวาทิต (MILITARY BAND) เป็นวงดนตรีที่มีเสียงดัง ตื่นเต้นเร้าใจ สีกลมเหมาะแก่การใช้บรรเลงในสถานที่ที่กว้างๆ หรือกลางแจ้ง ขนาดของวงมีผู้บรรเลงตั้งแต่ 15 คน ขึ้นไปถึง 100 คน วงดนตรีชนิดนี้ประกอบด้วยเครื่องดนตรีประเภทเครื่องเป่าเป็นหลัก แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มเครื่องลมไม้ (WOODWIND INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องทองเหลือง (BRASS INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องจังหวะ (PERCUSSION INSTRUMENT)

หน้าที่การบรรเลง

- สมทบแถวทหารกองเกียรติยศในการรับเสด็จฯ
- นำขบวนแถวทหารในงานพระราชพิธีและงานต่างๆ
- แสดงการแปรขบวน
- การแสดงงานประเภท Concert Band

2. วงดนตรีสากล (ORCHESTRA) เป็นวงดนตรีที่มีเครื่องดนตรีประเภทเครื่องสายเป็นหลัก มีเสียงนุ่มนวล ไม่ระคายหู อ่อนหวาน ไพเราะ ฟังแล้วมีอารมณ์สดชื่น สบายใจ ถึงแม้จะมีเครื่องดนตรีอื่นๆ เป็นส่วนประกอบทำให้เสียงดังได้ ก็เป็นเพียงบางครั้งบางคราวเท่านั้น เหมาะแก่การใช้บรรเลงในสถานที่ที่ไม่กว้างขวางมากนัก หรือเป็นสถานที่ซึ่งจัดไว้สำหรับบรรเลงฟัง เช่น Concert Hall เป็นต้น ขนาดของวงมีผู้บรรเลงขนาดย่อมตั้งแต่ 20 คนขึ้นไปถึง 100 คน วงดนตรีชนิดนี้ประกอบด้วยเครื่องดนตรีซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มเครื่องสาย (STRING INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องลมไม้ (WOODWIND INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องทองเหลือง (BRASS INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องจังหวะ (PERCUSSION INSTRUMENT)

หน้าที่ในการบรรเลง

- บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองแขกพิเศษของกองทัพบก
- บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองสำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพบก
- จัดการแสดงคอนเสิร์ตมาตรฐาน

3. วงหัดดนตรี (DANCE BAND) เป็นวงดนตรีที่บรรเลงแบบสนุกสนานตื่นเต้นเร้าใจ เหมาะสำหรับการเต้นรำ บรรเลงได้ทั้งกลางแจ้ง และในห้องขนาดกลางขึ้นไป ขนาดของวงมีผู้บรรเลง 9 คนถึง 22 คน ถ้าจัดเป็นวงเล็กๆ 5-6 คนเรียกว่า COMBO หรือ STRING COMBO วงดนตรีชนิดนี้ประกอบด้วยเครื่องดนตรีซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มเครื่องลมไม้ (WOODWIND INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องทองเหลือง (BRASS INSTRUMENT)
- กลุ่มเครื่องจังหวะ (PERCUSSION INSTRUMENT)

อัตรากำลังพล หมวดหัตถดนตรี กองดุริยางค์ทหารบก

หัวหน้าหมวด	ชั้นยศ พ.ต.	เหล่า คย.	จำนวน 1 นาย
รองหัวหน้าหมวด	ชั้นยศ ร.อ.	เหล่า คย.	จำนวน 1 นาย
นายวงดุริยางค์	ชั้นยศ ร.อ.	เหล่า คย.	จำนวน 1 นาย
ผู้ช่วยประจำวง	ชั้นยศ จ.พิเศษ	เหล่า คย.	จำนวน 1 นาย
		เหล่า คย.	จำนวน 3 นาย
ประจำหมวด	ชั้นยศ จ.	เหล่า คย.	จำนวน 4 นาย
		เหล่า คย.	จำนวน 22 นาย

4. วงดนตรีไทย (THAI MUSIC) แบ่งตามกริยาอาการที่ทำให้เกิดเสียง มี 4 ประเภท ได้แก่ ดิด สี ตี เป่า จำแนกออกได้ 3 ประเภท ดังนี้

4.1 วงปี่พาทย์

- วงปี่พาทย์ไม้แข็ง ประกอบด้วยเครื่องดนตรี ปี่ ระนาดทุ้ม ฉิ่ง ฉาบ กลอง ฆ้องวงเล็กด้วยไม้แข็ง พังคูดุ้มแข็งแรงสไลเหมาะแก่การบรรเลงกลางแจ้ง

- วงปี่พาทย์ไม้นวม เครื่องดนตรีเช่นเดียวกับวงปี่พาทย์ไม้แข็งเปลี่ยนเครื่องดนตรีจากปี่เป็นขลุ่ย และเพิ่มซออู้อีกหนึ่งอย่าง ระนาดตีด้วยไม้นวมพั้งระรินหู

- วงปี่พาทย์มอญ เครื่องดนตรีเช่นเดียวกับวงปี่พาทย์ เปลี่ยนเครื่องดนตรีบางอย่าง ปี่ใช้ปี่มอญมีเสียงต่ำเยือกเย็น ฉิ่งใช้ฉิ่งมอญ ตะโพนใช้ตะโพนมอญ มีเสียงลึกลับกว่าตะโพนไทย และเพิ่มเปิงมางอีก 7 ลูก วงปี่พาทย์มอญมีเสียงนุ่มนวล เยือกเย็น

4.2 วงเครื่องสายไทย ประกอบด้วยเครื่องดนตรี ขลุ่ย ซอสามสาย ซอด้วง ซออู้ โทน รำมะนา ฉิ่ง ฉาบ

4.3 วงมโหรี เป็นวงที่เอาเครื่องดนตรีเอกในวงปี่พาทย์ เช่น ระนาด ทุ้ม ฉิ่ง และเครื่องดนตรีในวงเครื่องสายไทยมารวมเป็นวงเดียวกัน

หน้าที่ในการบรรเลง

- บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองแขกพิเศษของกองทัพบก
- บรรเลงในงานเลี้ยงรับรองรับสำหรับผู้บังคับบัญชาในกองทัพบก
- บรรเลงในงานพิธีต่างๆ เช่น ทำบุญ เลี้ยงพระ งานแต่งงาน งานศพ

การตรวจสอบการฝึกหมวดคูริยางค์ประจำปี

การตรวจสอบการฝึกหมวดคูริยางค์ตามวงรอบประจำปีของเหล่าทหารคูริยางค์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความสามารถของหมวดคูริยางค์ให้พร้อมปฏิบัติการและตอบสนองภารกิจของกองทัพบกด้านการดนตรี รวมทั้งให้มีขีดความสามารถเป็นมาตรฐานเดียวกันในเรื่องการการบรรเลงเป็นส่วนรวมในรูปแบบของต่างๆ เช่น วงโยชวาทิตนั้บรรเลงและสนาม วงหัตถดนตรีและความพร้อมเป็นบุคคลของหมวดคูริยางค์ โดยมีระเบียบการตรวจสอบการฝึกหมวดคูริยางค์เป็นคู่มือและหลักฐานอ้างอิง

ในแต่ละปีเป็นกรรมวิธีที่ทำให้แต่ละหมวดคูริยางค์ มีโอกาสได้เห็นการพัฒนากิจการดนตรีและความคิดริเริ่มในการนำเสนอรูปแบบการบรรเลงของหมวดคูริยางค์หน่วยอื่นๆที่อยู่ต่างภูมิภาค อีกทั้งยังมีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์วิชาการด้านดนตรีกับกำลังพลของแต่ละหมวดคูริยางค์ที่มีโอกาสได้มาอยู่ร่วมกันและยังเป็นการส่งเสริมความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในเหล่าอีกด้วย โดยมีห้วงเวลาตรวจสอบการฝึกใช้เวลา 5 วัน

ความมุ่งหมาย

เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกของกำลังพลในเหล่าคูริยางค์ ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติเครื่องมือดนตรีในแต่ละประเภทให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จุดประสงค์

1. เพื่อตรวจสอบการใช้เครื่องมือตามหน้าที่ และหลักพื้นฐานการปฏิบัติเครื่องมือดนตรีในแต่ละประเภท โดยให้สามารถบรรเลงร่วมกับวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อตรวจสอบความสามารถในการบรรเลง ในภารกิจงานที่ได้รับมอบและพัฒนามาตรฐานในการฝึกของหน่วย

ขอบเขตการตรวจสอบการฝึก

1. วิชาดนตรีจะทำการตรวจสอบเรื่อง โสตประสาท, ทฤษฎีดนตรี และการปฏิบัติตั้งแต่เบื้องต้นไปจนถึงระดับสูง
2. วิชาดนตรีกับภารกิจทางทหาร ทำการตรวจสอบในเรื่องต่างๆ เช่น ลักษณะผู้นำ, การบรรเลงในงานพิธีการทางทหาร, งานพิธีการต่างๆ ตลอดจนการปฏิบัติตามคำสั่ง
3. การปรนนิบัติและซ่อมบำรุงเครื่องดนตรีของหน่วย

หัวข้อการตรวจสอบ

1. สถานที่ที่ 1 ตรวจสอบการนำหน่วยจากที่ตั้งปกติเข้ารับการตรวจสอบและตรวจสอบความพร้อมของหน่วยคูริยางค์

2. สถานที่ที่ 2 ตรวจสอบวงโยชวาทิตนั่งบรรเลง

3. สถานที่ที่ 3 ตรวจสอบวงหัดดนตรี

4. สถานที่ที่ 4 ตรวจสอบวงโยชวาทิตสนาม

การทดสอบความสามารถทางดนตรีเป็นรายบุคคล

การทดสอบความสามารถทางดนตรีเป็นรายบุคคลเป็น โครงการที่ได้รับการอนุมัติจาก กองทัพบก โดยใช้ชื่อว่า “โครงการทดสอบเพื่อจัดระดับความสามารถนักดนตรีเป็นรายบุคคลเหล่า ทหารดุริยางค์” ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบกและกรมยุทธศึกษา ทหารบกและได้รับการอนุมัติ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2549 ทั้งนี้เนื่องด้วยกองดุริยางค์ทหารบก เป็นเหล่าสาขาวิทยาการของ ทบ. มีหน้าที่ผลิตนักดนตรีให้เป็นกำลังพลของกองทัพบกปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในทุกพื้นที่ของกองทัพ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การพัฒนาความรู้ของกำลังพลนักดนตรี ของเหล่าทหารดุริยางค์ตามแนวทางรับราชการนั้น มีโรงเรียนดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้ให้ความรู้ ประกอบด้วยหลักสูตรดังนี้ คือ หลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส และหลักสูตรชั้น นายร้อย

ในปัจจุบัน กองดุริยางค์ทหารบกได้กำหนดมาตรฐานการทดสอบความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติเครื่องดนตรีรวมทั้งความรู้ทั่วไปที่สำคัญและจำเป็นต่อการเป็นกำลังพลที่ดี เพื่อที่จะ สามารถประเมินผลได้ว่ากำลังพลนักดนตรีแต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับไหน ซึ่ง จะทำให้กำลังพลนักดนตรีพัฒนาฝีมือให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์ในการดำเนิน โครงการ มีดังนี้

1. เพื่อกำหนดมาตรฐานการวัดผล ความรู้ความสามารถ ภาคปฏิบัติ และภาคทฤษฎี เป็น รายบุคคลว่ามีความสามารถอยู่ในระดับไหน โดยสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
2. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของกำลังพลนักดนตรี ทั้งภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี
3. เพื่อกำลังพลมีความตื่นตัวในหน้าที่ของตน
4. เพื่อนำผลของการทดสอบมาเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติภารกิจด้านดนตรี

รายละเอียดในการทดสอบ

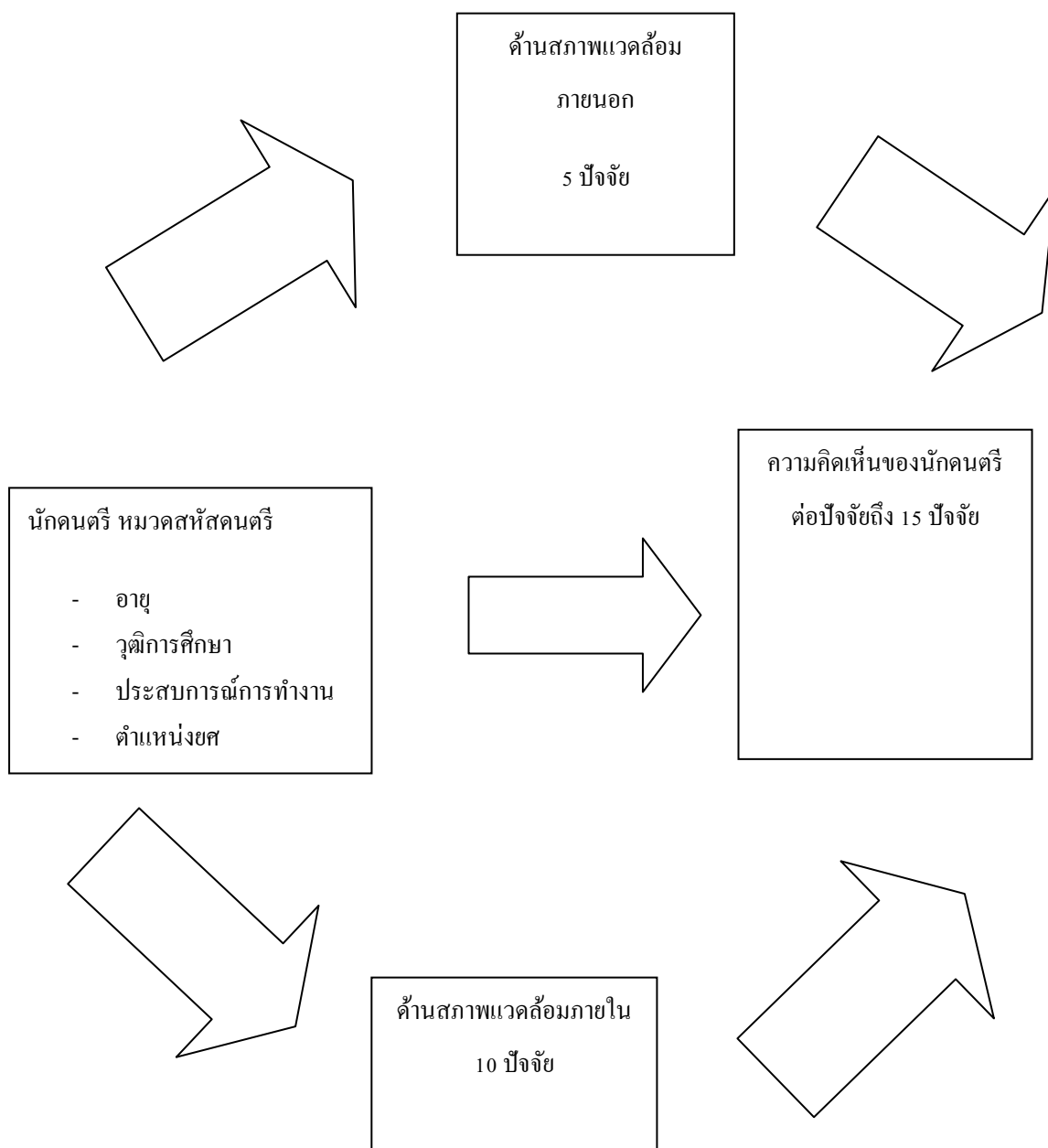
การทดสอบมีทั้ง 2 ภาค คือ ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาฝีมือ ดนตรี ซึ่งแต่งตั้งโดยผู้บังคับการกองดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้กำหนดหัวข้อในการทดสอบ โดยการ จัดทำหนังสือขอบเขตและรายละเอียดการสอบเพื่อจัดระดับความสามารถนัก ดนตรีเป็นรายบุคคล ขึ้น (Syllabus) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ รายละเอียดของเนื้อหาเทียบเท่ากับการสอบเกรดทางดนตรี ของมาตรฐานสากล ซึ่งเปิดทำการทดสอบโดยสถาบันทางดนตรีชั้นนำที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ อาทิเช่น Royal School of Music, Trinity College of Music เป็นต้น โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านไว้ว่าผู้ที่

จะสอบผ่านในแต่ละระดับต้องมีเกณฑ์ผ่าน 70% ของทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ผู้ผ่านการทดสอบในแต่ละระดับจะได้รับประกาศนียบัตรรวมทั้งจะได้รับการประดับเครื่องหมายแสดงความสามารถทางดนตรี

กรอบงานวิจัยเรื่องสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพนักดนตรีหมวดสหสดนตรี กองดุริยางค์ทหารบก

ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพของนักดนตรีหมวดสหสดนตรีกองดุริยางค์ทหารบก อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภทดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อยๆ ได้ดังนี้
 - 1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
 - 1.2 ปัจจัยทางสังคม
 - 1.3 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย
 - 1.4 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ
 - 1.5 ปัจจัยทางเทคนิควิชาการหรือเทคโนโลยี
2. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อยๆ ได้ดังนี้
 - 2.1 ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน
 - 2.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 ปัจจัยด้านเนื้อหา
 - 2.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 2.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ
 - 2.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล
 - 2.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ
 - 2.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร
 - 2.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย



ภาพที่ 11 แสดงปีจ๊ัยภายในและภายนอกในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วนิดา บุรณพงษ์ทอง (2543) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเจ้าพระยา จำนวน 314 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น .95 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อครูผู้สอน ทั้ง 5 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านการอบรม ((-,x) = 2.80) การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรม ((-,x) = 2.51) การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ((-,x) = 2.86) การพัฒนาตนเอง ((-,x) = 2.61)การพัฒนาการ บุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ((-,x) = 3.13)
2. สภาพ ปัจจุบันของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอนต่อผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ((-,x) = 3.04) การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ((-,x) = 2.65) การ พัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ((-, x) = 2.97) การพัฒนาตนเอง ((-,x) = 2.79) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ((-,x) = 3.18)
3. ความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อครู ผู้สอน ทั้ง 5 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุก ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ((-,x) = 3.93) การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงาน ((-,x) = 4.06) การพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการปฏิบัติงาน ((-,x) = 4.37) การพัฒนาตนเอง ((-,x) = 4.06) การพัฒนาบุคลากร โดย กระบวนการบริหาร ((-,x) = 4.37) การพัฒนาตนเอง ((-,x) = 4.06) การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร ((-,x) = 4.32)
4. ความคาดหวัง เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ((-,x) = 4.17) การส่ง บุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ((-,x) = 4.26) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการ ปฏิบัติงาน ((-,x) = 4.38) การพัฒนาตนเอง ((-,x) = 4.21) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ((-,x) = 4.33)

สร้อยญา เฟื่องฟู (2549) ได้ทำการศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะและผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยองและจังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดระยอง และจังหวัดจันทบุรี ใน 4 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร ไปปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

และเพื่อเปรียบเทียบสถานภาพทั่วไปในปัจจุบันตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ของครูและผู้บริหารในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ได้กลุ่ม ตัวอย่างประกอบด้วย ครูและผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการ สุ่มตัวอย่างแบบชั้น ภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 133 คน และผู้บริหารจำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามตามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ(%) ค่าความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย () ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ระดับปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะ ของครูและผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นราย ชั้นตอนพบว่า ปัญหาในขั้นตอน การสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนการนำ แผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนา บุคลากรอยู่ในระดับปาน กลาง 2. ผลการเปรียบเทียบสถานภาพทั่วไปในปัจจุบันพบว่าครูและผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน มีทัศนะต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาทั้ง 4 ขั้นตอนพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกขั้นตอน 3. ครูและผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็น รายชั้นตอนพบว่า ขั้นตอนการวางแผน พัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนขั้นตอนอื่นอีก 3 ขั้นตอน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ครูและผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่มี ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยรวม แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอนพบว่า ขั้นตอนการนำแผนพัฒนาบุคลากรไป ปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขั้นตอนอื่นอีก 3 ขั้นตอนพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธานี สีใส (2531) ได้ทำการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรของ โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การ บำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคลากรพ้น จาก งานและเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษาประสบการณ์ การ ทำงาน และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นกลุ่มประชากรซึ่ง เป็นพนักงานครู รวมทั้งสิ้น 216 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 26 คน และผู้ปฏิบัติการ สอน จำนวน 190 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา จำนวน 10 โรงเรียน ในปี

การศึกษา 2529 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 60 ข้อการวิเคราะห์ข้อมูลใช้คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. พนักงานครูมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรทั้งหกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามลำดับคะแนนเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนา การวางแผนกำลังคน การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

2. เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา โดยจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้การสอนปฏิบัติมีทัศนคติต่อปัญหา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยาทั้งหกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรสอดคล้องกัน 4 ด้านคือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การบำรุงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูผู้ปฏิบัติ การสอนที่มีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันและมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรสอดคล้องกัน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคนการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคลากรพ้นจากงานและไม่สอดคล้องกันหนึ่งด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

พรณี ลิ้มเจริญ (2540) ศึกษาปัญหาความต้องการ การตอบสนองและแนวทางพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 12 ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 1. เพื่อการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาล และ เมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และประเภทเทศบาล 2. เพื่อศึกษาการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดย จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และประเภทเทศบาล 3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการและการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครู อาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 12 ในแต่ละด้าน 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า 1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา

เขตการศึกษา 12 โดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ประเภทเทศบาล แตกต่างกัน

2. การตอบสนองในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยจำแนก ตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ประเภทเทศบาล แตกต่างกัน

3. ความต้องการและการตอบสนองในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ในแต่ละด้าน แตกต่างกัน การดำเนินการศึกษาค้นคว้า แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา ความต้องการและการตอบสนองในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test การทดสอบรายคู่ด้วยวิธี Newman keuls test ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อให้แนวทางการพัฒนาบุคลากร สถิติที่ใช้คือค่าร้อยละ สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและ เมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกันประสบการณ์ต่างกันและ ประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก

2. การตอบสนองในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและ เมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน และ ประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวม ได้รับการตอบสนองอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบความต้องการและความตอบสนองในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนสังกัด เทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ ต่างกัน และ ประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวม มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

5. การเปรียบเทียบการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ ต่างกัน พบว่า โดยรวมได้รับการตอบสนองแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติส่วนประเภทเทศบาล ต่างกัน พบว่า โดยรวมได้รับการตอบสนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มเทศบาลเมืองกับกลุ่มเมืองพัทยา และกลุ่มเทศบาลตำบลกับกลุ่มเมืองพัทยา ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในกิจกรรม 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ ผู้บริหารเทศบาลจัดเจ้าหน้าที่เฉพาะขึ้นเพื่อ ประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร จริงจังกับบุคลากรที่บรรจุใหม่ที่ได้รับการปฐมนิเทศแล้วและ

โรงเรียนควรจัดครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรที่บรรจุใหม่ เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด 2. ด้านการศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เทศบาลและโรงเรียนควรจัดทำโครงการ ที่ลงมือปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรที่มีความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยอื่นๆ และติดตามผลการประเมินอย่างใกล้ชิด 3. ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เทศบาลควรจัดทำโครงการและวางแผนงานไว้ล่วงหน้าตลอดปี ให้การสนับสนุนงบประมาณหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมทุกปีอย่างต่อเนื่อง โดยวิทยากร มีความรู้ความเข้าใจและจัดตั้งคณะทำงานเพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของบุคลากร 4. ด้านการประชุม ผู้บริหารเทศบาลกำหนดเป็นนโยบายจัดให้มีการประชุมทุกเดือนและกำหนด วัน เวลา ว่างล่วงหน้า รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณต่างๆ บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีมติที่ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามผลการประชุมทุกครั้ง 5. ด้านการระดมความคิด เทศบาลควรจัดตั้งคณะกรรมการหัวหน้ากลุ่มขึ้น ร่วมกันระดม ความคิดเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ โดยมีหัวข้อที่ชัดเจนและกำหนดวันที่เข้าร่วมประชุมได้อย่างพร้อม เปรียง และบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ โดยใช้การลงมติเสียงข้างมาก 6. ด้านการมอบหมายงานพิเศษ เทศบาลและโรงเรียนควรมอบหมายงานพิเศษ ให้กับบุคลากร ที่มีความรู้ความเหมาะสม โดยออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ส่วนหนึ่ง ในการ พิจารณาความดีความชอบ 7. ด้านการสนับสนุนให้ศึกษาต่อผู้บริหาร เทศบาลและผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาส และให้การสนับสนุนบุคลากรได้ ไปศึกษาต่อ มีการจัดทำป้ายประกาศและประชาสัมพันธ์ และเพิ่ม ระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการศึกษาต่อ รวมทั้งเทศบาลควรให้การสนับสนุน โดยจัดหาทุนการศึกษาต่อให้กับบุคลากร 8. ด้านการหมุนเวียนตำแหน่ง เทศบาลควรกำหนดนโยบายระยะเวลาในการหมุนเวียน ตำแหน่ง และ ร่วมกับโรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการในการวางหลักเกณฑ์ในการหมุนเวียนตำแหน่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด 9. ด้านการฝึกอบรมระยะสั้น กองการศึกษาควรจัดทำโครงการ หรือส่งบุคลากรมีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายได้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผล และ เทศบาลควรมีการประชุมสัมพัทธ์รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ 10. ด้านการจัดทัศนศึกษาและดูงาน เทศบาลและโรงเรียนควรร่วมกันกำหนดนโยบายและ ให้การสนับสนุนงบประมาณ รวมทั้งนำเสนอเป็น โครงการและแผนพัฒนาเทศบาล ระยะต่าง ๆ ควร แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยมีการหมุนเวียนบุคลากรไปทัศนศึกษา และดูงาน

พรพิมล พุกฤษ์ประมุข (2544) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้บริหารและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตในกรุงเทพฯ และปริมณฑล การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารและปัญหาใน การพัฒนาบุคลากรของสถาบัน

เทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ตามความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ และเพื่อเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหาร และคณาจารย์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารวิทยาเขต จำนวน 64 คน คณาจารย์ จำนวน 95 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรในด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ เห็นว่ามีการ ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ด้าน เมื่อพิจารณาบทบาทของผู้บริหารตามความเห็นของผู้บริหาร พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มากทั้ง 2 ด้าน ส่วนบทบาทของผู้ บริหารตามความเห็นของคณาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ด้าน

2. การเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับบทบาทของ ผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและด้านกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร พบว่า ทั้ง 2.ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ พบว่า ทั้ง 2 ด้านมีปัญหา อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาปัญหาตามความเห็นของผู้บริหารพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลางส่วนปัญหาตามความเห็นของคณาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

4. การเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพบว่า ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชาติ แม้น โชติ (2542) ได้ทำการศึกษาแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปี 2000 กรณีศึกษาบริษัทอินซ์เคปเอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด วัตถุประสงค์ของการศึกษาแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปี 2000 กรณีศึกษาบริษัท อินซ์เคป เอ็น อาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด คือการศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัทที่ขายกิจการคือ บริษัท อินซ์เคป เอ็น อาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่พึงประสงค์ของ บริษัท ทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัดซึ่งเป็นบริษัทที่มาซื้อกิจการและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถของพนักงานบริษัท อินซ์

เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีความพร้อม และสามารถรับผิดชอบงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนใน บริษัท ทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งผู้ศึกษาทำการ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์บริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 35 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งลูกค้าที่ใช้บริการของแผนกคอมพิวเตอร์เพื่อสอบถาม ระดับความสามารถที่พนักงานสามารถปฏิบัติ งานตามเกณฑ์ที่กำหนด (โดยความเห็นชอบของผู้บริหารบริษัท ทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด และความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามเกณฑ์ที่กำหนด) ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็ได้สัมภาษณ์ลูกค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความพึงพอใจในตัวสินค้าการปฏิบัติงานของพนักงานขายและการบริการ ของพนักงานบริการเพื่อประกอบการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะซึ่งสรุป ได้ ดังต่อไปนี้ ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยแล้วพนักงาน มีความเห็นว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นด้าน

1. การติดต่อสื่อสารและความเป็นผู้นำ เป็นปัญหาของพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์ทุกคน
2. ด้านการทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือเป็นปัญหา ของผู้จัดการแผนกและหัวหน้าฝ่าย
3. ด้านการบริหารคนเป็น ปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการและ
4. ด้านการบริหารงาน และความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ
5. ด้านปฏิภาณทางการตลาด/ขาย เป็นปัญหา
6. ด้านการกำกับดูแลและ ติดตามผลเป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ส่วนด้านความรู้ที่ต้องการเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นนั้นพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์มีความต้องการ แตกต่างกันดังนี้

1. ผู้จัดการแผนกต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมทุกๆ ด้านในระดับปานกลาง
2. หัวหน้าต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมระดับ มากในด้านการติดต่อสื่อสารความเป็นผู้นำ การบริหารคน ความรู้ในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือและการใช้ดุลพินิจ / การแก้ปัญหา
3. พนักงานขายต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมระดับมาก ในด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ปฏิภาณทางการตลาด / ขาย และการใช้ ดุลพินิจ/การแก้ปัญหา
4. พนักงานบริการต้องการความรู้เพิ่มเติม ระดับมากในด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน จาก การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจที่กล่าวมาแล้วร่วมกับ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและลูกค้าของบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัดพบว่ากำไรของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี 1996 เป็นต้นมาและลูกค้าของบริษัทที่มีความพึงพอใจพนักงานขายและการบริการของพนักงานบริการน้อยกว่าที่ควรทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากพนักงานขาดแรงจูงใจและ ความมั่นใจในชีวิตการทำงานโดยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน 2 แนวทางด้วยกันดังนี้ แนวทางที่ 1 เป็นข้อเสนอแนะของบริษัท ทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษามีความเห็นว่างานบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ที่มี ฐักักตัวสินค้า ลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอย่างดี ดังนั้นถ้าบริษัทจะพิจารณารับพนักงานขายจากบริษัทเดิมที่มีผลงานดี และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นในการทำงานที่บริษัทใหม่พร้อม ทั้งสร้างความเชื่อมั่น และ แรงจูงใจโดยแจ้งให้พนักงานทราบอย่าง ชัดเจนเกี่ยวกับผลตอบแทนความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของบริษัทและบริษัทจะได้พนักงานที่มี ความก้าวหน้าสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของบริษัทและบริษัทก็จะ ได้พนักงานที่มีความสามารถและมีความภักดีต่อองค์กรทั้งมีบริษัทควรจัดทำ แผนการอบรมในด้านความรู้ที่พนักงานยังมีไม่มากเท่าที่ควรและต้องการจะได้รับ ความรู้ดังกล่าวเพิ่มเติม เช่น จัดหลักสูตรการอบรมเกี่ยวกับ Manage Work และ Supervisor Skills สำหรับผู้จัดการแผนกและหัวหน้าฝ่าย ส่วนพนักงานขายและพนักงานบริการจัดหลักสูตรการอบรมด้าน Basic Knowledge ในหลักสูตร Manage self และ Service Plus Support Function หนึ่งในระยะยาวควรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทในระดับสูงขึ้น และจัด โครงการพัฒนาบุคลากรในแง่มุมต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น แนวทางที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์บริษัทอินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้ศึกษาเห็นว่าพนักงาน เหล่านี้ ควรจะพยายามทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุดพร้อมทั้งขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัดและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อให้แข่งขันได้ในยุคไร้พรมแดน

อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี (2540) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 1. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรตามความคิดเห็นของอาจารย์ใน 7 ด้าน คือ 1.1 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 1.2 การติดต่อสื่อสาร 1.3 สนับสนุนและการมีความจริงใจต่อกัน 1.4 การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน 1.5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคคล 1.6 การมีความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่ม 1.7 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 2. เพื่อศึกษาระดับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยการสิรินธรตามความคิดเห็นของอาจารย์ 3. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของอาจารย์

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจำแนกตามอายุของอาจารย์และจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย 4. เพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุของอาจารย์และจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ 127 คนจากวิทยาลัยการ สาธารณสุขสิรินธรสถานบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุขซึ่งแบ่งเป็น 4 จังหวัดคือ จังหวัดชลบุรี ขอนแก่น พิษณุโลก และยะลา โดยสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์ซึ่งแสดงถึงระดับ การทำงานเป็นทีม และความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากนั้นศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจากตัวแปรการทำงานเป็นทีมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามข้อมูลและความคิดเห็นของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรเกี่ยวกับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมของอาจารย์โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบเดิมค่าและเลือกตอบ จำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบ สอบถามการทำงาน เป็นทีมของอาจารย์จำนวน 37 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกายภาพจำนวน 8 ข้อลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตอนที่ 4 เป็นแบบ สอบถามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการบริหาร จำนวน 30 ข้อลักษณะแบบ สอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยเรียงจากมากที่สุด มา ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC (+) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าและเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย แล้วทำการแปลผลและนำเสนอเป็นตารางประกอบ การบรรยายความเรียงสรุปผลการศึกษาค้นคว้า 1. การทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทั้งโดยรวมและแต่ละด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2. สภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทั้งโดยรวมและแต่ละด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 3. เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจำแนกตามอายุของอาจารย์ระหว่างต่ำกว่าอายุเฉลี่ยลงมาและตั้งแต่อายุเฉลี่ยขึ้นไป โดยรวม พบว่า น การมีเป้าหมาย

และ วัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารการสนับสนุนและการมีความจริงใจต่อการสร้างความคล่องตัวในการทำงานการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ภายในระหว่างและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนและการมีความจริงใจต่อกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรพล พนมพรสุวรรณ (2543) ได้ทำการศึกษาศึกษาการพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของเจ้าของหรือผู้จัดการ และบุคลากรระดับ หัวหน้าแผนก เกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรของสถานประกอบการอุตสาหกรรม เสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดกลางและใหญ่ ซึ่งขึ้นทะเบียนกับสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจำนวน 90 แห่ง โดยเลือก ผู้ตอบแบบสอบถามแบบเจาะจง แห่งละ 5 คนวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า เจ้าของหรือผู้จัดการและหัวหน้าแผนกต้องการให้สถานประกอบการเป็นผู้ให้ความรู้และทักษะ ใช้หลักสูตรแบบแยกเนื้อหาและแบบรวมเนื้อหาต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เกินกลุ่มละ 10 คน โดยฝึกเต็มวันติดต่อกันจนครบกำหนด ด้วยวิธีการฝึกเชิงปฏิบัติกับวิทยากรที่มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป และให้สถานประกอบการเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายแต่ต้องได้รับค่าแรงงานเต็มตามปกติด้านทฤษฎีต้องการสถานที่ฝึกอบรม เช่น มูลนิธิ สมาคม โรงแรม ส่วนด้านปฏิบัติต้องการฝึกอบรมในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับเนื้อหาที่ต้องการฝึกอบรม คือ เรื่องสรีระหรือขนาดของกลุ่มคนยุโรปและอเมริกาเรื่องเสื้อเชิ้ต กางเกง และเสื้อซาฟารี เรื่องเครื่องตัดไฟฟ้าใบมีดตรงและใบมีดกลม เรื่องการวางแผนการตัดและการวางแผนใบสั่งตัดเรื่องจักรเย็บผ้าแบบธรรมดาเข็มเดี่ยว และจักรเย็บผ้าแบบธรรมดาเข็มเดี่ยวควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ เรื่องจักรติดกระดุมและจักรพันริม เรื่องการประดิษฐ์อุปกรณ์ช่วยเย็บ เรื่องการปฏิบัติงานในห้องซ่อมบำรุงและการควบคุมและความรู้เกี่ยวกับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เทคนิค ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ชลวิทย์ บุญถูก (2542) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการปัจจัยบริหารประกอบด้วย ความเป็นนักบริหารของผู้บริหารโรงเรียนบรรยากาศโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครูคุณภาพการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนการจัดแหล่งความรู้และการนิเทศกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน 285 คน และครูผู้สอนจำนวน 570 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีเครื่องมือวิจัยได้แก่แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าสี่ระดับวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบน

มาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ การทดสอบทางสถิติใช้ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 การวิจัยปรากฏผลว่า 1.เมื่อพิจารณาปัจจัยการบริหาร พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนทุกขนาดได้คะแนนความเป็น นักบริหารผ่านเกณฑ์คะแนนปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนทุกขนาดอยู่ในระดับดีคะแนนความพึงพอใจในงานของครูใน โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางอยู่ในระดับมาก แต่คะแนน ดังกล่าวของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง 2. คุณภาพการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาใน โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีคะแนนคุณภาพในระดับมาก โรงเรียนขนาดเล็กมีคะแนนคุณภาพในระดับปานกลาง 3. ปัจจัยการบริหารอันได้แก่ความเป็นนักบริหารบรรยากาศของ โรงเรียนและความพึงพอใจในงานครูมีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริหารงานวิชาการและตัวแปรทั้งสามสามารถใช้ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 51

กิติมาภรณ์ จิตราท (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำชาว วิทยุศูนย์ข่าวแปซิฟิก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การ สัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ เจาะลึกผู้สื่อข่าวทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยนำเข้าคือ บุคลากรและระบบการบริการบริหารจัดการองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานส่วนปัจจัยกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ไม่ส่งผลใดๆ ทั้งสิ้นต่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน

ปรานอม กิตติคุณภิธรรม (2537) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อ องค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งของประเภทการทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของลูกจ้างต่อ องค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร รวมทั้งแสวงหาและเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้าง ความ ผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กรวิธีการที่ใช้ศึกษา คือ ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษา ภาคสนามโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผ่านทางฝ่ายบุคคลของสถานประกอบการ ประเภทการทอผ้า ด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์ จากการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 แห่ง และเก็บ ข้อมูลจากลูกจ้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 273 คน ผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างในอุตสาหกรรมสิ่ง ทอประเภท การทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์จากกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศ ชาย มีอายุเฉลี่ย 33.6 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสเป็น โสด ร้อยละ 52.7 สำเร็จการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุด ร้อยละ 35.0 มีระยะ เวลาการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย 13.1 ปี และได้ รับจ้างเฉลี่ยต่อเดือน 7630.9 บาท นอกจากนี้ยังพบว่า ลูกจ้างส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์การย้าย งานร้อยละ 54.4 และที่เคยมีประสบการณ์การย้ายงาน จำนวน 1-2 ครั้ง มีร้อยละ 72.8 ในด้านความ

ผูกพันต่อองค์กร พบว่า ลูกจ้างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ร้อยละ 79.4 ระดับสูง 18.4 และระดับต่ำ ร้อยละ 2.2 ซึ่งโดยภาพรวมแล้วระดับ ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉลี่ย เท่ากับ 3.31 เมื่อทดสอบสมมติฐาน ผลปรากฏว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ การย้ายงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และค่าจ้าง ไม่พบ ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญของลักษณะงานการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น โอกาสก้าวหน้าในงานและงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแต่ปัจจัยด้านผลป้อนกลับของงานลักษณะงานที่ทำทนาย และความหลากหลายในงานไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสำหรับปัจจัยด้าน ทัศนคติต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ของ องค์กรความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อ องค์กรระบบการพิจารณาความดีความชอบและความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงได้พบว่า ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทุกปัจจัยส่วนปัจจัยด้านทัศนคติต่อ บุคคลในองค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ เพื่อนร่วมงาน และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมี ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในส่วนความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของลูกจ้าง ที่มีต่อแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยลำดับ ความสำคัญจากคำตอบของลูกจ้างพบว่าลูกจ้างได้เสนอแนะให้องค์กรทำการพัฒนาหรือปรับปรุง ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงานด้านค่าตอบแทนการทำงาน ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติข้อเสนอแนะของผู้ ศึกษาองค์กรควรจัดให้มีการพัฒนา ระบบผลประโยชน์ตอบแทนและความมั่นคงแก่ลูกจ้าง ทั้งใน ด้านผลประโยชน์ตอบแทนในรูปตัวเงิน สวัสดิการและความปลอดภัยในการทำงาน การแสดงให้เห็น ลูกจ้างตระหนักถึงความสำคัญของลูกจ้างและงานที่ลูกจ้างปฏิบัติว่ามีความสำคัญต่อองค์กร เปิด โอกาสให้ลูกจ้างได้ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งส่งเสริมให้ลูกจ้างได้มีการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง โดยการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการส่งเสริมความ เข้าใจในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นจูงใจในการปฏิบัติงาน

กมลวรรณ ชีระจินต์ (2542) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอใน ภาคใต้ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ระดับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประกอบตัวบุคคล ปัจจัยจิตลักษณะของสาธารณสุขอำเภอกับภาวะผู้นำ ของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ (3) เพื่อหาสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอใน

ภาคใต้ จากตัวแปรอิสระได้แก่ ปัจจัยประกอบตัวบุคคล และปัจจัยจิตลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้จำนวน 110 คน ซึ่งสุ่มมาจากประชากรจำนวน 151 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ได้แก่ การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการใช้เหตุผลเชิง จริยธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ (x,5) และการมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง (x,4) โดยเป็นปัจจัยทางบวก มีอำนาจ การทำนายร้อยละ 47.8 และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้ $Y(+,ข) = .623 + .421(x,5) + .274(x,4)$ จากผลการวิจัยนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรมีการดำเนินการในด้านต่างๆ เช่นการจัด ฝึกอบรมหรือจัดสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจการสร้างทัศนคติ และการปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องการมีคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนา และยกระดับจิตใจของผู้บริหารในหน่วยงานสาธารณสุขซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารในหน่วยงานสาธารณสุขมีภาวะผู้นำในระดับที่สูงขึ้น อันจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์กับประชาชนโดยรวมในการพัฒนางานด้านบริการสุขภาพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทางหนึ่งด้วย

นันทวัชร สุพัฒนานนท์ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามโครงการเผยแพร่ความรู้และช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้ศึกษาความเป็นมาของโครงการเผยแพร่ความรู้และช่วยเหลือทาง กฎหมายแก่ประชาชนในชนบทและศึกษาวิเคราะห์ว่า โครงการฯ มีส่วนเสริมสร้างให้เกิดความเป็นธรรมทาง กฎหมายในสังคมชนบทได้จริง โดยมีประเด็นการพิจารณา และปรากฏผลการศึกษาและการวิเคราะห์ สรุปได้ตามลำดับดังนี้ 1. การศึกษาว่าโครงการฯมีส่วนเสริมสร้างความเป็นธรรมทางกฎหมายในสังคมชนบทได้จริง โดยศึกษาว่า 1.1 สามารถกระจายบริการไปสู่ประชาชน ได้ทั่วถึงเพียงไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าโครงการเผยแพร่ความรู้ และช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนในชนบทยังไม่ สามารถกระจายบริการไปสู่ประชาชนได้ทั่วถึงทุกหมู่บ้าน แต่ก็ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยได้ให้บริการแก่

ประชาชน ในหมู่บ้านดังกล่าวไปแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 36 ของ ประชาชนในหมู่บ้าน 1.2 ช่วยให้ประชาชนมีความรู้กฎหมายเบื้องต้น สามารถที่จะนำไปใช้ช่วยเหลือตนเองทางด้านกฎหมายได้ผล การศึกษาศรूपได้ว่า การดำเนินงานตามโครงการฯ ช่วยให้ประชาชนมีความรู้กฎหมายเบื้องต้น สามารถนำไปใช้ช่วยเหลือตนเองทางด้านกฎหมายได้ 1.3 โครงการฯ มีส่วนช่วยเหลือลดหรือสกัดกั้นข้อพิพาทที่จะเกิดขึ้นในหมู่บ้าน โดยสรุป จากข้อมูลประชาชนผู้ตอบแบบสอบถาม และกลุ่มเจ้าหน้าที่เห็นว่า การดำเนินงานตามโครงการ มีส่วนช่วยลดหรือสกัดกั้นข้อพิพาทที่จะเกิดขึ้นในหมู่บ้าน ได้จริง 2. การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามโครงการฯ และการทดสอบสมมติฐาน โดยการศึกษาได้กำหนดตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยในไว้ดังนี้ คือกำหนดให้ ทักษะคติ การรับรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้นำหมู่บ้านและเจ้าหน้าที่ ระดับตำบล รวมทั้งเรื่องของสภาพเศรษฐกิจความสัมพันธ์ทางสังคมของประชาชนในชุมชนมีผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ สำหรับปัจจัยภายนอกหมู่บ้าน ได้แก่ ทักษะคติ ความเอาใจใส่ ความจริงใจของตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร การจัดการความเป็นความเป็นนักบริหารของผู้นำหน่วยงาน นโยบายรัฐบาลและของหน่วยงาน รวมทั้งทรัพยากรภายนอกชุมชน มีผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวโดยการทดสอบสมมติฐานด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อิสระและตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ปัจจัยภายในทั้งหมดที่กำหนดมา มีเพียงตัวแปรเรื่องทัศนคติประชาชนผู้นำหมู่บ้านและเจ้าหน้าที่ระดับตำบล ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินโครงการฯ ส่วนตัวแปรภายในตัวอื่นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับปัจจัยภายนอกก็เช่นกันมีเพียงตัวแปรเรื่องทรัพยากรภายนอกชุมชนเท่านั้น ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ส่วนตัวแปรอื่นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3. การศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินงานตามโครงการฯพบว่าปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงานตาม โครงการฯที่สมควรปรับปรุงแก้ไขโดยด่วน คือ 3.1 นโยบายของรัฐบาลและของหน่วยงาน ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่า ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนและไม่สนับสนุนการดำเนินงานเท่าที่ควร 3.2 เรื่องของผู้บริหารงานบางคนของ สคช.จังหวัด ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานยังไม่ค่อยมีการ นำความรู้ด้านการบริหารมาใช้ในการบริหารโครงการ อย่างจริงจังขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมทั้งบางคนยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน สคช. โดยเห็นว่าไม่ควรเป็น ภารกิจของอัยการด้วย นอกจากนี้ ตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบางส่วน ยังมีทัศนคติเดียวกับผู้บริหารในเรื่องภารกิจของงาน สคช. ว่าไม่ควรเป็นที่ของอัยการส่งผลให้ไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานข้อเสนอแนะ 1. จะต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการ คຸ້ມครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติรวมทั้งต้องมีการกำหนด นโยบายที่

ชัดเจนว่า สำนักงานอัยการสูงสุดถือเป็น นโยบายสำคัญในการดำเนินงานด้านการคุ้มครองสิทธิฯ 2. ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ของ สคช. จังหวัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการจัดองค์การ โดยการแยก สคช.จังหวัดออกมาจากสำนักงานอัยการ จังหวัด และมีผู้อำนวยการ สคช. จังหวัด ทำหน้าที่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและมีบุคลากรประจำต่างหาก จากสำนักงานอัยการจังหวัด รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณเป็นของตนเอง 3. การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง ควรที่จะมีการจัดทำแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับลักษณะงานและปริมาณงาน รวมทั้งมีการสรรหาบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถมาดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมและ ให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ มาใช้ช่วยในการปฏิบัติงาน สำหรับการแก้ไขปัญหาการขาดแคลน นายอาสา ควรเพิ่มสิ่งจูงใจให้มากขึ้น 4. การพัฒนาบุคลากรจากปัญหาเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติงาน สคช. จังหวัดในทุกระดับไม่มีความรู้การ ปฏิบัติงาน สคช. เท่าที่ควร จึงควรให้มีการฝึกอบรมหรือ ทบทวนความรู้อยู่เสมอทั้งทางด้านวิชาการ จริยธรรมและจิตวิทยาการให้บริการ นอกจากนี้ในระดับผู้บริหาร ต้องมีการเสริมความรู้ด้านบริหารให้ด้วยอย่างจริงจัง 5. กำหนดมาตรการให้มีการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยให้มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานในทุกระดับอยู่เสมอ ทั้งนี้ ในการลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ให้เน้นการประชาสัมพันธ์ และการลงไปประสานงานในพื้นที่ก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริงด้วย

พงษ์สันต์ คุ่มสะอาด (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรการเงินชุมชน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรการเงิน ชุมชนและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรการเงิน ชุมชน จากคณะกรรมการผู้นำองค์กรการเงินชุมชนใน 4 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายพระโขนง เครือข่ายสวนหลวง เครือข่ายบางคอแหลม และเครือข่ายคลองเตย-วัฒนาโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาค่าไคสแควร์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นเพศชายอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษา ระดับประถมศึกษา มีจำนวนสมาชิกภายในครอบครัวอยู่ระหว่าง 4-6 คนและมีตำแหน่งงานในกลุ่มออมทรัพย์เป็นกรรมการซึ่งปัจจัยในองค์กรการเงินชุมชนประกอบด้วยปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านคณะกรรมการ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการพบว่า คณะกรรมการเห็นว่าสมาชิกมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่มออมทรัพย์ หน้าที่ของสมาชิก และกฎระเบียบของกลุ่ม ออมทรัพย์ ปัจจัยด้านคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความรู้ ในด้านการบริหารงาน มีการติดตามการออมเงินและติดตามการชำระเงินกู้ของสมาชิก ตลอดจนได้มีการถ่ายทอดความรู้ข่าวสารให้สมาชิกได้ทราบอย่างทั่วถึง ได้มีการวางแผนงานและแบ่งงานกัน ให้ได้ทำทุกคน สำหรับปัจจัยด้านการบริหารจัดการส่วนใหญ่เห็นว่าการกำหนดโครงสร้าง

คณะกรรมการ ที่ชัดเจนสมาชิกให้การยอมรับและปฏิบัติในกฎระเบียบของกลุ่มโดยส่งเงินออมและชำระเงินกู้ ตรงตามกำหนดปัจจัยภายนอกองค์กรการเงินชุมชนประกอบด้วย การมีหน่วยงานส่งเสริมจากภายนอกและมีเครือข่ายองค์กรชุมชนซึ่งมีหน่วยงานส่งเสริมจากภายนอกได้มีการพัฒนาออมทรัพย์โดยมีการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานและร่วมอบรมกับหน่วยงานส่งเสริมสำหรับ การมีเครือข่ายองค์กรนั้นมีประโยชน์ที่ทำให้เกิดการช่วยเหลือประสานงานกันระหว่างกลุ่ม ได้ดีขึ้น ในด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ พบว่าคณะกรรมการมีความเข้าใจ ด้วยการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนมีการจัดเอกสารที่เป็นระเบียบมีการประชุมคณะกรรมการ ทุกเดือนมีความโปร่งใสในการทำงาน ได้มีเหรียญที่ทำหน้าที่เก็บรักษาและสามารถตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ ได้นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรมีการเติบโตและมีการขยาย ผลโดยดูได้จากจำนวนเงินออมของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งสมาชิกมีความมั่นใจกลุ่มและมี ความพึงพอใจที่คณะกรรมการได้มีการจัดวาระการประชุม และบันทึกการประชุมคณะกรรมการ แต่ละครั้งด้วยในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถและความเข้าใจในเรื่อง กลุ่มออมทรัพย์ของคณะกรรมการกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่าง คณะกรรมการ ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P

สุวรรณ เต็งพงศธร (2542) ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ ประกอบของประสิทธิภาพทีมงาน รวมถึงลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายด้วย ปัจจัย ส่วนบุคคล ลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่ม ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ของบริษัทจำหน่ายยา จากต่างประเทศ ที่มีสำนักงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 269 คน แบ่งออกเป็น เพศชาย 128 คน และเพศหญิง 141 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาขึ้น และแบบสำรวจ บุคลิกภาพ EPI (The Eysenck Personality Inventory) เป็นเครื่องมือในการวิจัย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธี Maximum Likelihood เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพทีมงานสามารถวัดได้ด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานประกอบด้วย 1 องค์ประกอบหลักโดยปัจจัยทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะ บุคลิกภาพ และความพึงพอใจในการทำงาน กับตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพทีมงาน และหาสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยวิเคราะห์จากตัวแปรอิสระทั้งหมด ด้วยวิธี Stepwise Multiple

Regression ซึ่งเป็นการทดสอบสมมุติฐานในการวิจัยที่ว่า ประสิทธิภาพที่ทีมงานสามารถอธิบาย ได้ด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจในการทำงานพบว่า 1. ตัวแปรพยากรณ์ทำงานพบว่า 1. ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพที่ทีมงานประกอบด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อนร่วมงาน ลักษณะบุคลิกภาพ อายุ และอายุการทำงาน ซึ่งทั้ง 5 ตัวแปรนี้ร่วมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพที่ทีมงานได้ ร้อยละ 15.8 2. สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้ 2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล มีตัวแปรที่มี สหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพที่ทีมงานได้แก่ อายุ (26-30 ปี) อายุการทำงาน (6-10 ปี) ช่องทางการจัดจำหน่าย (กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล) 2.2 ลักษณะบุคลิกภาพ (อารมณ์มั่นคง – แสดงออก) มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพที่ทีมงาน 2.3 ความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพที่ทีมงาน ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพที่ทีมงาน ด้วยการจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาว่าจ้างแรงงานสัมพันธ์ และการพัฒนาบุคลากร ทั้งการ พัฒนาบุคลิกภาพ และการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

ลลอ มิรัคย์ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการ มหาวิทยาลัยบูรพา ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ ในงานต่อสถาบันของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด ประเภทของข้าราชการ และสถานการณืดำรงตำแหน่ง 2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานต่อสถาบันของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตาม เพศ วุฒิ ทางการศึกษา อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด ประเภทของข้าราชการและสถานการณืดำรง ตำแหน่ง 3. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด ประเภทของข้าราชการและสถานการณืดำรง ตำแหน่ง 4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด ประเภทของข้าราชการและสถานการณืดำรงตำแหน่ง 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการ มหาวิทยาลัยบูรพา 6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการ มหาวิทยาลัยบูรพา วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ 216 คน จากมหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งประกอบด้วย คณะ สถาบัน โดยสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการ เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อสถาบัน จากนั้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและ ความผูกพันต่อสถาบันและหาตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบัน มหาวิทยาลัยบูรพา จากตัวแปรความพึงพอใจในงานเครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามข้อมูล และความคิดเห็นของข้าราชการใน

มหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อ สถาบันของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามด้านปัจจัย ชีวิตของข้าราชการ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบจำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจำนวน 42 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด แบบสอบถามนี้มีค่าอำนาจจำแนก รายข้ออยู่ระหว่าง .26 ถึง .79 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อสถาบันจำนวน 13 ข้อ ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด แบบสอบถามนี้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .20 ถึง .79 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86 แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC(+) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าและเพื่อ ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์พหุคูณ และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ความพึงพอใจในงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และสถานการณ์ดำรงตำแหน่ง แต่แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดห้สคนตรีกองดุริยางค์ทหารบก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้งานวิจัยเกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตการวิจัย เนื้อหา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อปัจจัย ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ข้าราชการหมวดห้สคนตรีกองดุริยางค์ทหารบก โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 1. จ.ส.อ. สวรรค์ คุ่มวาริ
 2. จ.ส.อ. สุเทพ แก้วกระมล
 3. จ.ส.อ. ชาญชัย ยานู
 4. จ.ส.อ. ภิรมย์ คิวหา
 5. จ.ส.อ. นิสันต์ ยกสวัสดิ์
 6. จ.ส.อ. อภิชาติ อิ่มเกตุ
 7. จ.ส.อ. ต่อศักดิ์ สุภาพชน
 8. จ.ส.ท. พงศธร พอจิต
 9. จ.ส.ต. วรพล ทรัพย์ชัย
 10. ส.อ. ยิ่งยศ มีสัตย์
 11. ส.อ. ปพนทรศน์ จันทร์โต
 12. ส.อ. ปฤษฎางค์ เหลือจ้อย
 13. ส.อ. ยิ่งยศ เนตะศาสตร์
 14. ส.อ. ทวีวัฒน์ โคลกร
 15. ส.อ. นิพนธ์ จริยะตระกูล
 16. ส.อ. บุญยวีลิจู รังสรรค์

17. ศ.อ. เชิดศักดิ์ ฤทธิกรกุล
 18. ศ.อ. วีรยุทธ แสงบุญ
 19. ศ.อ. ชีรยุทธ พรรณรายน์
 20. ศ.อ.หญิง ฉัฐกมล สุทธิรักษ์
 21. ศ.อ. ทรงพล พุดมอญ
 22. ศ.อ. สามารถ พิภพทอง
 23. ศ.อ. สัมพันธ์ สุพจน์
2. ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ปัจจัยย่อย ได้แก่
1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
 2. ปัจจัยทางสังคม
 3. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย
 4. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม
 5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่
1. ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล
 2. ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน
 3. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
 4. ปัจจัยด้านเนื้อหางาน
 5. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
 6. ปัจจัยด้านงบประมาณ
 7. ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล
 8. ปัจจัยด้านสวัสดิการ
 9. ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร
 10. ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย
4. เครื่องบันทึกเสียง มีส่วนช่วยในการศึกษาและเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

สร้างแบบสัมภาษณ์สำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวด
 หัตถนครี กองดุริยางค์ ทหารบกตั้งต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร การจัดการ การบริหาร การบริหารงานบุคคล เพื่อรวบรวมปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
2. รวบรวมคัดเลือกประเด็นปัจจัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัย
3. สร้างแบบสัมภาษณ์สำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพ ข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบก
4. นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบทางด้านเนื้อหา
5. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้กับข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบกจำนวน 23 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบกจำนวน 23 คน โดยผู้วิจัยได้ไปติดต่อขออนุญาตทางกองดุริยางค์ทหารบก และได้นัดหมายทำการสัมภาษณ์ โดยในช่วงเวลาของการสัมภาษณ์จะขออนุญาตบันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึกการสัมภาษณ์
2. รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล
3. นำข้อมูลจากการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
4. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบก การวิเคราะห์ครั้งนี้ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการจดบันทึก พร้อมการใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสนทนา และนำมาวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดห้าคนตรี กองดุริยางค์ทหารบก โดยมีการสรุปผลการวิจัยข้อมูลใช้วิธีการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีองค์การ การสร้างองค์การเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์กองทัพบก จำนวน 23 คน ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นต่างๆดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
 - 1.2 ปัจจัยทางสังคม
 - 1.3 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม
 - 1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน
 - 2.1 ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน
 - 2.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 ปัจจัยด้านเนื้อหา
 - 2.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 2.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ
 - 2.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล
 - 2.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ
 - 2.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร
 - 2.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสัมภาษณ์ของกลุ่มประชากรจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 เพศ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 95.83 และเป็นเพศหญิงจำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.16
- 1.2 อายุ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 – 30 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อายุระหว่าง 31 – 40 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 54.16 และอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50
- 1.3 ระดับการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83 และระดับปริญญาตรีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 54.16
- 1.4 อายุราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 1 – 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 อายุราชการ 6 – 10 ปีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00
- 1.5 ตำแหน่งชั้นยศ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งชั้นประทวนจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 95.83 และชั้นสัญญาบัตร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.16

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่รายได้ยังไม่พอใช้เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนสังคม อาทิเช่น การปรับราคาของสินค้าอุปโภคและบริโภคที่มีราคาสูงขึ้นจึงส่งผลให้ค่าครองชีพของประชาชนสูงขึ้นด้วยสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดสภาวะไม่คล่องตัวในการใช้จ่าย ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามจึงต้องการรายได้เสริม โดยการแสดงดนตรีในงานต่างๆที่นอกเหนือจากเวลาราชการเพื่อทำให้รายได้สูงขึ้นและเพียงพอต่อการใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว

2.2 ปัจจัยทางสังคม

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยปฏิบัติตนตามหลักของเบญจศีล เบญจธรรม และดำเนินชีวิต

ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งหากปฏิบัติตามหลักธรรมและแนวทางดังกล่าวก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างเป็นสุข

2.3 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมในบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าบริเวณโดยรอบของสถานที่ปฏิบัติงานมีสภาพที่ร่มรื่นน่าอยู่ โดยทางองค์กรมีการปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดซึ่งสภาพแวดล้อมที่ค้ำส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรด้วยเช่นกัน

2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สารสนเทศทางเทคโนโลยี โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทางองค์กรได้มีการให้บริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

3.1 ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การมอบหมายภาระงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยความยุติธรรมและมีความเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปด้วยความเที่ยงตรงและยุติธรรม ซึ่งจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปรากฏของแต่ละบุคคล

3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงานขององค์กร โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า กระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นไปตามกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน บุคลากรภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

3.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยดี มีการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

3.4 ปัจจัยด้านเนื้อหา

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ภาระหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลให้ผลงานที่ปรากฏมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

3.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า หน่วยงานได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ตรงกันและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

3.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านงบประมาณขององค์กร โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดการงบประมาณที่ใช้ในการบริหารองค์กรนั้นมีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงบประมาณในหน่วยงานราชการอื่นๆ ซึ่งต้องดำเนินการตามความจำเป็นและความเหมาะสมจึงในบางครั้งอาจเกิดความล่าช้าในการจัดการงบประมาณในองค์กร ทำให้ในบางครั้งอาจเกิดความไม่สะดวกในการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จึงทำให้การปฏิบัติงานในบางส่วนเป็นไปด้วยความล่าช้า เกิดประสิทธิผลที่ไม่ดีนัก

3.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยดี มีการเคารพผู้ที่อาวุโสมากกว่า โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือชั้นยศที่ปรากฏ ผู้ที่อาวุโสมากกว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกๆด้านจึงทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยดี

3.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสวัสดิการในองค์กร โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ด้านสวัสดิการขององค์กรมีความเหมาะสมเช่นเดียวกับสวัสดิการของหน่วยงานราชการอื่นๆที่มีให้ต่อบุคลากรในองค์กร

3.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การติดต่อ สื่อสารของบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยดี มีความรวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

3.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบสาธารณสุข สถานที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่ดี สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี ก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อบุคลากรในองค์กร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบกได้นำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารองปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก สรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 23 คน เพศหญิง 1 คน มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุราชการ 1 – 5 ปีและตำแหน่งชั้นยศส่วนใหญ่อยู่ในระดับชั้นประทวน

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเพราะสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ส่งผลกระทบต่อการค้ารงชีวิตเพราะเมื่อค่าครองชีพในสังคมสูงขึ้นการใช้จ่ายก็ยิ่งมากขึ้นแต่รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอทำให้บางครั้งต้องรับงานพิเศษอื่นๆนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่

2.2 ปัจจัยด้านสังคม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขเพราะปฏิบัติตามหลักของเบญจศีลและเบญจธรรม ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวนั้นก็จะทำให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสงบสุข

2.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านของสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะอาด ร่มรื่น ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการให้บริการด้านเทคโนโลยีขององค์กรว่า ภายในองค์กรมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน

3.1 ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยให้ความเห็นว่าการบริหารงานขององค์กรเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความถนัดและความเหมาะสมของงานซึ่งส่งผลให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลที่ดี

3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในองค์กร โดยให้ความเห็นว่าการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนภายในองค์กรได้ปฏิบัติตามทำให้การทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง

3.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีความเห็นสอดคล้องกันด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี รักใคร่ปรองดองกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดผลดี

3.4 ปัจจัยด้านเนื้องาน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเนื้องาน โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การที่องค์กรได้มอบหมายงานให้บุคลากรภายในองค์กรได้ปฏิบัติตามความถนัดและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

3.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า องค์กรมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี มีการจัดอบรม ปฐมนิเทศด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงบประมาณ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรนั้นมีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆของทางราชการ ซึ่งต้องดำเนินการตามความจำเป็นและความเหมาะสมทำให้ในบางครั้งเกิดความล่าช้า เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานด้วย

3.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือนความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว มีการเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่าโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือชั้นยศที่ปรากฏ ผู้ที่อาวุโสมากกว่าสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกๆด้านจึงทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยดี

3.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสวัสดิการว่า องค์กรมีสวัสดิการให้กับบุคลากรเช่นเดียวกับหน่วยงานทางราชการอื่นๆ ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

3.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ก่อนข้างชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน

3.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร โดยองค์กร ได้มีการจัดตั้งระบบความปลอดภัย ระบบสาธารณสุขต่างๆ ไว้ให้บริการแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก ผู้ศึกษานำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กร สาเหตุจากการที่สภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลกระทบต่อครองชีพของบุคลากรซึ่งในบางครั้งอาจมีรายจ่ายมากกว่ารายรับทำให้บุคลากรต้องรับงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและทำให้บางครั้งประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.157) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) หมายถึง แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพของการบริหารองค์และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ประชากรศาสตร์และภูมิศาสตร์

1.2 ปัจจัยทางสังคม ภายในองค์กรก็เปรียบเสมือนสังคมหนึ่ง บุคลากรที่อยู่ร่วมกันภายในองค์กรก็เปรียบเสมือนบุคคลประเภทต่างๆที่อยู่ร่วมกันภายในสังคม ดังนั้นการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องมีกฎเกณฑ์และระเบียบ ข้อตกลงต่างๆควบคุมเพื่อให้การอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมนั้นๆเกิดความสงบสุข บุคลากรทุกคนสามารถร่วมมือกันในการทำงาน รับรู้การเปลี่ยนแปลงและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของผลงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทวิ มณีสายและ จาริรักรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.71) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทั้งหมด คือทุกส่วนขององค์กรจะต้องได้รับการพัฒนา และสภาพแวดล้อมต่างๆโดยรอบ บุคคลในหน่วยงานจะต้องมีส่วนช่วยสนับสนุน หรือเป็นแรงเสริมให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการยอมรับ และปรับปรุงตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ทุกส่วนขององค์กรจะต้องทำงานร่วมกันอย่างมีระบบและทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกันโดยตลอด หน่วยงานต่อหน่วยงาน บุคคลต่อบุคคล ซึ่งความเกี่ยวข้องเหล่านี้จะต้องเป็นทั้งโครงสร้างกระบวนการและทัศนคติ

1.3 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม การจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากถ้าภายในองค์กรมีการจัดการสภาพแวดล้อมที่ดีเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะสามารถทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิผลที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2539, น.3 – 10) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันขององค์การกับสภาพแวดล้อมนี้ นับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องโดยตรง โดยไม่อาจแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ องค์การทุกแห่งต่างต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมอ ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆก็จะเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้และจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การไม่โดยตรงก็โดยทางอ้อมเสมอ และการที่องค์การจะอยู่รอดและเติบโตได้ตามที่ตั้งใจไว้นั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์การที่จะบริหารองค์การบริหารปัจจัย และทรัพยากรภายในขององค์การให้สามารถดำเนินงานไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ทั้งนี้รวมถึงการต้องมีประสิทธิผลในการบริหาร อันเกิดจากความสามารถในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ถูกต้องพร้อมกับสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องตรงตามเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆที่คาดคิดไว้ด้วย

1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีบทบาทในการปฏิบัติงานด้านต่างๆเป็นอย่างมาก เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารในปัจจุบันได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อย่างแท้จริงไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา ด้านการคมนาคมตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวันล้วนมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการ

จัดการระบบเทคโนโลยีภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น. 20-23) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational technology) จะเกี่ยวข้องกับเครื่องมือ เทคนิคและการปฏิบัติที่ใช้ในกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลผลิต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิธีที่องค์กรผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและอินเทอร์เน็ตเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีที่จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล การบริหารจัดการด้านบุคคลเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการองค์กรเพราะองค์กรจะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยบุคคลในการดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องวางแผนด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้แต่ละบุคคลต้องตามความถนัดและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2543, น. 11) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม การบริหารงานบุคคลมีพื้นฐานที่ว่า คนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิและค่าของแต่ละคนเป็นหลัก จะต้องยอมรับในสิทธิส่วนบุคคล จุดมุ่งหมายของแต่ละคนและจะต้องยกย่องตามความเหมาะสมของฐานะของแต่ละคน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จะต้องรักษาไว้เป็นอย่างดี จะกดขี่ลูกจ้างเป็นเสมือนทาสไม่ได้ ยิ่งในสมัยปัจจุบันนี้ จะถือว่านายจ้างมีอิทธิพลต่อลูกจ้างโดยสมบูรณ์ เช่นสมัยก่อนไม่ได้และทำนองเดียวกัน ฐานะของลูกจ้างก็ไม่ใช่ว่าจะมีอิทธิพลเหนือกว่านายจ้าง ทั้งสองฝ่ายต่างมีฐานะเท่าเทียมกัน จะต้องพึ่งพาอาศัยกัน การปฏิบัติของฝ่ายนายจ้างต่อคนงานอย่างเหมาะสม การปรับปรุงส่งเสริมสมรรถภาพของคนงาน จะทำให้คนงานอุทิศกำลังกาย และความสามารถให้แก่งานมากที่สุด

2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน ภายในองค์กรแต่ละองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อตกลงที่กระทำร่วมกันระหว่างบุคคลภายในองค์กรเพื่อรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในองค์กร สามารถทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ทวี มณีสาข และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.120) ที่กล่าวว่า การกำหนดคคคค หรือกฎเกณฑ์ต่างๆที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคคคค หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

2.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานในองค์กรของแต่ละองค์กรจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร บุคลากรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีจึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.120) ที่กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีมนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสมาชิกในกลุ่มมีความจำเป็นซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ

2.4 ปัจจัยด้านเนื้อหา การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละคนผู้บริหารควรมอบหมายงานภาระหน้าที่ให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามความถนัดและเต็มศักยภาพส่งผลให้ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นบรรลุเป้าหมายที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2543, น.97-98) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จตามที่คาดไว้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1. เนื้อหาของงาน เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาของบุคลากร
2. เนื้อหาของงานเหมาะสมกับประสบการณ์ของบุคลากร
3. เนื้อหาของงานสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร
4. ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสม
5. ระยะเวลาปฏิบัติตามเนื้อหาของงานเหมาะสม
6. บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติตามเนื้อหาของงาน

2.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ในด้านการพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร หากบุคลากรในองค์กรไม่ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาองค์กรก็จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น.107-108) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training (OJT)) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน โดยการให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ไปพร้อมกับการฝึกอบรม หรือเป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งกลมกลืนเข้ากับงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ที่ถูกใช้ในงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2.6 ปัจจัยด้านงบประมาณ การบริหารจัดการองค์กรนั้นปัจจัยด้านงบประมาณถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร และระบบงานต่างๆภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ ทวี มณีสาย และจารีรักรักษ์ วีระหงส์ (2547, น.104) ที่กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานอย่างละเอียดที่กำหนดเป็นตัวเลขเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของกิจการในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายและแตกต่างกันในด้านของพฤติกรรมส่วนบุคคล องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกันหรือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อให้ทุกฝ่ายภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.20-23) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organization's culture) เป็นการกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมและข้อผูกมัดที่พนักงานมีต่อประสิทธิภาพ หรือการบริการลูกค้า เพื่อรักษาการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สามารถสังเกตได้จากเรื่องราว คำขวัญ ระเบียบแบบแผน เครื่องแต่งกายและการจัดแผนภูมิองค์กร

2.8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ การจัดการด้านสวัสดิการขององค์กรเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร หากหน่วยงานใดที่มีสวัสดิการในการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับพอใจแก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ เสนาะ ดิเขาว์ (2543, น.23-27) ที่กล่าวว่า การบริการด้านสวัสดิการ เป็นการให้ประโยชน์และบริการแก่พนักงาน โดยมุ่งถึงการก่อให้เกิดขวัญดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร หน้าที่ที่สำคัญก็ได้แก่ การจัดการทางด้านการประกัน บำเหน็จบำนาญ การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การสังคมสงเคราะห์ การกู้ยืมเงิน การสงเคราะห์ การศึกษาและการพักผ่อน เป็นต้น

2.9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพราะในบางครั้งถ้าการสื่อสารระหว่างบุคลากรเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรเสริมสร้างความเข้าใจในด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและถูกต้องสอดคล้องกับ เสนาะ ดิเขาว์ (2543, น.33-34) ที่กล่าวว่า การกำจัดอุปสรรคใดๆที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร อุปสรรคที่มักจะละเลยและคิดว่าเป็นสิ่งเล็กน้อยก็คือการแยกห้องรับประทานอาหาร การแยกที่จอดรถ การติดตั้ง

เครื่องใช้สำนักงานที่เป็นการแบ่งชั้นวรรณะและกำหนดสัญลักษณ์ใดๆที่แสดงถึงสถานภาพของระดับพนักงาน องค์กรทุกแห่งอยากให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติทำงานกันด้วยความร่วมมือประสานงานกันไม่ใช่เผชิญหน้ากัน ซึ่งหากแก้ไขอุปสรรคในจุดนี้ก็จะสามารถทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยขององค์กรเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานในด้านของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ เสนาะ ตีเขาว์ (2543, น.23-27) ที่กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานเป็นเรื่องของการป้องกันไม่ให้พนักงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานรวมถึงการรักษาพยาบาลในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน การดูแลทางด้านสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน คู่วางงานใดเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัย การจัดหาหาไว้ การจัดแนะนำความรู้ทางด้านสุขภาพและการจัดให้มีห้องปฐมพยาบาล สำหรับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานก็ควรพิจารณาสภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์สิ่งให้อำนวยความสะดวกและการศึกษาอบรมให้รู้วิธีทำงานที่ปลอดภัย จัดให้มีการแสดงวิธีป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สอนให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัย ตลอดจนเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกร่องจนอาจก่อให้เกิดอันตรายขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

1. การทำงานร่วมกันของบุคลากรข้าราชการหมวดห้าสมัคร กองดุริยางค์ทหารบกควรมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันขององค์กรและรายกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องกัน และควรแจ้งให้บุคลากรหรือสมาชิกทีมทุกคนรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นในทุกกิจกรรม เนื่องจากการมีเป้าหมายเดียวกันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

2. หมวดห้าสมัคร กองดุริยางค์ทหารบกควรมีการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร หรือกิจกรรมที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดี สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์และพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะจำเป็นและเรื่องที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากร ให้เกิดการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชีระจินต์. (2542). **ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอใน**
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชน
สถาบันเทคโนโลยีมหาวิทาลัยสงขลานครินทร์.
- กิติมาภรณ์ จิตราทร. (2543). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำวิเทศศึกษา**
แปซิฟิก. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลวิทย์ บุญญก. (2542). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐาน**
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทวี มณีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์. (2547). **การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร**. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช.
- ธานี สีใส. (2531). **การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมือง**
พัทธยา. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ บางแสน.
- นนทนี เสถียรศักดิ์พงศ์. **ทฤษฎีการบริหารองค์กร**. ค้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2552.
จาก <http://www.otinthailand.org/images/1115899455/management.ppt>
- นันท์วัชร สุพัฒนานนท์. (2539). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามโครงการเผยแพร่ความรู้**
และช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนของสำนักงานอัยการสูงสุด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรานอม กิตติคุณิทธิธรรม. (2538). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร;**
ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประเภทการทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์.
คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พงษ์สันต์ คุ้มสะอาด. (2505). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้นำ**
องค์กรการเงินชุมชน. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและ
นโยบายสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พรพิมล พุกฤษ์ประมุล. (2544). การศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พรรณี ลิ้มเจริญ. (2541). ความต้องการการตอบสนองและแนวทางพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2539). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมสารจำกัด.
- ลออ มีรัชย์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อสถาบันของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วนิดา บุณพงษ์ทอง. (2543). สภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรพล พนมพรสุวรรณ. (2543). การพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด.
- สร้อยญา เฟื่องฟู. (2549). การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยองและจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). หลักการบริหาร: การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ประชาอุทิศการพิมพ์จำกัด.
- สุชาติ แม้นโชติ. (2542). แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การภายในปี 2000 กรณีศึกษา: บริษัทอินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- สุวรรณ เต็งพงศธร. (2541). ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเก็ลซ์ภัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉรา อาศิริพจน์มนตรี. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของ
อาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. พ.ต.ศักรินทร์ วิหารธรรมเม คบ. สถาบันราชภัฏจันทรเกษม วิชาเอกดนตรีศึกษา
ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกยุทธการกองดุริยางค์ทหารบก
2. พ.ต. ประทีป สุพรรณโรจน์ ศศ.ม. Composition มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง หัวหน้าหมวดดนตรีสากลกองดุริยางค์
ทหารบก

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ.0564.14/4085

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

4 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารบก (พ.อ.กฤษดา สาริกา)

เนื่องด้วย นายวิกรานต์ บุญไชย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาดนตรี (การบริหารงานดนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดหัดดนตรี กองดุริยางค์ทหารบก" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | | |
|--------------------|--------------|---------------|
| 1. รศ.มนัส | วิวัฒน์ไชยยศ | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ | บุญแจ่ม | กรรมการ |

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาที่ทำการวิจัยจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1813



ที่ ศธ.0564.14/ 4083

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอสรภาพ แขวงหิรัญวุฒิ
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

4 สิงหาคม 2554

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พ.ต.ศักรินทร์ วิหารธรรมเม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายวิกรานต์ บุญไชย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ กองดุริยางค์ทหารบก" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | | |
|--------------------|-----------|---------------|
| 1. รศ.มนัส | วัฒนไชยยศ | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ | บุญแจะ | กรรมการ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ของเครื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี



ที่ ศบ.0564.14/4084

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

4 สิงหาคม 2554

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พ.ต.ประทีป สุพรรณโรจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายวิกรานต์ บุญไชย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคนตรี (การบริหารงานคนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดหัตถคนตรี กองคูริยางค์ทหารบก" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | | |
|--------------------|-----------|---------------|
| 1. รศ.มนัส | วัฒนไชยยศ | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์อนุรักษ์ | บุญแจจะ | กรรมการ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ของเครื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐชูจรรยา)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1813

ภาคผนวก ค
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการหมวดทัศนคติ
กองดุริยางค์ทหารบก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 เพศ

.....

1.2 อายุ

.....

1.3 วุฒิการศึกษา

.....

1.4 อายุราชการ

.....

1.5 ตำแหน่ง ชั้นยศ

.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2.1.1 รายได้ประจำต่อการเพียงพอต่อการดำรงชีวิตเพียงใด เพราะอะไร

.....

.....

2.1.2 มีโอกาสหารายได้เสริมอย่างไรบ้าง เพียงพอหรือไม่

.....

.....

2.2 ปัจจัยทางสังคม

2.2.1 การดำรงชีวิตมีความสุขอย่างมีจริยธรรมควบคู่ไปอย่างไร

.....

.....

2.3 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

2.3.1 มีมลพิษในสภาวะแวดล้อมหรือไม่

.....
.....

2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

2.4.1 ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้เหมาะสมอย่างไร

.....
.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน

1 ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล

1.1 การแบ่งงานในองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเด่นอย่างไร

.....
.....

1.2 ระบบการทำงาน ประเมินงานมีความยุติธรรมเพียงใด

.....
.....

2 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

2.1 ความชัดเจนของกฎเกณฑ์กระบวนการทำงานเป็นอย่างไร เหมาะสมเพียงใด

.....
.....

2.2 บรรยากาศของการทำงานเป็นอย่างไร

.....
.....

3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

3.1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมเหมาะสมเพียงใด จุดเด่นจุดด้อยอย่างไร

.....
.....

3.2 มนุษย์สัมพันธ์ต่อกันในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร

.....

.....

4 ปัจจัยด้านเนื้องาน

4.1 งานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับศักยภาพของตนอย่างไรบ้าง

.....

.....

4.2 ประสิทธิภาพของงานที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างไร

.....

.....

5 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร

5.1 หน่วยงานมีการปฐมนิเทศงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

5.2 หน่วยงานมีการฝึกอบรมหรือเสริมความรู้ประสบการณ์ในงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

6 ปัจจัยด้านงบประมาณ

6.1 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานสภาพพร้อมใช้เพียงพอเพียงใด

.....

.....

6.2 งบประมาณจัดกิจกรรมได้จัดทำโครงการใดบ้าง

.....

.....

7 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล

7.1 การปรับพฤติกรรมตนเองต่อเพื่อนร่วมงานอย่างไรบ้าง ได้รับการยอมรับนับถืออย่างไร

.....

.....

8 ปัจจัยด้านสวัสดิการ

8.1 หน่วยงานจัดสวัสดิการอย่างไรบ้าง เหมาะสมอย่างไร

.....

.....

9 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร

9.1 รูปแบบการสื่อสารต่อกันในองค์กรเป็นอย่างไร ถูกต้อง รวดเร็วเพียงใด

.....

.....

9.2 รูปแบบการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใด

.....

.....

10 ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย

10.1 ระบบสาธารณสุขของหน่วยงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพอย่างไร

.....

.....

10.2 สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือทำงานให้ความปลอดภัยได้ดีเพียงใด

.....

.....

ภาคผนวก ง
แบบตอบรับการเผยแพร่บทความ

THE FACTORS AFFECTING THE INCREASE OF EFFECTIVENESS OF BIG BAND GOVERNMENT OFFICIALS AT ROYAL THAI ARMY BAND

Music Department (music management) , Master of arts , Bansomdejchaopraya
Rajabhat University 1061 Soi Issarapab 15, Issarapab Road , Kwang Hiranrujee, Khet
Thonburi , Bangkok 10600 Tel: 080-232-1441 E-mail : numwikran@hotmail.com

Wikran Boonchai

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band. The population included 23 big band government officials. Data was collected using interview and presented in description.

The findings revealed there were two the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band as follows:

1. The external factors included 1.1 economy 1.2 society 1.3 environment and 1.4 technology.

2. The internal factors included 2.1 personnel management 2.2 working process 2.3 teamwork 2.4 tasks 2.5 personnel development 2.6 budget 2.7 individual behavior 2.8 welfare 2.9 internal organization communication and 2.10 health and safety.

Keywords: Royal Thai Army Band, Increase of Effectiveness, Big Band Government Officials

Introduction

Music is an important cultural heritage to the new generation. Civilized nations must have their own culture which represents the prosperity of their society. Culture reflects the creativity and development of society from past to present. Music has been used in various activities such as listening, relaxing, gathering for doing social activities. Music also the pillar of human bond for example during the war activities which used music in any occasions such as military parade, signal for military ceremony, entertained soldiers after the battle and etc. Therefore, army has a commitment to music. Music is a part of human nature as His Majesty King Bhumibol Adulyadej , King Rama 9 stated that " " music is part of me weather jazz or not, music is the part of everyone. It is the great part of our lives. For me, music is exquisite and everyone should realize the value of all o kinds music. Music in all type have its suitability to play on different occasion and emotion. DANCE BAND has

originated from the Americans with African descent of New Orleans, USA. It was played as live music without note but also play as improvisation. Singer will think of lyric on that time.

This way can bring fun and joyful to audience. DANCE BAND can perform both outdoor or indoor. Music can be display by performer 9-22 persons. The small sized band called COMBO or STRING COMBO. The outstanding of band was COMBO that emphasis on strong rhythmic and against with the percussion. Musician must have specific ability. Sometimes, musician created the new melody while performing. Thai army of Thailand had Bugle Corps since King Rama 4 of Rattanakosin era. At that time, Thailand had Wang luang and Wang Naa as the central to the control Thai royal army. About 2395, the second year of His Majesty King Prajom Klao, King rama 4 who has established the soldier recruitment as same as English troops by british military officer named Captain Impay as the trainer. Each time, Thai people saw the incoming military fleet, they would heard the sound of brass band.

On 1936, the Royal Thai Army Band has set up “ Big band” (Has Dontree) and has been supported by Gen. Mankorn Promyothi and Master Jampa Lemsamran who worked at brass band of Raw Pan 3, Makkawan Rangsang bridge on 1932, was the composer and band leader, as well. The Big Band of Raw Pan 3 moved to Yothee Road, Payathai on 1937 and Pantree Luang Prasan Duriyang was the band leader. That was the beginning of democracy era in Thailand, country needs to be developed in all term. Thai people used music for dancing in many occasions. Gen. Mankorn Promyothi has supported to form “ Big band” named Duriya Yothin on 1940 which lead singer named Pramuan Rassamitat. There were many famous singer such as Prayad Chaisiri, Banja Toonkamanee, Chaaub Fongkasin, Chalao Prasobsan, Chao Klongklaew, Wattana Boonyakiet. There were also some famous musicians such as S.t. Thongkam Baukaew, Sergeant Tieab Paireekang, Sergeant Choo Praireekayad. The famous composer on that time were MJ Sivakorn and Sor Kethsiri.

Office of cultural art stated that “ there were the emergence of comedian coupled with the Big Band, the famous comedian on that time were Jamroon Naudjim, Yanyong Jamookdaeng, Prasan Pattamawenu, Choi Pantukan, Sahas Boonlong, Atik Attanajinda and Sawai Chaisree.

The Royal Thai Army band was very famous, all singers and musicians were well known. As a result, The Royal Thai Army band performed on many events and ceremonies. Now, The Royal Thai Army band is directly reported to Commonwealth Department, Ministry of Defense. There are some divisions under the department such as commander Division (The director unit of The Royal Thai Army band , music division, science division, service division and The Royal Thai Army musical school.

Big Band has major role in Thai Royal Army because the band is responsible for playing music on the welcome party for many important persons for the Royal Thai Army such as special guest , the commanders as well as in concert. Other department also realized the important of music because they are some department has been established similar to Royal Thai Army band such as Royal Thai Navy Band, Royal Thai Air Force Band as well as the musical band of Universities. The management of big band is the most important to the performance of big band. There are some factors that affect to related to the performance of the big band of Royal Thai army. Therefore, researchers are interested to study factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band. The result will be used as a guideline to promote or improve the administration of Big Band in future.

Research objective

To study the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band

Research

Methodology

The research is qualitative research that aimed to study the factors affecting the increase of effectiveness of big band government officials at Royal Thai Army Band. The methodology included with research scope, content, research tool used in research, data collection and present data by the following methods.

1 . The interview form used with the big band government officials at Royal Thai Army Band for 23 officials , the researchers had permission from Royal Thai Army Band and made appointments for interviews and also had permission to record audio during interview coupled with short notes

2 . Collected data from the interviews and analyzed data.

3. Present data from the research to the Committee for verify its accuracy as well as making correction.

4. Reports the complete research result to the Graduate School.

Result

The research titled “ The factor affect to the effectiveness of Big Band Government official at Royal Thai Army band” can be summarized as follows:

1. The demographical data of respondent : Most of them were men for 23 persons, woman for 1 person , aged during 31-40 years old, bachelor degree, worked as official for 1-5 years and noncommissioned officer.

2 .Factors of external environment:

2.1 Economic Factors : Most respondents did not satisfied with their revenues due to the severe economic condition therefore they had to work extra job after routine job.

2.2 Social Factors : Most respondents can live happily because they followed the Benja Seel and Benja Dharma therefore they can live with others peacefully.

2.3 Environmental factors : Most respondents agreed that their workplace is clean , shady which result to official to work effectively.

2.4 Technological factors: Most respondents agreed on the same result about technological service providing within organization.

3. Factors of the internal environment#

3.1 Personnel Management factor : Most respondents about human resources management has assigned work that match to personnel's aptitude and capacity which resulted in great effectiveness .

3.2 Work process factors : Most respondents agreed that most official worked under the regulations as prescribed.

3.3 Teamwork Factors : Most respondents agreed that all official has helped each other and made the effective performance to team.

3.4 Work description Factors : Most respondents agreed that organization has assign tasks to personnel within the organization which complied with their aptitude and suitability, made the effective performance.

3.5 Personnel development Factor: Most respondents agreed that organization has good personal promotion and development.

3.6 Budget Factors : Most respondents agreed that budget management of organization has similar to other agencies of the Government, sometime it delay caused inefficiency of work performance.

3.7 Personal behavior Factor : Most respondents agreed that the relationship among individual within organization is similar to family member relationship which junior official respect to senior official and helping each other.

3.8 Welfare Factors: Most respondents agreed that organization has provide the suitable welfare to official.

3.9 Internal communication Factor : Most respondents agreed that internal communication within organization is clear and cause well understanding among official.

3.10 Health and safety factors : Most respondents agreed that organization has set up an appropriated safety system and public health system to officials for having confidence and security for personnel on duty .

Summary and discussion

The research titled “ The factor affect to the effectiveness of Big Band Government official at Royal Thai Army band” had some major issues discussed as follows .

1. Factors of external environment.

1.1 Economic factors affect to the livelihood of officials due to severe economic conditions and high spending cost therefore the extra job may decrease the performance of their routine job.

1.2 Social Factors : Organization is the society that all member need to follow rules and regulations therefore organization can gain the effective performance.

1.3 Environmental Factors: Good Environmental management can maximize the work performance of individual. This was consist with the study of Tongchai Santiwong (2539 , p 3-10) stated that “ the relationship between organization and environment is the direct relationship and cannot separate from each other.

1.4 Technological Factors: Technology has the major role in the work practice and performance due to the transition into the era of globalization in term of education, transportation and every day of living as well.

2. Factors of internal environment

2.1 Personnel Management factor: Personal Management is an important process in the organization because organization is driven by the qualified personal. Therefore, administrators need to plan seriously about human resource management, determine target for the operation and assign tasks to each individual according to their aptitude and suitability.

2.2 Work process factor : Each organization must have rules and regulations as the agreements between individuals to maintain order and discipline within the organization then they can work together as a team.

2.3 Teamwork factor : Each organization need the participation from all staff, Personnel must have a good relationship among each other, has unity in work practice therefore they can work together as team.

2.4 Work performance factors : The performance of individual that organization should assign work that match to their efficacy and suitability therefore they can work with maximum performance.

2.5 Personnel development factor : Human resources development has major role to the organization due to it helps organization to work effectively. The personnel is also the key factor in the development of organization. If people in the organization lacked of professional development therefore cannot operate effectively. This is consisted with the study of Rangsana Prasertsri (2548 , AM 107 - . 108) stated that “On-the-job training (OJT)) can to create the new experience for employees during work because they can practice from working.

2.6 Budget factor : It is considered as the most important factor for organization management of the organization. Budget can support all systems within the organization to achieve the targets. This is consisted with the study by Taweemaneechai and Jareerak Weerahong (2547 , p 104)stated that “ budget means the detailed plan that carefully defined as number to show the spending of resources in a period of time to achieve the organizational goal.

2.7 Personal behavior factor : The cooperation of personnel in the organization are diverse and different by their personal behavior. Organization needs to create organizational culture to strengthen good relationships between staff or between staff and management, therefore all parties can work well together to achieve goals.

2.8 Welfare factor : Welfare helps to encourage personnel in the organization. Organization can gain loyalty from staff by providing satisfactory welfare to staff.

2.9 Internal communication factor : Management should concern about internal communication among staff due to miscommunication may cause a negative effect to organization. Therefore, organization should strengthen the mutual understanding to staff for working on the same direction.

2.10 Health and safety factors : The management of health and safety work environment can build confidence in staff during their operation.

Suggestion

1 . The collaboration of big band government officials at Royal Thai Army Band should have set up clear goals and objectives for the collaborative activities and inform all staff to recognize and accept the goals and objectives in all activities. Because working on same goal will bring achievement to organization.

2. Big Band Division at Royal Thai Army should set up activities for organizational development or activities to promote unity among staff in the organization. The division should analyze and develop knowledge, ability and skills with necessity to related personnel. This will help to strengthen the capacity to the personnel and effective work as team.

Reference

Tawee Maneesai and Jareerak Weerahong (2547) Increasing of efficiency in the organization. Bangkok : . Academic Promotion Printing Office.

Tongchai Santiwong. (2539) . , Personnel management . Edition 9. Bangkok , Thai wattana panich printing.

Rangsan Prasert sri. (2539) . Organization Behavior, Bangkok : Dharma san Ltd.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ- นามสกุล	นายวิกรานต์ บุญไชย
วัน เดือน ปีเกิด	14 เมษายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
ที่อยู่	1564/301 หมู่บ้าน พิบูล ถนนประชาราษฎร์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	คุรุศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2550	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาดนตรี (บริหารงานดนตรี) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	
พ.ศ.2543-ปัจจุบัน	ข้าราชการประจำหมวดหัตถดนตรีกองดุริยางค์ทหารบก