



ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของ
หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

พันตรี ภูวดล พลเสน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2562



FACTORS RELATING MILITARY PERSONNEL PERFORMANCE IN THE AREA OF
OPERATION OF THE 5TH CAVALRY REGIMENT TASK FORCE,
CHIANGMAI PROVINCE

MAJOR POOWADON PONSEN

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN PUBLIC ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2019

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการ
ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อนักศึกษา พันตรี ภูวดล พลเสน
รหัสประจำตัว 58B53330113
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.นภาพร สิงห์นวล)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


..... ประธาน

(อาจารย์ พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์)


..... กรรมการ

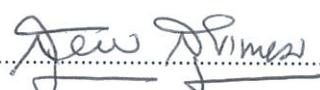
(อาจารย์ ดร.ชัมย์ภรณ์ ถนอมศรีเดชชัย)


..... กรรมการ

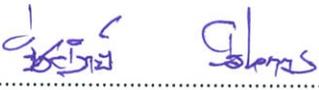
(อาจารย์ ดร.พรนภา เตียสุธิกุล)


..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.นภาพร สิงห์นวล)


..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 20... เดือน กันยายน... พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพล ในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อนักศึกษา	พันตรี ภูวดล พลเสน
รหัสประจำตัว	58B53330113
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
สถานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.นภาพร สิงห์นวล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลที่มีต่อการบริหารจัดการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 2) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 และ 4) เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนกำลังพลชั้นสัญญาบัตรชั้นประทวน และพลทหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 292 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า ด้านการจัดคนเข้าทำงาน อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการอำนวยความสะดวกหรือสิ่งการ ด้านการรายงาน และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

2) ระดับผลการปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพ และด้านประสิทธิผล ตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 พบว่า ด้านการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.75$) และด้านความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ($r = 0.78$) ซึ่งทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนด้านประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ($r = 0.40$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) แนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ คือ การใช้การจัดการคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิผลตลอดจนกำลังพลเกิดความพึงพอใจ รวมถึงควรมีการวางแผนและการประสานงานก่อนการทำงาน จึงจะทำให้ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : กำลังพล กรมทหารม้า

Independent Study Title	Factors Relating to Military Personnel Performance in the Area of Operation of the 5 th Cavalry Regiment Task Force, Chiangmai Province
Student	Major Poowadon Ponsen
Student ID	58B53330113
Degree	Master of Public Administration
Field of Study	Public Administration
Independent Study Advisor	Dr.Napaporn Singnual

ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) the level of opinion of military personnel on the management of the 5th Cavalry Regiment Task Force, 2) the level of military personnel performance of the 5th of the Cavalry Regiment Task Force, 3) the factors relating to the military personnel performance of the 5th Cavalry Regiment Task Force, and 4) propose approaches for improving the military personnel performance of the 5th Cavalry Regiment Task Force. The sample of the study was selected from officers, non-commissioned officers and privates in the 5th Cavalry Regiment Task Force, Chiangmai Province. It consisted of 292 respondents. The research tool for data collection was a rating scale questionnaire with a confidence level of 0.70 and the statistics for the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research results revealed that:

1) The opinions of the military personnel on the management of the 5th Cavalry Regiment Task Force were, overall, at a high level ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.55). While considering each aspect individually, it was found that the factor of staffing was at the highest level followed by planning, coordinating, organizing, directing, reporting and budgeting, respectively.

2) The military personnel performance of the 5th Cavalry Regiment Task Force in overall, was at the high level ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.51). While considering in each aspect individually, it was found that the factor of satisfaction was at the highest, followed by the factors of efficiency, and effectiveness, respectively.

3) The factors relating the military personnel performance in the 5th Cavalry Regiment Task Force was found that the aspect of management ($r = 0.75$) and the aspect of satisfaction ($r = 0.78$) related to the personnel performance in positive direction at the high level at the aspect of effectiveness was at the moderate level ($r = 0.40$) at the statistically significant level of 0.01.

4) The guidelines for improving the military personnel performance in the 5th Cavalry Regiment Task Force, Chiangmai Province, consisted of putting the right personnel on the right positions to increase the effectiveness and the satisfaction. There should be more planning and coordination prior to operations. All these things could help increase the operational efficiency.

Keywords: Military Personnel, Cavalry Regiment

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้ สามารถทำสำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งข้าพเจ้าผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่มอบความรู้ทางด้านวิชาการและการปฏิบัติให้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร.นภาพร สิงห์นวล ประธานกรรมการที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อชี้แนะในการแก้ไข และให้ความช่วยเหลือด้วยความเอาใจใส่จนค้นคว้าอิสระนี้เสร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ อาจารย์ พลโท ดร.ประสารโชค ฐานะนุติ ตลอดจนคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และกำลังในการศึกษาทุกวิชาที่ผ่านมา

ขอขอบพระคุณเจ้าของงานวิชาการต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาได้อ้างถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณกำลังพลชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหาร ในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย กองบังคับการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 กองบังคับการควบคุมที่ 2 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 334 และกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 335 ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามจนทำให้งานวิจัยชิ้นนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้วิจัยมีสติปัญญาในการจัดทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัย ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

พันตรี ภูวดล พลเสน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	7
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	19
2.3 สภาพทั่วไปของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5.....	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	42
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	46
3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	49
4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	51
4.3 ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient).....	61
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	65
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	65
5.2 อภิปรายผล.....	66
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	70
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	79
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย.....	80
ภาคผนวก ข ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	86
ประวัติผู้วิจัย.....	90

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	43
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามช่วงอายุ.....	49
4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ.....	50
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	50
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	51
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ.....	51
4.6	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	52
4.7	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการวางแผน ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	52
4.8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการจัด องค์การของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	53
4.9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการจัดคน เข้าทำงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	54
4.10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการอำนวยการ หรือการสั่งการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	55
4.11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการ ประสานงานของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	56
4.12	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการรายงาน ของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	57
4.13	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้าน การงบประมาณของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	58
4.14	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานของกำลังพลใน พื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	59
4.15	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	59
4.16	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพ ของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่..	60
4.17	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	61
4.18	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้าน ประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.19	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้าน ประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	63
4.20	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้าน ความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่.....	64

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
2.1	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	30
2.2	แสดงแผนผังการจัดกำลังของกองกำลังผาเมือง.....	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองอย่างรวดเร็ว อันเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของประเทศไทยในหลายมิติ ทั้งที่เกิดจากภัยคุกคามภายนอกและภายใน เช่น ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาความขัดแย้งด้านอาณาเขต ปัญหาการลักลอบเข้าเมืองของประชากรแฝง ปัญหาการขยายอิทธิพลและการเพิ่มบทบาทของประเทศมหาอำนาจ เป็นต้น ทำให้สถาบันหลักของชาติได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่อง โดยอาจเกิดจากความเห็นต่างทางความคิดและอุดมการณ์ของคนในชาติ จึงทำให้หน่วยงานราชการและองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 จนถึงฉบับที่ 12 ได้มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของคน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้บัญญัติ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการ เป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา” แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) มีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยังคงยึดหลักการปฏิบัติ ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 - 10 ซึ่งเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้มุ่งให้ปรับโครงสร้างการพัฒนาประเทศสู่สมดุล เพื่อให้สังคมมีความสุขอย่างยั่งยืน และเป็นศูนย์กลางของอาเซียน (จักรภพ ศรีมณี, 2558, น. 10-35) ตลอดจรรยาบรรณของรัฐบาล เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคโมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคน เป็นหัวใจหลักของการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างเต็มตัว จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามไปกับสถานการณ์ปัจจุบันด้วย เพื่อให้องค์กรและประเทศชาติสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559, น. 13)

การเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ควบคู่กันไป เพราะคนเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา และเป็นปัจจัยชี้ขาดถึงความสำเร็จของการพัฒนาในทุกด้าน สามารถนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานนี้จะต้องแทรกอยู่ในแทบทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager is Human Resource Management)” (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, น. 14)

ทั้งนี้ ทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จจนนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจของไทยต้องพบเจอกับอุปสรรคปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไป โดยในระบบราชการไทยได้เกิดปัญหาที่หลากหลาย อาทิเช่น ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ปัญหาเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ปัญหาประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ปัญหาโครงสร้างส่วนราชการที่ไม่คล่องตัว ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงของระบบราชการไทยที่อยู่ในสถานะที่ไม่มีเสถียรภาพ จนทำให้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านสังคม ด้านการศึกษา และด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย ตลอดจนส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานหรือกำลังผลที่ปฏิบัติงานตามแนวเขตชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน ที่เป็นกำลังรักษาความมั่นคงของประเทศ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อความผาสุกของประชาชนและความอยู่รอดของชาติ เป็นที่พึงพิงของเหล่าอาณาประชาราษฎร์ และเป็นกำลังรบในยามสงคราม โดยเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่หน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ครอบคลุมท้องที่อำเภอเชียงดาว อำเภอเวียงแหง อำเภอฝาง อำเภอไชยปราการ และอำเภอแม่อาย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีภารกิจหลักอยู่ 5 ประการ ได้แก่ การป้องกันชายแดน การสกัดกั้นและปราบปรามยาเสพติด การป้องกันสกัดกั้นแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การรักษาความมั่นคงภายใน และการรักษาความสงบเรียบร้อย ซึ่งจากปัญหาของระบบราชการไทยดังกล่าวข้างต้น ส่งผลทำให้การบริหารบุคลากรในหน่วยงานและการจัดการองค์การเกิดอุปสรรคปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ปัญหาด้านการบริหารบุคคลที่มีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่แนวเขตชายแดน

ประการที่ 2 ปัญหาด้านการจัดองค์การที่มีโครงสร้างและสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 ปัญหาด้านความพร้อมของงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ มีไม่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความขัดแย้ง และความเหลื่อมล้ำภายในหน่วยงาน

ประการที่ 4 ปัญหาด้านการประสานงาน ในพื้นที่แนวเขตชายแดน ซึ่งมีอุปกรณ์การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ประกอบกับพื้นที่ปฏิบัติการบางแห่งความเจริญไม่สามารถเข้าได้อย่างทั่วถึงได้

และปัจจุบันมักจะสื่อสารระหว่างหน่วยงานโดยผ่านทางโทรคมนาคม อาจทำให้เมื่อมีการเร่งด่วนการปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างเต็มที่

จากอุปสรรคปัญหาที่สำคัญของการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่แนวเขตชายแดนไทย - เมียนมาร์ เป็นอย่างมาก ซึ่งองค์การจึงจำเป็นต้องนำปัญหาเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ สามารถบรรลุตามมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมสูงสุด ดังนั้น การที่องค์การจะสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจต่อองค์การได้นั้น จำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยในฐานะเป็นข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อผู้บังคับบัญชาไว้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ชายแดนให้บรรลุผลสำเร็จ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลที่มีต่อการบริหารจัดการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับของผลการปฏิบัติงานของของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

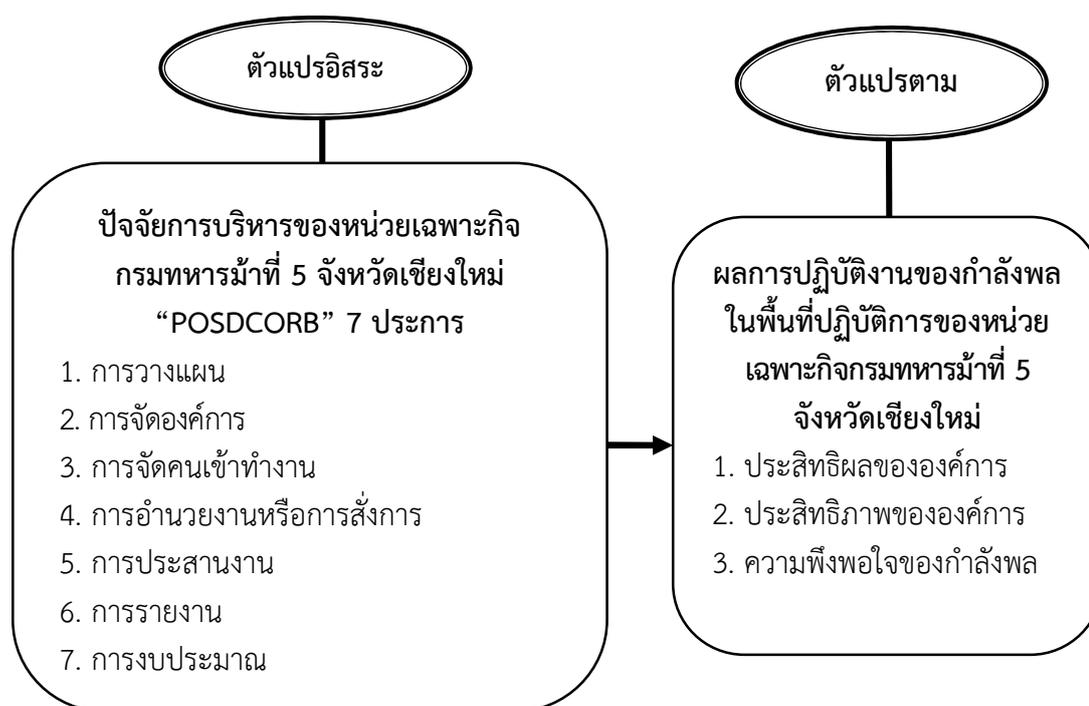
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

1.3.1 ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยการบริหารงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดกรอบแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยกำหนดตัวแปรอิสระศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหาร ของลูเธอร์ กุลlick และลินดัล เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick อ้างถึงใน วิเชียร วิชยอุดม, 2549) หรือที่เรียกว่า “POSDCORB” จำนวน 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนาจงานหรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

1.3.2 ตัวแปรตาม

ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ และ ความพึงพอใจของกำลังพล



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการบริหาร จำนวน 7 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการหรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำลังพลชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหารในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งหมด 1,075 นาย

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนกำลังพลชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหารในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 292 นาย

1.5.3 ขอบเขตด้านสถานที่

ศึกษาเฉพาะในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

ตั้งแต่เดือนเมษายน - มิถุนายน 2561

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เหตุอันเป็นทางให้เกิดผลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.6.2 กำลังพล หมายถึง ข้าราชการทหาร หรือข้าราชการตำรวจประจำ หรือผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.6.3 กำลังพลชั้นสัญญาบัตร หมายถึง ข้าราชการทหารประจำที่ได้รับการแต่งตั้งชั้นยศ ตั้งแต่ร้อยตรี - จอมพล หรือข้าราชการตำรวจประจำที่ได้รับการแต่งตั้งชั้นยศ ตั้งแต่ร้อยตำรวจตรี - พลตำรวจเอก ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.6.4 กำลังพลชั้นประทวน หมายถึง ข้าราชการทหารประจำที่ได้รับการแต่งตั้งชั้นยศ ตั้งแต่สิบตรี - จ่าสิบเอก หรือข้าราชการตำรวจประจำที่ได้รับการแต่งตั้งชั้นยศ ตั้งแต่สิบตำรวจตรี - ดาบตำรวจ ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.6.5 พลทหาร หมายถึง ทหารกองประจำการ ตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยการรับราชการทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.6.6 การวางแผน หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย

1.6.7 การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

1.6.8 การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดสรร อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

1.6.9 การอำนวยการหรือการสั่งการ หมายถึง ภาระหน้าที่นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบัญชาการ และควบคุมการปฏิบัติงาน

1.6.10 การประสานงาน หมายถึง การดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.6.11 การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานนั้น ๆ

1.6.12 การงบประมาณ หมายถึง แผนการทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับ รายจ่าย โดยการจัดทำงบประมาณบัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุม และการตรวจสอบด้านการเงิน

1.6.13 ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่องค์การได้กำหนดไว้

1.6.14 ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ โดยมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ มีข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยมาก และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด รวดเร็ว และคุ้มค่า

1.6.15 ความพึงพอใจของกำลังพล หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความเครียด เป็นความรู้สึกของบุคคลในทางบวก ความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจต่อสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรม สัมมนา การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา การบริหารงานขององค์กร เป็นต้น

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.7.2 ได้ทราบถึงรูปแบบและระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานของ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.7.3 ได้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

1.7.4 ได้ทราบถึงแนวทางการปรับปรุงตลอดจนแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน อันจะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของกำลังพลเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งผลให้กำลังพลทุกนายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.7.5 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์การที่เกี่ยวข้องที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาการบริหารงานภายในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.1.1 ทฤษฎีการบริหารระบบราชการ ของ Max Weber
 - 2.1.2 ทฤษฎีการจัดการ ของ Henry Fayol
 - 2.1.3 ทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ของ Elton Mayo
 - 2.1.4 ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของ Frederick W. Taylor
 - 2.1.5 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.2.3 ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.4 องค์ประกอบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 สภาพทั่วไปของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5
 - 2.3.1 การจัดตั้งกองกำลังป้องกันชายแดน
 - 2.3.2 ภารกิจหลักของการปฏิบัติงาน
 - 2.3.3 การจัดและการวางกำลังพล
 - 2.3.4 ลักษณะการปฏิบัติงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.1.1 ทฤษฎีการบริหารระบบราชการ ของ Max Weber

Max Weber (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2558) นักสังคมวิทยาสมัยใหม่ที่มีความสนใจในระบบเศรษฐกิจและโครงสร้างทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการ ได้ศึกษาพัฒนาการของระบบทุนนิยมที่เกี่ยวกับผลกระทบของการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมต่อโครงสร้างขององค์กร และพบว่าระบบราชการเป็นพัฒนาการทางธรรมชาติอย่างหนึ่ง คนทั่วไปมักมองระบบราชการเป็นสิ่งที่เชื่องช้าและขาดประสิทธิภาพ (Red Tape) เต็มไปด้วยระบบของอำนาจและอิทธิพลภายใน ทำให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าไปประสานงานได้ยาก แต่ Weber ได้มองว่าระบบราชการเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง สามารถใช้เป็นที่รวมองค์การที่ซับซ้อน เช่น

เป็นที่รวมองค์การต่าง ๆ ของรัฐ หรือองค์การทางธุรกิจหลายๆหน่วยงานขึ้นเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น ซึ่งระบบราชการที่ดีจะต้องประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1) มีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน เพื่อให้ทำงานในเฉพาะด้าน และมีการบรรจุบุคคลเข้าทำงานได้อย่างเฉพาะด้าน

2) มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และมีอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

3) มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายการบังคับบัญชา เช่น การจัดทำคู่มือการทำงาน (Job Description)

4) มีกระบวนการแก้ไขปัญหาการทำงาน เช่น ปัญหาการทุจริตในการทำงาน ปัญหาความล่าช้าของการทำงาน เป็นต้น

5) มีระบบความสัมพันธ์ภายในที่เป็นทางการและเป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา

6) มีระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน เช่น การสอบบรรจุ การสอบเลื่อนระดับ เป็นต้น

โดยปัจจัยทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การขนาดใหญ่ และการศึกษาเพื่อจัดระบบของปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้ตามแนวความคิดของ Weber ทำให้สามารถพิจารณาโครงสร้างขององค์การได้เป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด (Pyramid) ซึ่งมียอดแหลมเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีฐานกว้างประกอบด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาตามสายการบังคับบัญชา

แนวความคิดของ Weber ทำให้การศึกษาองค์ประกอบของระบบราชการหรือองค์การขนาดใหญ่มีความสืบทอดเนื่องกันมา จึงเรียกการศึกษาดังกล่าวว่าเป็นทฤษฎีองค์การของ Max Weber หรือทฤษฎีองค์การรูปสามเหลี่ยมปิรามิด (Pyramid) ประกอบด้วย

1) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ระบบราชการจะต้องมีสายการบังคับบัญชาจากผู้มีอำนาจสูงสุด หรือผู้บังคับบัญชาในองค์การไปยังผู้มีอำนาจรองลงมา และต่อเนื่องไปยังผู้ที่มีอำนาจน้อยที่สุด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับสูงจะมีอำนาจในการสั่งการผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่า สายการบังคับบัญชาดังกล่าว ทำให้องค์การถูกพิจารณาว่าโครงสร้างเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด

2) ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ (Position and Authority) พนักงานในระบบราชการต้องมีการระบุตำแหน่ง และมีอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งตนไว้อย่างชัดเจน ซึ่งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ดังกล่าวจะถูกบรรจุอยู่ตามช่วงต่างๆของสายการบังคับบัญชา ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดจะอยู่ในช่วงการบังคับบัญชาที่สูง และมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าตามสายการบังคับบัญชาของตน การเข้าไปติดต่อกับระบบราชการโดยปกติจะต้องติดต่อกับผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชาต่ำสุด การตัดสินใจที่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำสุดดังกล่าว จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า (ที่ระเบียบอนุญาตให้ตัดสินใจได้) โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดของการตัดสินใจ

3) กฎระเบียบและข้อบังคับที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน (Rule and Regulations) โดยกฎระเบียบและข้อบังคับดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ หากมีการปฏิบัติงานผิดขั้นตอน หรือผิดกฎเกณฑ์ที่ระบุไว้จะมีบทลงโทษ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ถึงความผิดในลักษณะต่าง ๆ จึงถือเป็นพื้นฐานของเหตุผลในการตัดสินใจแก้ปัญหา ในระบบราชการ การตัดสินใจปัญหาจะอ้างเหตุผลโดยอาศัยกฎระเบียบเสมอ

4) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of work) โดยในระบบราชการจะมีการกระจายงานต่างๆออกไป ตามลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งทำให้เกิดการบรรจุบุคคล ตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Professional Qualities) และเกิดการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีการ ทำงานคล้ายกัน เช่น เสมียน ตุลาการ เจ้าหน้าที่บริหาร เป็นต้น

5) มีระบบการคัดเลือกและการเลื่อนขั้น โดยอาศัยการแข่งขันและความสามารถ (Selection and promotion base on competition and ability) ซึ่งบุคคลที่จะประสงค์จะเข้า ทำงานในระบบราชการ หากมีการศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์ที่ระบุ จึงจะสามารถเข้ารับการคัดเลือกได้ โดยการแข่งขันทดสอบความสามารถกับผู้อื่น และเมื่อเข้าทำงานแล้ว การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง จะอาศัยการทดสอบ และการแสดงความสามารถเพื่อแข่งขันกับผู้ร่วมงานคนอื่น

6) มีระบบการจูงใจ โดยการกำหนดอัตราเงินเดือน ตามอำนาจหน้าที่และระยะเวลา ในการทำงาน กล่าวคือผู้มีอำนาจหน้าที่ หรืออยู่ในสายการบังคับบัญชาในระดับสูงจะได้รับค่าตอบแทน ระดับสูง ซึ่งค่าตอบแทนมีได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน โดยพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ย่อมจะได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน ถึงแม้จะมีความสามารถที่แตกต่างกันออกไป แต่จะได้รับ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หากได้เลื่อนขั้นไปอยู่ในสายการบังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น หรือมีอายุการทำงาน ที่ยาวนานขึ้น

7) มีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal relationship) กล่าวคือ บุคคลภายในระบบราชการจะต้องมีความสัมพันธ์กันตามสายการบังคับบัญชา และตาม อำนาจหน้าที่ในการทำงานเท่านั้น ระบบราชการต้องการให้บุคคลมีความสัมพันธ์กันตามกฎเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนดไว้ ไม่มีการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว หรือติดต่อข้ามการสายบังคับบัญชา ระบบราชการต้องการเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) โดยพนักงานในระบบ ราชการจะต้องมีผู้บังคับบัญชา หรือรับคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว รับคำสั่งในการ ทำงานที่เดียว และมีความสัมพันธ์ตามแนวตั้งของสายการบังคับบัญชา ส่วนความสัมพันธ์ในแนวนอน จะต้องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และกฎเกณฑ์ขององค์การ

8) ใช้เหตุผลเป็นเครื่องตัดสินใจ (Rationality) การแก้ไขปัญหาของระบบ ราชการ ต้องใช้เหตุผลเป็นเครื่องตัดสินใจ และเหตุผลตามความหมายของระบบราชการ เป็นเหตุผลที่มี รากฐานมาจากกฎเกณฑ์ และระเบียบที่ได้กำหนดไว้ แม้ว่าจะระเบียบอาจเป็นสิ่งที่ล้าสมัย หรือเป็น สิ่งที่ผิด หากยังมีได้พิจารณาเล็กน้อย การพิจารณาปัญหาต่างๆจะต้องใช้เหตุผลจากกฎเกณฑ์และ ระเบียบดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ การจัดรูปแบบขององค์การและการบริหารระบบราชการ เป็นวิธีการที่ทำให้ การบริหารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสามารถเชื่อได้ว่ามนุษย์ควรทำงานตามข้อบังคับที่ได้มี

การกำหนดขึ้น โดยเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และความขยัน ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ กล่าวได้ว่า ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีขององค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization Theory) เนื่องจากพยายามที่จะกำหนดระบบต่าง ๆ ภายในองค์การให้ชัดเจน และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆในลักษณะที่เป็นทางการ

2.1.2 ทฤษฎีการจัดการ ของ Henry Fayol

Henry Fayol (อ้างถึงใน เพ็ญศรี จันทรอินทร์, 2549) ได้กำหนดหลักในการจัดการ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การประสบผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหรือหลักเกณฑ์ทางการบริหาร 14 ข้อ ดังนี้

1) การแบ่งงานทำ (Division of work) เน้นให้มีการแบ่งงานกันทำ ตามความถนัดและความสามารถของสมาชิกในองค์การ โดยการนำแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์มาใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน

2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการอื่น ๆ ส่วนความรับผิดชอบเป็นการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีหน้าที่อยู่ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่สมาชิกในองค์การควรจะทำควบคู่กันไป และควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จด้วย

3) ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการเคารพในข้อตกลง การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น การอ้างไว้ซึ่งระเบียบวินัยขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำในองค์การด้วย ดังนั้นจึงควรมีข้อตกลงที่แน่ชัดและยุติธรรม

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หลักการนี้จะเน้นเฉพาะการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ถ้าหากมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคนจะสร้างความตระหนกใจในการปฏิบัติงานและต้องหาวิธีในการปฏิบัติที่เหมาะสมด้วย

5) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) เป็นการจัดการที่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาคนเดียว (One head one plan) ฉะนั้น การที่องค์การมีเอกภาพในการอำนวยการสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การและหน่วยงานขนาดใหญ่เป็นอย่างดี

6) ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to the general interest) หลักการนี้มุ่งให้เกิดความปรองดองและประสานผลประโยชน์ในกรณีที่มีการขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งองค์การจะได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเสมอ

7) ค่าตอบแทน (Remuneration) ลูกจ้างควรได้รับผลตอบแทนจากการได้ทำงานให้องค์การ ซึ่งนายจ้างควรมีการคำนึงถึงหลักความเหมาะสมและยุติธรรม จึงจะทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

8) การรวมอำนาจ (Centralization) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับต้องฟังคำสั่งผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจได้ ต้องเน้นความเหมาะสมกับสถานการณ์

9) การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นการ จัดสายบังคับบัญชาจากระดับที่สูงสุดไปสู่อันดับที่ต่ำสุด และในสายของอำนาจหน้าที่ต้องมีการเชื่อมโยงด้านการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

10) การจัดลำดับ (Order) การจัดการที่ดีควรมีการจัดลำดับตำแหน่งและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

11) ความเสมอภาค (Equity) เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และยังเป็นความผสมผสานระหว่างความเมตตาและความยุติธรรม ซึ่งจะทำให้ลูกน้องมีความเคารพเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา

12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure) การทำงานต้องใช้การเรียนรู้ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อย เพราะจะทำให้คนงานรู้สึกว่าจะไม่มีความมั่นคงในการทำงาน ขาดความสามารถในการทำงานนั้น ๆ

13) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสามารถสร้างความมั่นคงแก่องค์กรให้สัมพันธ์กัน

14) ความสามัคคี (Esprit de corps or union is strength) การมีมนุษยสัมพันธ์กันในองค์กรก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

หลักเกณฑ์ทางการบริหารเหล่านี้จะครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ดังกล่าวที่เหมาะสมกับการบริหารที่เน้นหลักการ 3 ประการ (The three general themes) คือ ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Organizational efficiency) การคำนึงถึงบุคคล (The handling of people) และการกระทำที่เหมาะสมทางการจัดการ (Appropriate management action)

2.1.3 ทฤษฎีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ของ Elton Mayo

Elton Mayo (อ้างถึงใน ชลิตา ธรรมณี, 2558) เป็นนักสังคมวิทยาที่ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์” ได้ร่วมกับฝ่ายวิจัยของมหาวิทยาลัย Harvard ทดลองที่ Hawthorne โดยเป็นการสังเกตปัจจัยที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และทดลองที่โรงงานของบริษัท Western Electric ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับผลกระทบของลักษณะทางกายภาพที่มีผลต่อปริมาณการผลิตและการเพิ่มผลผลิต กำหนดปัจจัยด้านแสงสว่าง การออกแบบผังการทำงาน (Work layout) อัตราความเร็วในการทำงาน (Work pace) และปัจจัยอื่น ๆ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่ การศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies) การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และการสังเกตการณ์ (Observation Studies) ซึ่งสามารถแยกผลการศึกษาดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านปทัสถานทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตไม่ใช่ปัจจัยด้านกายภาพ
- 2) ความคิดที่ว่าคนเห็นแก่ตัว ต้องการเงินค่าตอบแทนมาก ๆ เป็นการมองแคบ ๆ
- 3) พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนับสนุนให้มีการทำวิจัยด้านผู้นำต่าง ๆ ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้คน ในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทั้งนี้ การทดลองดังกล่าวของ Elton Mayo และเพื่อนร่วมคณะ สามารถสรุปเป็นแนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
 - 1.1) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 1.2) ทฤษฎีสามมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 1.3) การสนับสนุนจากสังคม
- 2) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
 - 2.1) รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น
 - 2.2) รู้จักการติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา
 - 2.3) การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
 - 2.4) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- 3) การสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่
 - 3.1) การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
 - 3.2) ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
 - 3.3) ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา
 - 3.4) ให้รู้จุดมุ่งหมายของงาน
 - 3.5) ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
 - 3.6) สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน
 - 3.7) มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
 - 3.8) ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
 - 3.9) ให้ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
 - 3.10) การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
 - 3.11) ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์
 - 3.12) ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า
- 4) การสร้างสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้แก่
 - 4.1) เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังอย่างเต็มใจ
 - 4.2) ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
 - 4.3) ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ
 - 4.4) อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
 - 4.5) มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย
 - 4.6) ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
 - 4.7) มีโอกาสในการพบประสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
 - 4.8) ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
 - 4.9) ไม่โยนความผิดหรือซัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
 - 4.10) ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
- 5) การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม 3 หมวด ได้แก่

- 5.1) ขรวาธรรม 4 (สัจจะ ทมะ ชันติ จาคะ)
- 5.2) สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมน์ตตา)
- 5.3) พรหมวิหาร 4 เมตตา (กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
- 6) การสร้างทีม ได้แก่
 - 6.1) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก
 - 6.2) สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน
 - 6.3) สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ
 - 6.4) การติดต่อสื่อสารที่ดี
 - 6.5) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก
 - 6.6) สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน
 - 6.7) สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
 - 6.8) มีความร่วมมือในการทำงาน
 - 6.9) มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ
 - 6.10) มีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
- 7) บทบาทของสมาชิกในทีม ได้แก่
 - 7.1) บทบาทของแต่ละคนในทีม
 - 7.2) พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 7.3) บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- 8) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่
 - 8.1) ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน
 - 8.2) ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ
 - 8.3) ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ
 - 8.4) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน
- 9) การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน ได้แก่
 - 9.1) ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม
 - 9.2) ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและปทัสถานสังคม
 - 9.3) ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร
 - 9.4) ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
 - 9.5) มีการแข่งขันในการบริหาร
 - 9.6) ไม่มีการแบ่งแยกศาสนา
 - 9.7) ไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ
- 10) แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่
 - 10.1) แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงานบุคคล
 - 10.2) ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน
 - 10.3) แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
 - 10.4) ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้

จากแนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปทัสถานสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกันจะมีความสุขและเพิ่มผลผลิตมากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน ซึ่งกฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่มและยังส่งผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก และกลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลจะสามารถจูงใจให้เปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตได้ ทั้งนี้ การให้รางวัลและการลงโทษ ของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความนับถือ ความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน จะมีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นผลตอบแทน ซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเช่นกัน เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นหนทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ง่าย และการบริหารแบบประชาธิปไตยจะทำให้ได้ผลงานที่ดีมาก

Elton Mayo ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ จะมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้ออกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความสำคัญกับเขามากกว่าคนงานยอมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น และเชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้อง จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ จึงแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลความสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก “ความรู้สึก” (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

2.1.4 ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของ Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor (อ้างถึงใน กนกรัตน์ ไชศรี, 2556) ได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” และได้เสนอแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งเป็นการบริหารที่ไม่มีรูปแบบ อาศัยวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยการสร้างหลักการบริหารต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) พัฒนาหลักการแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานแทนการทำงานแบบความเคยชินที่ไม่มีระบบงาน การวางมาตรฐาน (Standardization) ในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการทำงานทุกอย่างต้องเข้าสู่ระบบมาตรฐานไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน ปริมาณงานที่ทำ เวลาการทำงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันหมด โดยเน้นเรื่อง “วิธีการทำงานที่ดีที่สุด” หรือ “One Best Way” หรือ “One Best Method”

2) ต้องมีการคัดเลือกคนตามหลักการวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานจะได้รับขึ้นอยู่กับการทำงานของคนงาน เพราะฉะนั้นคนงานทุกคนต้องทำงานให้มีผลผลิตสูงสุดเท่าที่จะทำได้ หลักการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์จำเป็นต้องพิจารณาทั้งด้านความรู้ความสามารถและความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นสำคัญดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องไม่มองเฉพาะจุดของการคัดเลือก

เท่านั้น ต้องมองไปถึงอนาคตด้วย ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญงานที่บุคคลแสดงออกมาในขณะที่ทำการทดสอบงาน หรือบุคลิกลักษณะไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด ความกระตือรือร้นในการทำงานที่สามารถสังเกตได้จากการสัมภาษณ์

3) ต้องพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ต้องทำควบคู่ไปกับหลักการข้อที่ 2 เมื่อรับบุคคลเข้าทำงานแล้ว ต้องมีการฝึกอบรม สอนงานให้แก่คนทำงานอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและวิธีการในการที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย เพื่อเป็นการเตรียมตัวให้ผู้ที่ทำงานสามารถทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างดีและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในอนาคตด้วย แนวความคิดของ Taylor เกิดจากความเชื่อที่ว่า หัวหน้างานแต่ละคนเป็นผู้นำที่มีความชำนาญทางการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นหัวหน้างานคนหนึ่งจึงไม่สามารถกำกับควบคุมการทำงานทุกอย่าง จึงได้เสนอให้จำกัดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้างานแต่ละคนให้ทำงานที่เขามีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

4) สร้างความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันทมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร (Friendly Cooperation) โดยต่างฝ่ายต่างต้องเห็นใจซึ่งกันและกัน คือ ฝ่ายบริหารต้องมีความเห็นใจคนงาน โดยมอบหมายงานให้แก่คนงานในปริมาณและมาตรฐานของงานที่จะให้คนงานทำในแต่ละวัน ควรมีปริมาณที่เหมาะสม ไม่หนักเกินไป ฝ่ายบริหารต้องให้รางวัลพิเศษ แก่คนงานที่ทำงานดีเด่นและสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์ด้วย ฝ่ายจัดการต้องคอยเอาใจใส่สอนคนงานให้ทำงานในแต่ละขั้นตอนของงานอย่างถูกวิธี โดยจัดให้มีหัวหน้างานคอยสอนงานดูแล แนะนำคนงานให้ทำงานอย่างถูกต้อง ประการสุดท้าย คือ ฝ่ายจัดการต้องเปิดโอกาสให้คนงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่ทำและนำไปพิจารณาวิเคราะห์ทดลองตามหลักวิทยาศาสตร์

จากการศึกษาหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้น พบว่า มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งปรากฏดังนี้

1) ข้อดี

1.1) ทำให้นายจ้างและลูกจ้างมีความสามัคคีกลมเกลียวกันมากขึ้นเนื่องจากทั้งสองฝ่ายต่างรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำหนดหลักและวิธีการทำงานขึ้นมาเพื่อให้คนงานปฏิบัติตาม ส่วนฝ่ายคนงานมีหน้าที่ต้องทำงานตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ให้ได้อย่างถูกต้องและต้องทำงานให้ได้ปริมาณและมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้

1.2) ทำให้ทุกงาน ทุกฝ่ายได้ทราบถึงปริมาณงานและมีคุณภาพงานของตน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันและกัน

1.3) ทำให้องค์กรได้รับผลผลิตสูง ขณะที่ฝ่ายลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามผลผลิตที่ทำได้ โดยทั้งสองฝ่ายได้พัฒนาผลผลิตภาพการผลิตให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการมากขึ้น

2) ข้อเสีย

2.1) หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มีแนวโน้มว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรอยู่ที่ผลผลิตและผลตอบแทนของลูกจ้าง โดยใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ส่งผลให้คนพยายามทำงานเพื่อให้ได้ค่าจ้างสูงสุด แต่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการทางด้านจิตใจ ความต้องการทางด้านสังคมของ

บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การ ซึ่งทุกคนต้องทำงานตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่องค์การกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2.2) ทำให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่นกันในการทำงาน เนื่องจากต้องการได้ค่าจ้างสูงกว่าคนอื่น จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันถูกทำลาย และส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรักใคร่ สามัคคี สนิทสนมกลมเกลียว

2.3) หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ไม่มีการกำหนดถึงมาตรฐานทางด้านแรงงานไว้ เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นระบบ จึงต้องให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนอย่างเคร่งครัด และใช้วิธีการให้รางวัลกับคนงานที่เชื่อฟังและทำงานได้ดีตามหลักการที่กำหนดไว้

2.4) หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ให้ความสนใจกับเทคนิควิธีการทำงานมากเกินไป มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านมากเกินไป เหมาะสมที่จะนำไปใช้เฉพาะกับการทำงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กันเป็นส่วนใหญ่ เพราะระบบการทำงานแบบสายพานการผลิตได้มีการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนตามกระบวนการของงานและมีการวางโปรแกรมให้คนงานทำงานด้วยการใช้แนวทางตามกลไกของเครื่องจักรกล เป็นระบบการผลิตแบบที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive Industrial) คนงานมีความรู้ต่ำ จึงต้องสอนและติดตามควบคุมอยู่ตลอดเวลาโดยหัวหน้างานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

2.1.5 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick

Luther Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2549) เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ ได้ศึกษาผลงานของ Fayol และอาศัยประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาหลายปี และก่อให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดหลักการทางการบริหารไว้ ดังนี้

1) หลักเอกภาพ ในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ อำนาจที่จะควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

2) หลักการใช้ที่ปรึกษา (Use of staff) คือ ควรมีฝ่ายงานด้านวิชาการ ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาด้านข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) หลักการจัดแบ่งส่วนงานในองค์การ (Departmentation) คือ การจัดแบ่งส่วนงานจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงาน บุคคล และสถานที่

4) หลักอำนาจและหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานจะสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น

5) หลักช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of control) คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่ง ๆ

6) หลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ (Fitting people to the organization structure) คือ การบรรจุคน ต้องให้เหมาะกับลักษณะของงานตามโครงสร้างขององค์การ

นอกจากนี้ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ยังได้กำหนดหน้าที่ในการบริการหรือกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในระบอบราชการไทย หรือเรียกว่า “POSDCORB” มีหลักการ ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) แนวทางหรือกลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) ให้ครอบคลุมทุกแง่มุม จึงทำให้การวางแผนมีความสำคัญ ความจำเป็นต่อการบริหารงานทุกประเภท และเป็นสิ่งที่ยอมรับกันว่าการวางแผนเป็นภารกิจหลักของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหาร เนื่องจากเป็นการกำหนดความต้องการ การกระทำ วิธีปฏิบัติ และผลของการกระทำในอนาคต โดยใช้หลักวิชาการ เหตุผล ตัวเลข ข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ มาประกอบกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลและเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียมจัดความสัมพันธ์ ของกิจกรรมต่าง ๆ จัดระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ในหน่วยงานองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคคลและปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536 อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2542) ได้กล่าวว่า ในการจัดองค์การ ต้องใช้หลักการจัดองค์การที่ดี ประกอบด้วย 12 ด้าน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ที่ต้องระบุอย่างชัดเจน 2) ความชำนาญเฉพาะทาง ดูแลให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่ถนัดเพียงอย่างเดียว 3) การประสานงาน การติดต่อสื่อสารต้องชัดเจน และสามารถมองเห็นภาพได้อย่างแน่ชัด 4) อำนาจหน้าที่ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของงานที่ชัดเจน 5) ความรับผิดชอบ เมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับทั้งผิดและชอบในทางที่ดี และต้องมีการวางแผนที่ดี ไม่ให้เกิดความผิดพลาด 6) ความสมดุล ต้องมีการมอบหมายงานทำอย่างมีสมดุลกัน มีปริมาณใกล้เคียงกัน และต้องมอบอำนาจที่เหมาะสมด้วย 7) ความต่อเนื่อง ต้องมีการดูแลปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมตามสมัยอย่างต่อเนื่อง 8) การติดต่อโต้ตอบ ต้องมีการสื่อสารหน่วยงานระหว่างกันและกันเสมอ จึงต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 9) การควบคุมบังคับบัญชา ต้องกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาเอาไว้ ปกติไม่เกิน 6 หน่วยงานต่อหัวหน้า 1 คน 10) เอกภาพในการบังคับบัญชา ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่สั่งการตนเองเพียงคนเดียวที่เรียกว่า One Man One Boss 11) ขั้นตอนของสายบังคับบัญชา การสั่งงานต้องสั่งตามสายงานและตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาด้วย และ 12) การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ต้องให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและความดีความชอบให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น

ทั้งนี้ การจัดองค์การ จึงเป็นการแบ่งงานเป็นกลุ่มตามลักษณะงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวบุคคล เริ่มด้วยการเสาะหาคัดเลือกตัวบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ และวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะของงานต่าง ๆ (Put the right man in the right job) การพัฒนา การเลื่อน การลดขั้น การให้พ้นจากตำแหน่ง การบำรุงขวัญและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจัดคนเข้าทำงาน หรือการบริหารงานบุคคล

เปรียบเสมือนหัวใจของการบริหาร จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรนั้น

4) การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงาน และรู้จักหลักวิธีในการชี้แนะ ควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ซึ่งการอำนวยการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และดูแลควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นการกำหนดทิศทาง แนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการดูแลซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกันโดยการเชื่อมโยงของแต่ละฝ่ายงาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาต่อองค์กร

5) การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างกันและกัน โดยมีการปฏิบัติงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นกลุ่มก้อน ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกัน มีผลงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละองค์การมีความจำเป็นต้องมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานต่างๆเป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกันโดยไม่เกิดความซ้ำซ้อน ขัดแย้ง เหลื่อมล้ำในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานไปได้อย่างสมานฉันท์ มีประสิทธิภาพเกิดความสมดุล และบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาที่กำหนด

6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง ระบบการรายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประมวลสถิติของงาน หรือสอดส่องดูแลสภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ซึ่งทุกองค์การจำเป็นต้องมี เพื่อรายงานผลของการทำงานในแต่ละครั้งให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบถึงความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ และเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูลลายลักษณ์อักษร ตลอดจนเป็นการวางแผนการทำงานในครั้งต่อไป เพื่อจะสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันที่

7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่ายที่รัฐบาลกำหนดจะจัดทำตามโครงการต่าง ๆ ในปีต่อไป โดยแสดงวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการ และวิถีทางหาเงินมาใช้จ่ายตามโครงการนั้น ซึ่งทุกองค์การจำเป็นต้องมีการจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาบุคลากร การสั่งการและการควบคุมองค์กรหรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย การใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ และยังช่วยการบริหารให้กับองค์กรต่าง ๆ ให้เจริญรุ่งเรือง กล่าวง่าย ๆ คือ การบริหารจัดการ กระบวนการของกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้สำเร็จซึ่งคือบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของตัวแปรนี้และเลือกนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยเลือกใช้เครื่องมือสำหรับการวัดความไว้วางใจของ Luther Gulick และ

Lyndall Urwick ที่วัดหน้าที่การบริหารจัดการ ไว้ 7 ประการ หรือเรียกว่า “POSDCORB” ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในระบบราชการไทย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับการวิจัยในครั้งนี้ที่ศึกษากับกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่องค์กรตั้งความคาดหวังที่ต้องการการตอบสนองจากพนักงานทุกคนให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ออกมาอาจจะเท่าเทียมหรือสูงกว่าวัตถุประสงค์เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หากเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การเปรียบเทียบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน” ไว้หลากหลายดังที่จะนำเสนอในหัวข้อต่อไป

2.2.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

โบวี (Bovee, 1993) ได้นิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

เมอร์ฟี และคลีวีแลนด์ (Murphy & Cleveland, 1991) ให้ความหมายของคำว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงาน ตามบทบาทที่ได้รับ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอยู่

พิจิตรรา ใช้เอกปัญญา (2551) ให้คำจำกัดความว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ไวน์ (White, 1991 อ้างถึงใน กัลยาณี สนธิสุวรรณ, 2542) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลการผลิตที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ของการประกอบ การผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ

ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล (2540) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการหลายท่านได้นิยามไว้นั้น สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน เป็นผลที่เกิดจากการกระทำของบุคคล ที่ได้ตอบสนองต่อบทบาท หน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ซึ่งโดยส่วนใหญ่องค์กรจะตั้งเป้าหมายของผลของการปฏิบัติงาน โดยให้บุคคลรับผิดชอบตามหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในตัวของบุคคลไม่เหมือนกัน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นแตกต่างกัน ซึ่งรายละเอียดผู้วิจัยได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เกิดจากหลากหลายปัจจัย แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น ได้มีการอธิบายไว้ ดังนี้

ซาริณี จันทรแสงศรี (2540, น. 12) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า การที่ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

- 1) รายได้หรือค่าตอบแทน
- 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 4) ตำแหน่งหน้าที่

ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่

- 1) ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
- 2) ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
- 3) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตัวเอง

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538, น. 32) ได้ระบุว่า Cumming & Schwab (1973) เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงานการบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรนั้น ๆ ส่วนปัจจัยบุคคล ได้แก่ ความสามารถของบุคคลนั้น และแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสองปัจจัยจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

ทั้งนี้ ได้สรุปแนวคิดของ Schermerhorn (2000) ไว้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับ

1) คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งขึ้นกับปัจจัย ลักษณะชีวภาพ ความสามารถ และสภาพจิตใจ ของบุคคล

2) ความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) การสนับสนุนขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับ ทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้างและขนาดขององค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบการงาน กระบวนการกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พอตเตอร์ และลาเลอร์ (Porter & Lawler, 1975) อธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ

- 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2) ความสามารถและทักษะของบุคคล
- 3) ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับในบทบาท
- 4) โอกาสในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคล

ได้โดยการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงาน เกิดจากหลากหลายปัจจัย โดยจำแนกได้ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยองค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรในองค์กรมีความต้องการอย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนในอนาคต โดยการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของการบริหารการกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพล โดยประเด็นในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน จะได้กล่าวเป็นลำดับถัดไป

2.2.3 ประเด็นสำคัญในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

1) ประสิทธิภาพขององค์กร

การศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างมากในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ ดังนี้

ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร

โรเจอร์ (Rogers, 1995 อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547) ได้ให้คำจำกัดความว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต (Output) และผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ (Outcome)

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

อาภรณ์ อ่อนคง (2556) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์กรได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal - based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

2) ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System - based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple - Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

ความสำคัญของการวัดประสิทธิภาพ

ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพองค์กรจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลของงาน

3) ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ

คาเมรอน และเวทเทน (Cameron & Whetten, 1983, p. 4) กล่าวว่า ในเชิงทฤษฎีนั้นธรรมชาติขององค์การมักตั้งอยู่บนฐานความคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ทุกทฤษฎีองค์การมีแนวคิดพื้นฐานปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเกณฑ์ชี้วัด ประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นแนวทางการศึกษาความมีประสิทธิภาพจึงต้องให้ความสนใจกับเกณฑ์ (Criterion) ที่ใช้ในการประเมิน ในการศึกษาพบว่า ในระยะแรกรูปแบบการวัด ประสิทธิภาพขององค์การมักใช้เพียงเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเพียงเกณฑ์เดียว แนวความคิดประเภทนี้จึงถูกเรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measure) เพื่อแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ultimate Criterion) ในการประเมินความสำเร็จขององค์การ

การใช้ตัวแปรหรือเกณฑ์เพียงตัวเดียวเพื่อวัดประสิทธิผลได้ก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ กล่าวคือ เกณฑ์แต่ละเกณฑ์ยังไม่สามารถยอมรับได้ว่ากว้างขวางเพียงพอที่จะวัดประสิทธิผลขององค์การทั้งหมดได้ขณะเดียวกันแม้จะนำเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ร่วมกัน ก็ยังไม่อาจอธิบายได้ว่าการวัดนั้นมีความถูกต้อง เนื่องจากแต่ละเกณฑ์ก็มีมุมมองหรือแนวคิดแตกต่างกันไป การนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อาจยิ่งทำให้เกิดความสับสนมากขึ้น อีกทั้งยังส่งผลต่อวิธีการวัด หรือแม้แต่ปัญหาความต่อเนื่องของคุณลักษณะตัวแปรมีความใกล้เคียงกันมากจนแทบแยกกันไม่ออก เช่น เกณฑ์บางเกณฑ์อาจเป็นได้ทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) การเลือกใช้ความหมายใด เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจให้คุณค่า (Value Judgment) ของแต่ละบุคคล

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้การวัดประสิทธิผลขององค์การลพังเพียงเกณฑ์เดียวจึง ไม่เป็นที่นิยมอีกต่อไป นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งจึงเสนอให้ใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผล (Multivariate Effectiveness Measures) ด้วยการสร้างตัวแบบ (Model) จากฐานคติ หรือ สมมติฐาน (Hypothesis) ที่กำหนดขึ้นแล้วนำไปทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ สามารถสรุปได้ว่า เป็นความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่บุคคลในองค์การ และบุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานทุกคน มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยการดำเนินการหลักให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้มีอยู่ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) 2) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) 3) การปรับตัวขององค์การให้ สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และ 4) ผลผลิตขององค์การ (Productivity)

2) ประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและการบริการให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์องค์กร สังคม และประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานดีย่อมถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ต่ำที่สุด หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญญา ลักษิตานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2547)

พิทยา บวรวัฒนา (2552) ได้มองในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2551) อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำงานที่ต้องให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็พิจารณาได้จากผลงาน

สมพิศ สุขแสน (2554) ที่กล่าวว่า การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน สำหรับในเรื่องของคนทำงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการทำงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานย่อมเกิดจากปัจจัยหลากหลายที่ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพขององค์การดังประกอบด้วย

บีกเกอร์ และนูฮาเซอร์ (Becker & Neuhauser, 1975 อ้างถึงใน ชุมศักดิ์ ชุมนุม, 2541) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การ ยังมีปัจจัยประกอบอีก ได้แก่

1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียด ถัดเจน จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง หรือมีความไม่แน่นอน

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนจะเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กัน จะแสดงให้เห็นว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

การสามารถมองเห็นผลของการทำงานองค์การได้ มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งองค์การสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้

บุคลิกของบุคคลและหลักการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1) ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2) ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เล่นเลอะจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3) ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กร ผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4) ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือ เก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่งและจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

แฮรี ฮาร์ตัน (Haring Emerson, 1931) ที่ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพและได้รับการยกย่อง กล่าวขวัญกันอย่างมาก จำนวน 12 ประการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียน

ไว้เป็นหลักฐาน

- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- 8) งานสำเร็จทันเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

องค์ประกอบในการพิจารณาประสิทธิภาพ

ปีเตอร์สัน และโพรแมน (Peterson & Plowman, 1989) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานโดยสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย

1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการดำเนินงาน มีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด

3) เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวก รวดเร็วขึ้น

4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและให้ได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

นอกจากนี้ Simon (1960) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า หากพิจารณางานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และหากเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐควรบวกกับความพึงพอใจของผู้บริหาร (Satisfaction) เข้าไปด้วย สามารถเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

โดย E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ดังนั้น ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรตลอดจนผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารมีความต้องการเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารได้รับผลดี ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดต้นทุน และสามารถลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบ การลง และส่งผลให้การทำงานเสร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด เมื่อองค์กรดำเนินการได้จนบรรลุวัตถุประสงค์นอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรแล้วยังเป็นผลดีต่อบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการที่ตนปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรอยากอยู่กับองค์กรต่อเนื่องต่อไป

3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก คิดเห็นและอารมณ์ที่พึงพอใจ สบายใจต่องาน และผู้บังคับบัญชา อันมีผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ และได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลากหลาย ดังเช่น

อำนาจ บุญประเสริฐ (2542) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ หรือเป็นความรู้สึกที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมเสียสละ อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาให้แก่งาน พยายามตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความพึงพอใจเมื่องานนั้นมีผลประโยชน์ตอบแทนความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

เกรียงไกร เจริญพานิช (2541) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอันเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

มอร์ซ (Morse, 1938) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ หากมีความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ และความตึงเครียดมีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากมักจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่หากได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดจะลดน้อยลงหรือหมดไป ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

สาลินี ภาวียน (2540) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจ แสดงให้เห็นว่าบุคคลพอใจจะกระทำการสิ่งใด ๆ ที่มีความสุข และหลีกเลี่ยงไม่กระทำในสิ่งที่ได้รับความทุกข์หรือความลำบาก ซึ่งสามารถแบ่งความพึงพอใจได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 ความพอใจด้านจิตวิทยา เป็นทรศนะของความพอใจ ซึ่งมนุษย์พยายามแสวงหาความสุขส่วนตน หรือหลีกเลี่ยงความทุกข์ใด

ประเภทที่ 2 ความพอใจเกี่ยวกับตนเอง เป็นทรศนะของความพอใจ ซึ่งมนุษย์พยายามแสวงหาความสุขส่วนตน แต่ไม่จำเป็นว่าการแสวงหาความสุขจะต้องเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์เสมอ

ประเภทที่ 3 ความพอใจเกี่ยวกับจริยธรรม เป็นทรศนะที่ถือว่ามนุษย์แสวงหาความสุขเพื่อประโยชน์ของมวลมนุษย์ หรือสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่และจะเป็นผู้รับประโยชน์นี้ผู้หนึ่งด้วย

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2543, น. 56) ได้กล่าวถึง การวัดความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1) ประโยชน์ของการวัดความพึงพอใจ

องค์การต่างให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยวัตถุประสงค์ของการวัดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้

1.1) เพื่อจะได้ทราบถึงสาเหตุของความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน

1.2) เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับผลงานที่ออกมา

1.3) เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.4) เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับการฝึกอบรม การขาดงานหยุดงานบ่อย ๆ การเปลี่ยนงาน การลาออกและปัญหาอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่น่าสนใจมากที่สุดที่ผู้บริหารส่วนมากอยากจะทราบก็คือ เหตุผลจากข้อที่หนึ่งและข้อที่สาม เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งบางองค์กรเห็นว่าเป็นเป้าหมายสำคัญ ที่จะต้องทำใหม่อย่างสมบูรณ์แบบทีเดียว

2) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมาก นักจิตวิทยาได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจในการ ทำงานตามนิยามที่วัดและวัตถุประสงค์ของการวัด ได้แบ่งแบบวัดเป็นหลายลักษณะดังนี้

2.1) การแบ่งแบบวัดที่เป็นลักษณะข้อความที่ถาม มี 2 ลักษณะ คือ

- แบบสำรวจปรนัย เป็นแบบวัดที่เป็นคำถามและคำตอบที่ให้เลือกตอบ โดยที่ผู้ตอบได้ตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็นและความรู้สึก เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีเชิงปริมาณ

- แบบสำรวจเชิงพรรณนา เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบตอบ ด้วยคำพูด และข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์หรือคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบตอบโดยอิสระ เป็นข้อมูลที่ได้เชิงคุณภาพ

2.2) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ยังสามารถแบ่งได้ตามคุณลักษณะ ของงานเป็น 2 ลักษณะ คือ

- แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปเป็นแบบวัด ที่วัดความ พึงพอใจในการทำงานของบุคคลที่มีความสุขอยู่กับงานโดยส่วนรวม

- แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานเฉพาะด้าน เป็นการศึกษาถึง ความรู้สึกชอบพอและความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน เช่น รายได้ ความมั่นคง มีมิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า เป็นต้น

จากข้อความข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถ แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคคลในองค์กรที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร และ อาจก่อให้เกิดผลดีทางสถานภาพสังคม สามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนั้น เมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานได้ ย่อมมีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2.2.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

“ผลการปฏิบัติงาน” เป็นผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์ มาตรฐานตั้งไว้สำหรับองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์การสามารถมองเห็นและทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน โดยมีองค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน มาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ อธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะของบุคคล รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการสำหรับงาน วิธีการจะต้องมีการวิเคราะห์ พิจารณาให้เห็นถึงชนิดของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างต่าง ๆ ที่จำเป็นต้อง มีรวมทั้งแบบของสไตล์การทำงาน หรือแง่มุมการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้ด้วยความสามารถในด้านการทำงานอาจได้มาจากความสามารถอุดมคติหลักของธุรกิจ โมเดลความสามารถ ของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ พฤติกรรมด้วยเทคนิค (Behavioral Interviews, BEIs) การวิเคราะห์ ด้วยเทคนิค Function Analysis (FA) หรือชื่อจากบริษัทที่ปรึกษา (Cascio, 1991, p. 77)

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) คือ การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุถึงรายละเอียด ระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (เช่น ดีเลิศ ดี พอใช้ ไม่พอใช้) อย่างชัดเจนว่ามีผลการทำงานอย่างไร มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้การ ประเมินมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540) ได้กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงระดับ ของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันขององค์การจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การรวบรวมมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การจะทำให้มองเห็นความสามารถขององค์การ จึงทำให้ มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ แสดงถึงประสิทธิภาพของตนเอง การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานบางอย่างขึ้นมา เพื่อนำผล การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบจะทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานสูงกว่า หรือต่ำกว่า หรือพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยผลที่ได้ย่อมนำไปสู่แนวทางการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ องค์การตั้งไว้ ไม่ว่าจะนำไปประกอบการตัดสินใจของการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาบุคคล

บีช (Beach, 1980) ได้อธิบายว่า ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงความมุ่งหวังในการปฏิบัติงานอย่าง ถูกต้อง ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ต้องเป็นเงื่อนไขที่สามารถปฏิบัติได้ คือ เป็นเกณฑ์ ที่แสดงถึงระดับของผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งบุคคลโดยทั่วไปสามารถจะปฏิบัติได้ ไม่ควรกำหนดเกณฑ์ไว้ สูงหรือต่ำเกินไป 2) ต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะปฏิบัติ ไม่ใช่กำหนดหลักเกณฑ์ที่นอกเหนือจากความ ต้องการของลักษณะงานนั้น ๆ 3) ต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง และ 4) ต้องกำหนดไว้เป็นสายลักษณะอักษร เพื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ได้รับทราบโดยทั่วกัน และเพื่อให้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

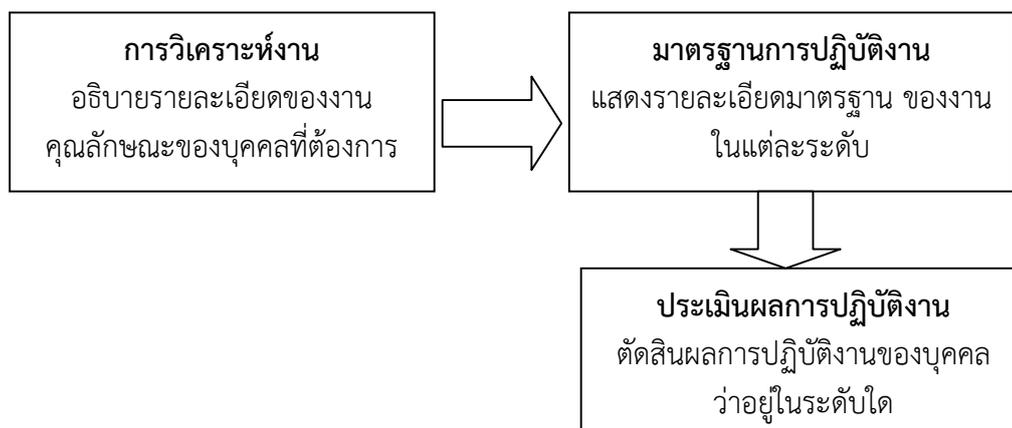
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด ไม่อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำจนเกินไป ตลอดจนเป็นตัวประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การอีกด้วย ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไปได้

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นตอนที่จะสรุปว่าบุคคลผู้ถูกประเมิน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบหลักอยู่จำนวน 21 ประการ ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสนใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้ในงาน ความร่วมมือ ประสบการณ์ในงาน ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น การตัดสินใจ อุปนิสัยในการทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงานทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์กับลูกค้ การปรับตัว ความสามารถในการอบรมผู้อื่น ความรู้ในด้านเทคนิค ความรับผิดชอบ ทักษะในด้านช่าง ทัศนคติในการเรียนรู้ และศักยภาพในการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายประการด้วยกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ของแต่ละองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเลือกใช้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง จึงให้ต้องคำนึงถึงรายละเอียดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description) ที่อธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงานและเน้นความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เจื่อนไขของงานแต่ละชนิดและความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในแต่ละตำแหน่ง จึงจะทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบที่จะนำมาใช้เป็นตัวประเมินผลการปฏิบัติงานได้ สำหรับขั้นตอนนี้มีกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ

3.1) การสังเกต คือ การค้นหา รวบรวมสิ่งที่พบจากการสังเกต และทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ

3.2) การประเมินตัดสิน คือ การแยกแยะ วิเคราะห์และประเมินค่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต



ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: Cascio (1991, p. 77)

4) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลที่แน่ชัด ตลอดจนมูลเหตุต่าง ๆ ที่เป็นผลให้แสดงถึงผลการปฏิบัติงานออกมาได้ โดยสามารถแยกการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานได้ 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 ผลการปฏิบัติงานดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งในกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดความพอใจและมีความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเสมอ ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ เกินกว่ามาตรฐานเล็กน้อยและเกินกว่ามาตรฐานมาก หรือเรียกว่า ดีมาก และ ดีเลิศ โดยในกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษาระดับผลการปฏิบัติงานนี้เอาไว้ และส่งเสริมให้เขาปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป

แนวทางที่ 2 ผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ มีการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้พอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือไม่สูง ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั่นเอง หรือเป็นที่น่าพอใจ หรือเรียกว่าอยู่ในระดับปานกลางหรือดี ซึ่งปกติแล้ว ผู้บังคับบัญชาย่อมคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนต้องปฏิบัติตามให้ได้ มาตรฐานที่กำหนดไว้อยู่แล้ว จึงจะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ มิเช่นนั้นต้องหามาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

แนวทางที่ 3 ผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด หรือไม่สามารถปฏิบัติงานของตนตามหน้าที่และความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐานเพียงเล็กน้อย ที่เรียกว่า เกือบพอใจ หรือ เกือบดี และต่ำกว่ามาตรฐานมาก ที่เรียกว่า ใช้นไม่ได้ หรือไม่พอใจ โดยในกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจนได้มาตรฐาน

ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ต้องอาศัยประสิทธิผลขององค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน จึงจะสามารถนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้

2.2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทน แก่พนักงานเพราะผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคุ้มค่าต่อการพัฒนา และคุณค่าต่อการบริหาร (दनัย เทียนพุดม, 2541) ดังนี้

- 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
- 2) สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลต่อพนักงานที่มีผลงานที่ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
- 3) รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือความสำคัญกับพฤติกรรม
- 4) ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาบุคลากร กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร
- 5) ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
- 6) ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 7) เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา
- 8) ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรจะต้องพัฒนาพนักงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 9) ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กร

ผลจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีผลงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องประกอบด้วยความสามารถ ความชำนาญ และสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย โดยประเมินผลของประสิทธิภาพนั้นได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดประสิทธิภาพการทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของตัวแปรนี้และเลือกนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นเป็นอย่างมาก ที่ประกอบไปด้วยประสิทธิผล

ประสิทธิภาพขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกออกได้ดังนี้

1) ประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีภารกิจหลักในการดูแลป้องกันชายแดนปราบปรามยาเสพติด ป้องกันแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมาย รักษาความมั่นคงภายในประเทศในเขตชายแดน และการรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการของกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลควบคู่ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2) ประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยจะศึกษาถึงปัจจัยที่ความสัมพันธ์และส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดของหน่วยงาน เช่น น้ำมันเชื้อเพลิงและล้อลื่น อาวุธปืน เครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น เพื่อให้เกิดความประหยัด หรือคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ

3) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจะศึกษาถึงปัจจัยที่ความสัมพันธ์และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 สภาพทั่วไปของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5

2.3.1 การจัดตั้งกองกำลังป้องกันชายแดน

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดตั้งกองกำลังป้องกันชายแดน จำนวน 8 กองกำลัง ซึ่งประกอบด้วย กองกำลังของกองทัพบก จำนวน 7 กองกำลัง และกองกำลังของกองทัพเรือ เหล่านาวิกโยธิน 1 กองกำลัง

ในพื้นที่ภาคเหนือ ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกองทัพภาคที่ 3 เพื่อปฏิบัติการกิจตามแผนงาน ป้องกันชายแดนประจำปี รับผิดชอบพื้นที่ชายแดนภาคเหนือ 8 จังหวัด ทั้งประเทศเมียนมาร์และประเทศลาว ความยาวตามแนวชายแดนรวม 2,062 กิโลเมตร โดยมีการจัดกำลังและกำหนดพื้นที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) กองกำลังนเรศวร รับผิดชอบการจัดโดย กองพลทหารราบที่ 4 มีที่ตั้งกองบัญชาการ อยู่ที่ค่ายวชิรปราการ อำเภอเมือง จังหวัดตาก รับผิดชอบพื้นที่ตามแนวชายแดนด้านจังหวัดตาก และจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมความยาว 1,029 กิโลเมตร

2) กองกำลังผาเมือง รับผิดชอบการจัดโดย กองพลทหารม้าที่ 1 มีที่ตั้งกองบัญชาการ อยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบพื้นที่ 24 อำเภอชายแดน ของจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย พะเยา น่าน อุตรดิตถ์ และพิษณุโลก รวมความยาว 933 กิโลเมตร แบ่งเป็นด้านประเทศเมียนมาร์ 349 กิโลเมตร และด้านประเทศลาว 584 กิโลเมตร (แยกเป็นพื้นที่ทางบก 777 กิโลเมตร และทางน้ำ 156 กิโลเมตร)

ลักษณะพื้นที่ปฏิบัติการ มีอาณาเขตติดต่อ คือ ทิศเหนือ ติดกับ ประเทศเมียนมาร์ ทิศตะวันตก ติดกับ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งเป็นพื้นที่รับผิดชอบของกองกำลังนเรศวร ทิศตะวันออก ติดกับ ประเทศลาว ทิศใต้เป็นพื้นที่ตอนในของจังหวัดชายแดน สภาพพื้นที่เป็นป่าภูเขาประมาณ ร้อยละ 75 และเป็นพื้นที่ราบเชิงเขาประมาณ ร้อยละ 25 มีเทือกเขาที่สำคัญ ด้านประเทศเมียนมาร์

ได้แก่ เทือกเขาแดนลาวและเทือกเขาฝิ่ปันน้ำ ด้านประเทศลาว มีเทือกเขาหลวงพระบาง โดยมีพื้นที่สูงสุด คือ ดอยผ้าห่มปก สูงจากระดับน้ำทะเล 2,285 เมตร มีแม่น้ำที่สำคัญ คือ แม่น้ำกก แม่น้ำสาย แม่น้ำรวก และแม่น้ำโขง ซึ่งลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่าเบญจพรรณสลับกับป่าดิบชื้นบนพื้นที่สูง ประชาชนส่วนมากประกอบอาชีพเกษตรกรรม และมีบุคคลบนพื้นที่สูงหลายชนเผ่าประกอบด้วย ไทยใหญ่ อาข่า อีเก้อ จีนฮ่อ ม้ง มูเซอ ลีว๊ะ ลื้อ เป็นต้น

2.3.2 ภารกิจหลักในการปฏิบัติงาน

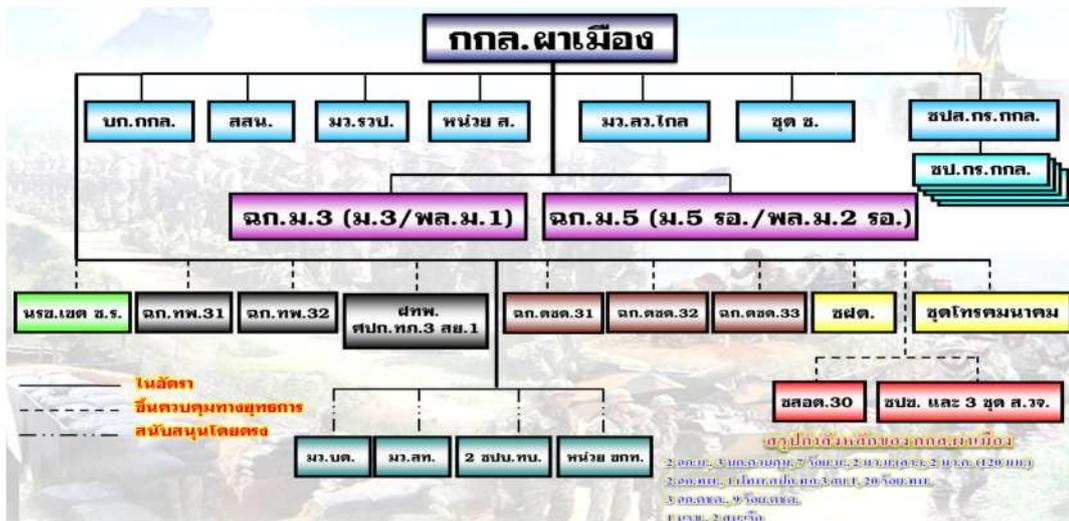
กองกำลังผาเมือง ควบคุมและอำนวยความสะดวกต่อกำลังป้องกันชายแดนไทย - เมียนมาร์ และไทย - ลาว ตั้งแต่เขตติดต่อ กองกำลังนเรศวร อำเภอบาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน กับ อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ จนถึงเขตติดต่อ ศูนย์ปฏิบัติการ กองทัพภาคที่ 2 (ศปก.ทภ.2) อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก กับ อำเภอนาแห้ว จังหวัดเลย โดยกองกำลังผาเมือง จะปฏิบัติภารกิจใน 4 แผนงานหลัก ประกอบด้วย

- 1) แผนงานป้องกันชายแดน
- 2) แผนงานสกัดกั้นและปราบปรามยาเสพติด
- 3) แผนงานป้องกันสกัดกั้นแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย
- 4) แผนงานรักษาความมั่นคงภายใน ซึ่งอยู่ในบทบาทของ กองอำนวยการรักษา

ความมั่นคงภายในภาค 3 ส่วนแยก 2 (กอ.รมน.ภาค 3 สย.2)

2.3.3 การจัดและการวางกำลังพล

การจัดและการวางกำลังพล มาจากกองพลทหารม้าที่ 1 และกองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์ โดยมีหน่วยรองหลัก ประกอบด้วย หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 3 และหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 นอกจากนี้หน่วยยังได้รับมอบกำลัง จากตำรวจตระเวนชายแดน หน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขงเขตเชียงราย และหน่วยทหารพราน ให้ขึ้นควบคุมทางยุทธการ และมีหน่วยสนับสนุนอื่น ๆ จำนวน 15 หน่วย ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงแผนผังการจัดกำลังของกองกำลังผาเมือง

ที่มา: กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5. (2558). รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. น. 16.

จากภาพดังกล่าวข้างต้น การจัดกำลังของกองกำลังผาเมือง สามารถแบ่งมอบพื้นที่รับผิดชอบให้กับหน่วยรอง วางกำลัง ดังนี้

- 1) พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบโดยหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 (4 กองร้อยทหารม้า 5 กองร้อยทหารพราน และ 2 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน)
- 2) พื้นที่จังหวัดเชียงราย และจังหวัดพะเยา รับผิดชอบโดย หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 3 (3 กองร้อยทหารม้า 8 กองร้อยทหารพราน และ 2 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน)
- 3) พื้นที่จังหวัดน่านตอนบน รับผิดชอบโดย หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารพรานที่ 32 (6 กองร้อยทหารพราน) พื้นที่จังหวัดน่านตอนล่าง รับผิดชอบโดย หน่วยเฉพาะกิจตำรวจตระเวนชายแดนที่ 32 (1 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน)
- 4) พื้นที่จังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดพิษณุโลก รับผิดชอบโดย หน่วยเฉพาะกิจตำรวจตระเวนชายแดนที่ 31 (4 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน)
- 5) พื้นที่ตามลำแม่น้ำโขง รับผิดชอบโดย หน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขงเขตเชียงราย รับผิดชอบพื้นที่ ตั้งแต่บริเวณสามเหลี่ยมทองคำ อำเภอเชียงแสน ถึงบริเวณแก่งผาได อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย

กองกำลังผาเมือง วางกำลังควบคุมภูมิประเทศสำคัญตามแนวชายแดน โดยจัดตั้งฐานปฏิบัติการ จำนวน 161 ฐาน จุดตรวจ/จุดสกัดกั้น จำนวน 85 จุด ตลอดแนวชายแดนในพื้นที่รับผิดชอบ โดยมี จุดผ่านแดนถาวร จำนวน 8 จุด (จังหวัดเชียงราย 5, น่าน 1, อุดรดิตถ์ 1) จุดผ่อนปรนการค้า จำนวน 18 จุด (จังหวัดเชียงใหม่ 1, เชียงราย 9, พะเยา 1, น่าน 4, อุดรดิตถ์ 3) และช่องทางธรรมชาติ/ท่าข้าม จำนวน 170 จุด

สำหรับการจัดในส่วนของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 3 ส่วนแยก 2 (กอ.รมน. ภาค 3 สย. 2) ประกอบด้วย กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 3 ส่วนแยก 2 และชุดปฏิบัติการ จำนวน 22 ชุด (ขปส.๑ จำนวน 19 ชุด, ขปช.๑ จำนวน 3 ชุด)

2.3.4 ลักษณะการปฏิบัติงาน

หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 ตั้งอยู่กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 7 (ค่ายพิชิตปรีชากร) ตำบลปึงโค้ง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่รับผิดชอบติดแนวชายแดนประเทศไทย – เมียนมาร์ ครอบคลุมท้องที่อำเภอเชียงดาว อำเภอเวียงแหง อำเภอฝาง อำเภอไชยปราการ และอำเภอแม่อาย จังหวัดเชียงใหม่ โดยการปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 สามารถแบ่งออกเป็น จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการป้องกันชายแดน มีการปฏิบัติงานตามพันธกิจ 3 ประการ ของ กองทัพบก ดังนี้

1.1) การเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน การจัดตั้งฐานปฏิบัติการตามแนวชายแดน โดยใช้กำลังพลตามฐานปฏิบัติการตามแนวชายแดน ลาดตระเวน เฝ้าตรวจชุ่มโจมตี เพื่อป้องกันการรุกรานอิทธิพล การลักลอบลำเลียงยาเสพติด และสิ่งผิดกฎหมายต่าง ๆ รวมถึงมีการประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการข่าวของหน่วย ซึ่งการจัดกำลังในการปฏิบัติการกิจนี้ได้แบ่งกำลังออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนปฏิบัติการกิจลาดตระเวน/เฝ้าตรวจ พิสูจน์ทราบ ชุ่มโจมตี จัดตั้งจุดตรวจ/สกัดกั้น เป็นกำลังเคลื่อนไหว ปฏิบัติภารกิจภายนอกฐานปฏิบัติการ

- ส่วนเตรียมพร้อมดำเนินการฝึกทบทวนและเป็นกองหนุนของหน่วย

- ส่วนอ้อมกำลัง พักผ่อนภายในฐานปฏิบัติการ และระวังป้องกันฐาน และ

- ส่วนที่ลาพักตามวงรอบ

โดยภารกิจด้านการป้องกันชายแดนมีการปฏิบัติที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- การจัดตั้งฐานปฏิบัติการและการจัดตั้งจุดตรวจการณ์ ใช้กำลังจัดตั้งเป็นฐานปฏิบัติการเพื่อควบคุมภูมิประเทศสำคัญต่าง ๆ

- การตั้งจุดตรวจ/จุดสกัดกั้น เป็นการจัดกำลังปฏิบัติการกิจตั้งด่านตรวจตามเส้นทางคมนาคมที่สำคัญ อาจจะเป็นการตั้งจุดตรวจ/สกัดกั้นถาวร 24 ชั่วโมง ร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ และส่วนราชการอื่น ๆ หรือจะเป็นการตั้งจุดตรวจ/สกัดกั้นไม่ประจำที่ ตั้งด่านลอยตามสถานการณ์ ด้านการข่าวของหน่วย หรือตามความริเริ่มของหน่วย

- การลาดตระเวนเฝ้าตรวจและพิสูจน์ทราบ เป็นการจัดกำลังของหน่วยออกไปลาดตระเวนตามพื้นที่ที่สำคัญที่ไม่สามารถตรวจการณ์จากฐานปฏิบัติการได้ หรือพื้นที่ที่ฝ่ายเราต้องการทราบ เช่น การลาดตระเวนตรวจช่องทางเข้า - ออก ตามแนวชายแดน การลาดตระเวนพิสูจน์ทราบเส้นทางลำเลียงยาเสพติด เป็นต้น

- การชุ่มโจมตี เป็นการจัดกำลังของหน่วยออกไปชุ่มโจมตี เพื่อมุ่งต่อการปะทะกับกองกำลังหรือกลุ่มขบวนการกระทำผิดกฎหมายต่าง ๆ เช่น กลุ่มขบวนการค้ายาเสพติด เป็นต้น

- การปิดล้อม/ตรวจค้น เป็นการจัดกำลังของหน่วย หรืออาจเป็นการสนธิกำลังกับหน่วยราชการอื่น ๆ เพื่อเข้าปิดล้อม และตรวจค้นเป้าหมายที่หน่วยต้องการจับกุม โดยต้องมีหมายค้น และสำหรับการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. กฎอัยการศึก จะใช้เมื่อจำเป็นเท่านั้น

1.2) การจัดระเบียบพื้นที่และแก้ไขปัญหาความมั่นคงในพื้นที่ชายแดน แบ่งการปฏิบัติงานออกได้ ดังนี้

- การจัดเตรียม/สร้างที่ตรวจการณ์ จุดเฝ้าตรวจ จุดต้านทาน ที่มั่น ระบบเครื่องกีดขวาง และเส้นทางยุทธวิธีในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกื้อกูลต่อการเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน
- ดำรงการฝึก จัดระบบ และควบคุมการใช้กำลังประชาชน เพื่อให้มีขีดความสามารถในการป้องกันตนเอง การเฝ้าตรวจ/ตรวจสอบสิ่งผิดปกติ และแจ้งเตือนข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ
- ดำเนินงานกิจการพลเรือน และพัฒนากำลังในระบบต่อสู้เบ็ดเสร็จ พัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของกองทัพก เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
- การเตรียมกำลังประจำถิ่นในการระวังป้องกัน และควบคุมความเสียหายพื้นที่/สถานที่สำคัญ และเตรียมกำลังประชาชนในการควบคุมจัดระเบียบ และดูแลความปลอดภัยให้กับประชาชนในพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการในพื้นที่ส่วนหลัง ตามแผนป้องกันประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3) การประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ร่วมมือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับพื้นที่ โดยใช้กลไกระหว่างประเทศในระดับท้องถิ่น และหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งกำหนดให้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการจัดกำลังลาดตระเวนแนวชายแดนร่วมกันกับทหารประเทศเมียนมาร์ และคงดำรงการติดต่อ การสานสัมพันธ์กับผู้บังคับหน่วยของทหารเมียนมาร์อย่างเสมอ

2) ด้านการสกัดกั้นยาเสพติด กองกำลังผาเมือง ใช้กำลังจากฐานปฏิบัติการตามแนวชายแดน ดำเนินการลาดตระเวน เฝ้าตรวจ ชุ่มโจมตี ปิดล้อมตรวจค้น ตั้งจุดตรวจ/จุดสกัดกั้น และเปิดยุทธการในพื้นที่รับผิดชอบ โดยแบ่งการปฏิบัติออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

2.1) การดำเนินการด้านการข่าว เป็นการปฏิบัติในพื้นที่ชายแดนเขตประเทศเพื่อนบ้าน แสวงความร่วมมือกับฝ่ายเมียนมาร์ เพื่อร่วมมือในการปราบปรามยาเสพติดในเขตเมียนมาร์

2.2) การสกัดกั้นตามแนวชายแดน เป็นการปฏิบัติในพื้นที่ตามแนวชายแดนในเขตไทย ดำเนินการโดยใช้การปฏิบัติในการจัดตั้งจุดเฝ้าตรวจ ลาดตระเวน พิสูจน์ทราบ ชุ่มโจมตี การสร้างเครื่องกีดขวาง และปิดล้อม/ตรวจค้น รวมทั้งการจัดกำลังร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงาน ณ จุดผ่านแดนถาวร และจุดผ่อนปรนการค้าต่าง ๆ

2.3) การจัดตั้งชุมชนเข้มแข็ง เป็นการดำเนินการเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติดในหมู่บ้านตามแนวชายแดน โดยการดำเนินการจะใช้กระบวนการชุมชนเข้มแข็ง รวมทั้งปัญหาความมั่นคงอื่น ๆ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เพื่อส่งเสริมความรู้ใน 4 เรื่อง ได้แก่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยาเสพติด แรงงานต่างด้าว และการอนุรักษ์ป่าไม้และทรัพยากรธรรมชาติ

2.4) การสกัดกั้นบนเส้นทางคมนาคม เป็นการปฏิบัติในพื้นที่จากชายแดนเข้าสู่พื้นที่ภายใน ดำเนินการโดยใช้การจัดกำลังร่วมระหว่างกำลังของหน่วยทหาร ฝ่ายปกครอง และตำรวจจัดตั้งจุดตรวจ/จุดสกัดกั้น เพื่อสกัดกั้นกลุ่มขบวนการ ซึ่งจะใช้เป็นเส้นทางลำเลียง ยาเสพติด และสิ่งผิดกฎหมายต่าง ๆ

3) ด้านการสกัดกั้นผู้ลักลอบหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย โดยสาเหตุมาจากสภาพทางด้านการสู้รบ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยาของประเทศเพื่อนบ้าน ประกอบกับความต้องการแรงงานราคาถูกของผู้ประกอบการในเขตไทย และยังลักลอบเข้ามา เพื่อขายแรงงานในพื้นที่ตามแนวชายแดน แต่เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น การลักลอบเข้ามาจะเป็นรายบุคคล ไม่มีการดำเนินการเป็นขบวนการแต่อย่างใด โดยลักษณะของผู้ลักลอบเข้าเมืองในพื้นที่รับผิดชอบของกองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 มี 3 ลักษณะ ได้แก่ เข้ามาในลักษณะไปเช้า - เย็นกลับ เพื่อทำการเกษตรกรรม เข้ามาอยู่กับญาติพี่น้องในหมู่บ้านตามแนวชายแดน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาประชากรแฝง และเข้ามารับจ้างทำงานกับนายจ้างในพื้นที่ตอนใน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาแรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมาย และในการปฏิบัติงานด้านการสกัดกั้นผู้ลักลอบหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย สามารถเกิดได้จากการปฏิบัติภารกิจด้านการป้องกันชายแดนนั่นเอง เช่น การลาดตระเวน ฝ้าตรวจ การจัดตั้งจุดตรวจ/สกัดกั้น ตามเส้นทางคมนาคม หรือการปิดล้อม/ตรวจค้น

4) ด้านแผนงานรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน. ภาค 3 สย.2) ปฏิบัติงานตามภารกิจ 4 ประการ ดังนี้

4.1) ดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมจัดตั้งหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งเอาชนะยาเสพติด และโครงการสร้างเครือข่ายผู้นำหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งเอาชนะยาเสพติด ในพื้นที่อำเภอชายแดนและพื้นที่คาบเกี่ยว

4.2) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ในพื้นที่อำเภอชายแดนและอำเภอคาบเกี่ยว โดยบูรณาการและประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

4.3) บูรณาการ แผนงาน โครงการ ด้านความมั่นคงในพื้นที่อำเภอชายแดนและอำเภอคาบเกี่ยว ร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

4.4) สร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายข่าวภาคประชาชน ให้สามารถรายงานข่าวที่เกี่ยวข้องกับภัยด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การปฏิบัติงานตามภารกิจรักษาความสงบเรียบร้อย สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประการ ดังนี้

5.1) การปฏิบัติต่อเป้าหมายบุคคล และการติดตามกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมเป็นภัยต่อความมั่นคงของประเทศ

5.2) การติดตามเฝ้าระวังสื่อโทรทัศน์ โทรคมนาคม ระบบการติดต่อสื่อสาร สถานีวิทยุชุมชน และสื่อออนไลน์

5.3) การควบคุมระบบคมนาคม การจัดตั้งด่านตรวจจุดตรวจ เพื่อสกัดกั้นการกระทำผิดกฎหมายและสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

5.4) การควบคุมการเคลื่อนไหวการชุมนุม บังคับใช้กฎหมายเพื่อควบคุมสถานการณ์การชุมนุมต่อต้านการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ และการบริหารงานแผ่นดิน

5.5) การปฏิบัติภารกิจการพลเรือน

5.6) การปฏิบัติตามคำสั่งคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (คสช.)

5.7) การปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับการกองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อย

(ผบ.กกล.รส.)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

เพ็ญศรี เมณเสนา (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสำคัญของงาน ด้านการพิจารณาผลตอบแทน ด้านความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนอง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความท้าทายของงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ด้านความผูกพันที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก

3) พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

4) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน ระดับตำแหน่ง และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

5) ปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก

ปิยะบุตร มิ่งประเสริฐ (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท คุรุโม่ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 16-25 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ปวช. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 2 - 5 ปี เป็นพนักงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,151-8,100 บาท โดยในภาพรวมพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิต ซึ่งพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเฉลี่ยแตกต่างกัน ระดับความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และระดับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

พนิตธรา ศรีหมื่นไฉ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยศึกษาจากปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ความสามารถในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับดี และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน สัมพันธ์กับการรับรู้ความสามารถในตนเอง และสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตลอดจนการรับรู้การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกัน

รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553) ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้วมีกระบวนการบริหาร POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า กระบวนการบริหาร POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : กรณีศึกษา เฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับดีมากมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีที่สุด มีระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับ ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 1 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในประเด็นลักษณะงานที่รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถสูงสุด 2) ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นในประเด็นการได้รับการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรสูงสุด ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้สูงสุด และปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีระดับความคิดเห็นในประเด็นงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อการดำเนินชีวิตสูงสุด

กรรณา ภู่มะลิ และคนอื่น ๆ (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียน

ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก และผลการพยากรณ์พบว่าปัจจัยการบริหารสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 70.60

สิริวัลย์ พงกษาอุดมชัย (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลดอนแฝก จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของชมรมเป็นไปตาม POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินงานของชมรมประสบความสำเร็จ

หัสรินทร์ ดอนดี (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

อศิยา พัฒนภักดี (2558) ศึกษาปัจจัยและกระบวนการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติก ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาในมุมผู้ประกอบการ พบว่า กระบวนการบริหารจัดการโรงแรมบูติก ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ปลื้มใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ (2560) ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิผล มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อานนท์ สุขสมนึก (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหารจัดการสายการผลิต และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นิเค็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสายการผลิตในระดับมาก และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อิศเรศร์ ไชยะ (2553) ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แซมมอล (Sammons, 1995 อ้างถึงใน สุริยีน เฟิงธรรม, 2553) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยศึกษาในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ในระดับประถมศึกษาและระดับ

มัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำ เป้าหมายร่วมกัน สอนและเรียนอย่างตั้งใจ มีความคาดหวังสูง เป็นต้น

แกลร์ก (Klerk, 2001 อ้างถึงใน กัญญารัตน์ เฟื่องศิริวัฒนกุล, 2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้อาสาสมัครสาธารณสุขมาทำงานเพื่อสังคมหรือชุมชน ซึ่งแรงจูงใจที่เกิดขึ้นน่าจะเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นการกำหนดตนเองให้เกิดแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเจตคติอย่างชัดเจน และเป็นการกำหนดเป้าหมายของการกระทำ ดังนั้น ปริมาณของแรงจูงใจกับการกำหนดตนเองจึงมีผลกับความคิด ความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรมของบุคคล อันเกี่ยวข้องกับการเกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะแสวงหาความพึงพอใจเป็นสำคัญ

บอยด์ (Boyd, 1994 อ้างถึงใน อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์, 2545) ได้ศึกษา การรับรู้ของครูด้านระดับชั้นสังคม สถานภาพทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า สถานะทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงเป็นอย่างมากต่อขวัญกำลังใจของครู และพบว่า ผลต่อขวัญกำลังใจของครูทั้งในระยะยาวและระยะสั้น คือ ระดับความวิตกกังวลของผู้บริหาร และครู ความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับผู้เรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรม และการมีความมั่นคงตลอดชีพ

บรูค (Brook, 1971) ได้ศึกษา ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐโรไลนาเหนือ ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกของคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้น มีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่น ๆ และสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาต่ำ มีขวัญสูงกว่าสมาชิกคณะวิชาอื่น ๆ ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหารโอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุมากกว่าสมาชิกคณะวิชาอื่น มีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีน้อยกว่า ในด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหารโอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ

เจสตี และกานต์ทาวีส (Jaiseri & Kantasewi, 2009) ได้ศึกษาบทบาทของการเป็นผู้นำของคริสเตียนและแนวทางกระบวนการบริหารของสมาคม ธุรกิจคริสเตียนไทย ผลการศึกษาพบว่า มี 5 ปัจจัยที่เป็นแนวทางในกระบวนการบริหาร สมาคมธุรกิจคริสเตียนให้มีความสำเร็จ คือ การจัดทำงบประมาณในแต่ละงานตาม ความจำเป็นและมีความเหมาะสม การประเมิน มีการประเมินการทำงานด้วยความโปร่งใส การวางแผน มีการปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบันอยู่เสมอ และการประสานงาน การจัดระเบียบการทำงานและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานโดยเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสื่อสาร การได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ในองค์กร

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
- 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำลังพลชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหาร ในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จำนวนทั้งหมด 1,075 นาย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กำลังพลชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหาร ในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จำนวน 292 นาย ประกอบด้วย กองบังคับการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5, กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 กองบังคับการควบคุมที่ 2 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 334 และกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 335 โดยประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน 5 % โดยใช้สูตรสัดส่วนของ Taro Yamane (Yamane, 1973, p. 1088)

จากสูตรวิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่มีประชากรแน่นอน โดยใช้สูตรสัดส่วนของ Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

โดย n คือ ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้
N คือ จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5 % จะใช้ค่า 0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1,075}{1 + 1,075 (0.05)^2} \\ &= \frac{1,075}{3.6875} \\ &= 291.53 \end{aligned}$$

เพราะฉะนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 292 ตัวอย่าง

3.1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งจำนวนประชากรออกเป็น 13 กลุ่ม โดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร

$$\text{จากสูตร} \quad \frac{n^1}{N} = nN^1$$

โดย n^1 คือ จำนวนตัวอย่างที่จะสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม
 n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
 N^1 คือ จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม
 N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

สามารถแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (นาย)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (นาย)
1	กองบังคับการหน่วยเฉพาะกิจกรม ทหารม้าที่ 5		
	1.1 ชั้นสัญญาบัตร	25	8
	1.2 ชั้นประทวน	84	24
	1.3 พลทหาร	50	14

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (นาย)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (นาย)
2	กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5		
	2.1 ชั้นสัญญาบัตร	16	4
	2.2 ชั้นประทวน	154	42
	2.3 พลทหาร	182	49
3	กองบังคับการควบคุมที่ 2 หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5		
	3.1 ชั้นสัญญาบัตร	16	4
	3.2 ชั้นประทวน	154	42
	3.3 พลทหาร	182	49
4	กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 334		
	4.1 ชั้นสัญญาบัตร	5	1
	4.2 ชั้นประทวน	101	27
5	กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 335		
	5.1 ชั้นสัญญาบัตร	5	1
	5.2 ชั้นประทวน	101	27
รวมทั้งหมด		1,075	292

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

3.2.1 ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยการบริหารงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดกรอบแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยกำหนดตัวแปรอิสระศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหาร ของลูเธอร์ และเออร์วิค (Luther & Urwick อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2549) หรือที่เรียกว่า “POSDCORB” จำนวน 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ หรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

3.2.2 ตัวแปรตาม

ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ และความพึงพอใจของกำลังพล

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 3 ส่วน ดังนี้

3.3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และรายได้ มีลักษณะเป็นแบบเลือกคำตอบ

3.3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 7 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การจัดคนเข้าทำงาน
- 4) การอำนวยการหรือการสั่งการ
- 5) การประสานงาน
- 6) การรายงาน
- 7) การงบประมาณ

สำหรับส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบให้คะแนน (Rating scale) ตามแนวของลิเคอร์ท์ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| 4 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมาก |
| 2 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกำลังพลต่อปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้แปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

- | | | |
|-------------|---------|--|
| 1.00 – 1.75 | หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อการบริหารระดับน้อยที่สุด |
| 1.76 – 2.50 | หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อการบริหารระดับน้อย |
| 2.51 – 3.25 | หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อการบริหารระดับมาก |
| 3.26 – 4.00 | หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อการบริหารระดับมากที่สุด |

3.3.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับส่วนที่ 3 มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบให้คะแนน (Rating scale) ตามแนวของลิเคอร์ท์ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้แปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

- | | | |
|-------------|---------|----------------------------------|
| 1.00 – 1.75 | หมายถึง | มีผลการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด |
| 1.76 – 2.50 | หมายถึง | มีผลการปฏิบัติงานระดับน้อย |
| 2.51 – 3.25 | หมายถึง | มีผลการปฏิบัติงานระดับระดับมาก |
| 3.26 – 4.00 | หมายถึง | มีผลการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด |

3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.4.1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ วิธีการ เอกสารงานวิจัย และตำราที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3.4.2 กำหนดประเด็นและขอบเขตของการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.4.3 สร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

3.4.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้บังคับการหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาให้ครอบคลุมและเหมาะสม

3.4.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำให้สมบูรณ์และถูกต้อง

3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา การใช้ภาษา และความเที่ยงตรงด้านโครงสร้างเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สามารถให้คำตอบต่อการศึกษาคั้งนี้ได้

3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วมาทดลอง (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง (Pre-test) จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient: α) ตามวิธีของ Cronbach เพื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นว่าสูงพอหรือไม่ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจดังนั้นหากค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.7 แสดงว่า คำถามในแบบสอบถามสามารถวัดค่าตัวแปรหลักในการวิจัยอยู่ในระดับความเชื่อมั่นที่สูง สามารถนำแบบสอบถามดังกล่าวนี้ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

(กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550) ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้พบว่า 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีค่า $\alpha = 0.962$ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีค่า $\alpha = 0.845$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 นั้น แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.6.1 ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนกำลังพล ชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน และพลทหาร ในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จำนวน 292 นาย โดยเก็บข้อมูล ดังนี้

1) ปัจจัยการบริหาร POSDCORB จำนวน 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการหรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

2) ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

3.6.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง

3.6.3 นำแบบสอบถามทั้งหมด มาตรวจสอบและให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยดำเนินการ ดังนี้

3.7.1 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับจากประชากรกลุ่มตัวอย่างให้สมบูรณ์และครบถ้วน

3.7.2 ให้คะแนนแบบสอบถามแต่ละด้านตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

3.7.3 เปรียบผลรหัสข้อมูลจากแบบสอบถามแต่ละชุด และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

3.8.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.8.2 สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient: r) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์จะมีทั้งทิศทางเดียวกัน และทิศทางตรงกันข้าม (-) โดยเกณฑ์การแปรผล (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544, น. 316) มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่” โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 292 นาย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

4.3 ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

4.4 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (นาย)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 ปี	27	9.25
ระหว่าง 21 – 30 ปี	129	44.18
ระหว่าง 31 – 40 ปี	92	31.50
ระหว่าง 41 – 50 ปี	32	10.96
ระหว่าง 51 – 60 ปี	12	4.11
รวม	292	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด ร้อยละ 44.18 รองลงมา ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 31.50 ระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 10.96 ต่ำกว่า 21 ปี ร้อยละ 9.25 และ ช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 4.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน (นาย)	ร้อยละ
ชั้นสัญญาบัตร (ร้อยตรี – จอมพล หรือร้อยตำรวจตรี – พลตำรวจเอก)	18	6.16
ชั้นประทวน (สิบตรี – จ่าสิบเอก หรือสิบตำรวจตรี – ดาบตำรวจ)	162	55.48
พลทหาร	112	38.36
รวม	292	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในชั้นประทวน (ยศสิบตรี – จ่าสิบเอก หรือสิบตำรวจตรี - ดาบตำรวจ) มากที่สุด ร้อยละ 55.48 รองลงมาเป็นพลทหาร ร้อยละ 38.36 และนายทหารชั้นสัญญาบัตร (ยศร้อยตรี – จอมพล หรือร้อยตำรวจตรี – พลตำรวจเอก) น้อยที่สุด ร้อยละ 6.16

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (นาย)	ร้อยละ
8,000 – 10,000 บาท	112	38.35
10,000 -15,000 บาท	94	32.20
16,000 – 20,000 บาท	68	23.29
20,000 บาท ขึ้นไป	18	6.16
รวม	292	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 8,000 - 10,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 38.35 รองลงมาระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท ร้อยละ 32.20 ระหว่าง 16,000 – 20,000 บาท และ 20,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 6.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (นาย)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	14	4.80
มัธยมศึกษาตอนต้น หรือ ปวช.	56	19.18
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวส.	116	39.72
ปริญญาตรี	97	33.22
สูงกว่าปริญญาตรี	9	3.08
รวม	292	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มากที่สุด ร้อยละ 39.72 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 33.22 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ร้อยละ 19.18 ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 4.80 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 3.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (นาย)	ร้อยละ
โสด	72	24.66
สมรส	163	55.82
แยกกันอยู่	57	19.52
รวม	292	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีสถานภาพสมรสมากที่สุด ร้อยละ 55.82 รองลงมาสถานภาพโสด ร้อยละ 24.66 และสถานภาพแยกกันอยู่ ร้อยละ 19.52 น้อยที่สุด

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหาร POSDCORB จำนวน 7 ประการ ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านการวางแผน	2.94	0.594	มาก	2
2. ด้านการจัดองค์การ	2.91	0.581	มาก	4
3. ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	2.97	0.579	มาก	1
4. ด้านการอำนาจงานหรือการสั่งการ	2.89	0.645	มาก	5
5. ด้านการประสานงาน	2.93	0.712	มาก	3
6. ด้านการรายงาน	2.86	0.693	มาก	6
7. ด้านการงบประมาณ	2.83	0.692	มาก	7
รวม	2.91	0.546	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า กำลังพลของหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.546) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ($\bar{X} = 2.97$, S.D. = 0.579) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 0.594) ด้านการประสานงาน ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.712) ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.581) ด้านการอำนาจงานหรือการสั่งการ ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.645) ด้านการรายงาน ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.693) และด้านการงบประมาณ ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.692)

4.2.1 ด้านการวางแผน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการวางแผนของหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการวางแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า	2.98	0.810	มาก	3
2. บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน	2.78	0.811	มาก	2
3. แผนงานขององค์การมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.01	0.795	มาก	5

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการวางแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
4. การวางแผนงานครอบคลุมทุกแง่มุม	2.87	0.797	มาก	4
5. มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และ แนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.04	0.805	มาก	1
รวม	2.94	0.594	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยการบริหารด้านการวางแผน พบว่า กำลังพลหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 0.594) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการวางแผนในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 0.805) แผนงานขององค์การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 0.795) มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 0.810) การวางแผนงานครอบคลุมทุกแง่มุม ($\bar{X} = 2.87$, S.D. = 0.797) และบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน ($\bar{X} = 2.78$, S.D. = 0.811)

4.2.2 ด้านการจัดองค์การ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการจัดองค์การของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการจัดองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. การมอบหมายงานในแต่ละฝ่าย/กอง ตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน กฎหมาย	3.00	0.711	มาก	2
2. มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามลักษณะ งานอย่างชัดเจน	2.93	0.781	มาก	3
3. องค์การมีสภาพแวดล้อมที่ดีและเป็น ระเบียบเรียบร้อย	3.00	0.758	มาก	1
4. การจัดแบ่งหน่วยงานภายในองค์การที่ ครอบคลุมภารกิจอย่างชัดเจน	2.88	0.849	มาก	4

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการจัดองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
5. การจัดองค์การในภาพรวมเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด	2.76	0.907	มาก	5
รวม	2.91	0.581	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยการบริหารด้านการจัดองค์การ พบว่า กำลังพลหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=2.91$, S.D. = 0.581) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการจัดองค์การในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ องค์การมีสภาพแวดล้อมที่ดีและเป็นระเบียบเรียบร้อย ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.758) การมอบหมายงานในแต่ละฝ่าย/กองตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.711) มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามลักษณะงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.781) การจัดแบ่งหน่วยงานภายในองค์การที่ครอบคลุมภารกิจอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.849) และการจัดองค์การในภาพรวมเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X} = 2.76$, S.D. = 0.907)

4.2.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการจัดคนเข้าทำงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตาม ความรู้ความสามารถ	2.95	0.844	มาก	4
2. บุคลากรมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณ งาน	2.89	0.842	มาก	6
3. มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่บุคลากร	3.01	0.727	มาก	3
4. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	2.90	0.862	มาก	5
5. มีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็น ประจำทุกปี	3.03	0.665	มาก	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
6. มีสวัสดิการแก่บุคลากรเพื่อการดำรง รักษาบุคลากรไว้ในองค์กร	3.06	0.676	มาก	1
รวม	2.97	0.579	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ปัจจัยการบริหารด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่า กำลังพลหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.97$, S.D. = 0.579) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการจัดองค์กรในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีสวัสดิการแก่บุคลากรเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.676) มีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.665) และมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 0.727) การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 2.95$, S.D. = 0.844) มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.862) และบุคลากรมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.842)

4.2.4 ด้านการอำนวยการหรือการสั่งการ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการอำนวยการหรือการสั่งการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการอำนวยการหรือการสั่งการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการวินิจฉัย สั่งการ	2.95	0.765	มาก	1
2. ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการควบคุม งาน	2.89	0.812	มาก	3
3. ผู้บังคับบัญชามีศิลปะในการ บริหารงาน	2.85	0.851	มาก	5
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี	2.87	0.799	มาก	4
5. การบริหารงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์แผนงาน ทิศทาง และ แนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	2.90	0.831	มาก	2
รวม	2.89	0.645	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ปัจจัยการบริหารด้านการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.645) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อการบริหารด้านการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ ($\bar{X} = 2.95$, S.D. = 0.765) การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์แผนงาน ทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.831) ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการควบคุมงาน ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.812) ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 2.87$, S.D. = 0.799) และผู้บังคับบัญชามีศิลปะในการบริหารงาน ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.851)

4.2.5 ด้านการประสานงาน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการประสานงานของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการประสานงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน	2.97	0.803	มาก	1
2. ได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก	2.89	0.795	มาก	2
รวม	2.93	0.712	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ปัจจัยการบริหารด้านการประสานงาน พบว่า กำลังพลของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารด้านการประสานงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.712) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน ($\bar{X} = 2.97$, S.D. = 0.803) และได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.795)

4.2.6 ด้านการรายงาน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการรายงานของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการรายงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน	2.82	0.876	มาก	4
2. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างต่อเนื่อง	2.80	0.842	มาก	5
3. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง	2.83	0.885	มาก	3
4. มีการรวบรวมและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี	2.99	0.857	มาก	1
5. มีการจัดทำศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากร	2.88	0.782	มาก	2
รวม	2.86	0.693	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ปัจจัยการบริหารด้านการรายงาน พบว่า กำลังพลหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.693) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการรายงานในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีการรวบรวมและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 0.857) มีการจัดทำศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากร ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.782) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.885) มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.82$, S.D. = 0.876) และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.842)

4.2.7 ด้านงบประมาณ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยการบริหารด้านการงบประมาณของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. มีการเตรียมการที่ดีในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ	2.80	0.845	มาก	4
2. มีความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ	2.83	0.807	มาก	3
3. มีการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม	2.80	0.801	มาก	5
4. การใช้จ่ายงบประมาณขององค์การเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปี	2.88	0.807	มาก	1
5. การเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2.84	0.844	มาก	2
รวม	2.83	0.692	มาก	

จากตารางที่ 4.13 ปัจจัยการบริหารด้านการงบประมาณ พบว่า กำลังพลของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.692) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารด้านการงบประมาณในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การใช้จ่ายงบประมาณขององค์การเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปี ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.807) การเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 0.844) มีความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.807) มีการเตรียมการที่ดีในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.845) และมีการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.801)

4.3 ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน	ลำดับที่
1. ด้านประสิทธิผล	2.86	0.629	มาก	3
2. ด้านประสิทธิภาพ	2.91	0.600	มาก	2
3. ด้านความพึงพอใจ	2.92	0.672	มาก	1
รวม	2.89	0.510	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.510) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านความพึงพอใจ ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.672) ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.600) และด้านประสิทธิผล ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.629)

4.3.1 ด้านประสิทธิผล

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านประสิทธิผล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน	ลำดับที่
1. ท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีคุณภาพตามเกณฑ์หรือเป้าหมายของงานที่กำหนด	2.88	0.750	มาก	1
2. ท่านมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีระดับคุณภาพดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างชัดเจน	2.85	0.817	มาก	2
3. ผู้บังคับบัญชายอมรับในผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	2.85	0.766	มาก	3
รวม	2.86	0.629	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ของผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผล ของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.629) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สามารถทำงานได้บรรลุผล

สัมฤทธิ์ มีคุณภาพตามเกณฑ์หรือเป้าหมายของงานที่กำหนด ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.750) มั่นใจว่า ผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีระดับคุณภาพดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.817) และผู้บังคับบัญชายอมรับในผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.766)

4.3.2 ด้านประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน	ลำดับที่
1. ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด	2.90	0.810	มาก	3
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด	2.96	0.756	มาก	1
3. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีข้อผิดพลาดน้อยมาก	2.84	0.818	มาก	4
4. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	2.94	0.788	มาก	2
รวม	2.91	0.600	มาก	

จากตารางที่ 4.16 ผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.600) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 0.756) ใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า ($\bar{X} = 2.94$, S.D. = 0.788) สามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.810) และทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีข้อผิดพลาดน้อยมาก ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 0.818)

4.3.3 ด้านความพึงพอใจ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ด้านความพึงพอใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน	ลำดับที่
1. ท่านพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	2.88	0.829	มาก	3
2. ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับการสนับสนุนพัฒนาทักษะ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา	2.80	0.877	มาก	4
3. ท่านพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	2.98	0.804	มาก	2
4. ท่านพึงพอใจต่อการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่	2.99	0.808	มาก	1
รวม	2.92	0.672	มาก	

จากตารางที่ 4.17 ผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.672) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ พึงพอใจต่อการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 0.808) พึงพอใจต่อการให้คำปรึกษาการช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 0.804) พึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.829) และพึงพอใจเมื่อได้รับการสนับสนุนพัฒนาทักษะ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.877)

4.4 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์แยกตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยด้านการบริหาร	ผลการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผล	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)	Sig.
1. การวางแผน	0.301 ^{**}	0.000
2. การจัดองค์การ	0.342 ^{**}	0.000
3. การจัดคนเข้าทำงาน	0.350 ^{**}	0.000
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ	0.261 ^{**}	0.000
5. การประสานงาน	0.285 ^{**}	0.000
6. การรายงาน	0.363 ^{**}	0.000
7. งบประมาณ	0.434 ^{**}	0.000
ภาพรวม	0.394^{**}	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.394 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ดังนั้น แสดงว่าปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ นั่นคือ หากหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหาร “POSDCORB” ที่ดีจะทำให้กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ งบประมาณ การรายงาน การจัดคนเข้าทำงาน การจัดองค์การ การวางแผน การประสานงาน และการอำนวยการหรือการสั่งการ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยด้านการบริหาร	ผลการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพ	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)	Sig.
1. การวางแผน	0.647**	0.000
2. การจัดองค์การ	0.641**	0.000
3. การจัดคนเข้าทำงาน	0.608**	0.000
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ	0.592**	0.000
5. การประสานงาน	0.602**	0.000
6. การรายงาน	0.704**	0.000
7. งบประมาณ	0.655**	0.000
ภาพรวม	0.750**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.750 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้น แสดงว่าปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ นั่นคือ หากหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหาร “POSDCORB” ที่ดีจะทำให้กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ การรายงาน งบประมาณ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน การอำนวยการหรือการสั่งการ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยด้านการบริหาร	ผลการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจ	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)	Sig.
1. การวางแผน	0.651**	0.000
2. การจัดองค์การ	0.617**	0.000
3. การจัดคนเข้าทำงาน	0.647**	0.000
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ	0.636**	0.000
5. การประสานงาน	0.643**	0.000
6. การรายงาน	0.722**	0.000
7. งบประมาณ	0.717**	0.000
ภาพรวม	0.783**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.783 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้นแสดงว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ นั่นคือ หากหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่มีการบริหาร “POSDCORB” ที่ดีจะทำให้กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ การรายงาน งบประมาณ การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน การอำนวยการหรือการสั่งการ และการจัดองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 292 นาย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 44.18 อยู่ในชั้นประทวน (ยศสิบตรี – จ่าสิบเอก หรือสิบตำรวจตรี – ตาบทหาร) ร้อยละ 55.48 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 8,000 - 10,000 บาท ร้อยละ 38.35 จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ร้อยละ 39.72 และส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 55.82

5.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารตามแนวคิดกระบวนการบริหาร ของลูเธอร์ และเออร์วิค (Luther & Urwick) หรือที่เรียกว่า “POSDCORB” ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวกหรือการส่งการ ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ ตามลำดับ

5.1.3 ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพึงพอใจ ด้านประสิทธิภาพ และด้านประสิทธิผล ตามลำดับ

5.1.4 การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ประกอบด้วย ด้านการงบประมาณ ด้านการรายงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการอำนาจงานหรือการสั่งการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ที่ ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพระดับสูง และ ด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในระดับสูง

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของ หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 ความคิดเห็นต่อการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กำลังพลมี ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนาจงาน หรือการสั่งการ ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ ตามลำดับ หมายความว่า กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารงานที่ดีและเหมาะสมและส่งเสริมการปฏิบัติงานของกำลังได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการ อำนาจงานหรือการสั่งการ ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของรุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2553) ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้วมีกระบวนการบริหาร POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับหัสรินทร์ ดอนดี (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยการ บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัย การบริหารสถานศึกษาในโรงเรียน มาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับอานนท์ สุขสมนึก (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหาร จัดการสายการผลิต และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ สายการผลิตในระดับมาก นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกรรณา ภูมะณี และคนอื่น ๆ (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงในระดับมาก

5.2.2 ระดับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพึงพอใจ ด้านประสิทธิภาพ และด้านประสิทธิผล ตามลำดับ หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดไว้ พบว่า กำลังพลได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ได้รับเป็นผลมาจากหลากหลายปัจจัย ดังที่นักวิชาการ 3 ท่าน ซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน โดยซาริณี จันทรแสงศรี (2540, น. 12) ได้อธิบายว่า การที่ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ Cumming & Schwab (1973) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงานการบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรนั้น ๆ ส่วนปัจจัยบุคคลได้แก่ ความสามารถของบุคคลนั้นและแรงจูงใจที่จะทำงาน ให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสองปัจจัยจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และ Porter & Lawler (1975) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะของบุคคล ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับในบทบาท โอกาสในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลได้โดยการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการที่กำลังพลจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลนั้น เป็นผลมาจากการได้รับปัจจัยเกื้อหนุนที่เหมาะสม จนเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ผลการวิจัยที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรรณา ภูมะลิต และคนอื่น ๆ (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก หัสรินทร์ ดอนดี (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ประกอบด้วย ด้านการงบประมาณ ด้านการรายงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการอำนาจงานหรือการสั่งการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพระดับสูง และด้านความพึงพอใจของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรม

ทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในระดับสูง หมายความว่า การบริหารที่ดีของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลตอบสนองในทิศทางเดียวกันในระดับสูงด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จอีกด้วย ดังผลการวิจัยของ Jaiseri & Kantasewi (2009) ได้ศึกษาบทบาทของการเป็นผู้นำของคริสเตียนและแนวทางกระบวนการบริหารของสมาคม ธุรกิจคริสเตียนไทย ผลการศึกษา พบว่า มี 5 ปัจจัยที่เป็นแนวทางในกระบวนการบริหาร สมาคมธุรกิจคริสเตียนให้มีความสำเร็จ คือ การจัดทำงบประมาณในแต่ละงานตามความจำเป็นและมีความเหมาะสม การวางแผน มีการปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ และการประสานงาน การจัดระเบียบการทำงานและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานโดยเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสิริวัลลี พุกษาอุดมชัย (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลดอนแฝก จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของชมรมเป็นไปตาม POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินงานของชมรมประสบความสำเร็จ

5.2.4 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านประสิทธิผลในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนและได้วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามลักษณะงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม รวมถึงในหน่วยงานมีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งกำลังพลมีความคิดเห็นต่อการบริหารในประเด็นดังกล่าวในระดับมากถึงมากที่สุด จึงส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลเกิดประสิทธิผลมีคุณภาพงานที่ดีตรงตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน โดย ปลื้มใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ (2560) ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิผล มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 งานวิจัยของรุ่งอรุณ เกื้อใหญ่ (2553) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริการ POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อมาพันธิตรา ศรีหมื่นไวย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูพบว่า การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านหัสรินทร์ ดอนดี (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนอกจากนี้ผลการวิจัยในเชิงนายอิทธิพลโดย กรุณา ภู่มะลิ และคนอื่น ๆ (2557)

ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการพยากรณ์พบว่า ปัจจัยการบริหารสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 70.60

5.2.5 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านประสิทธิภาพระดับสูง เนื่องจากหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม โดยการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปี และในการปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความรู้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บังคับบัญชา ประกอบกับกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่สามารถจัดสรรกำลังพลมากเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของกำลังพลมีประสิทธิภาพเสร็จตามเวลาที่กำหนดเพราะมีจำนวนบุคลากรในองค์กรเพียงพอในการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีข้อผิดพลาดน้อยมากเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานและการได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ความสามารถของกำลังพล เช่น การอบรม สัมมนา และยังสามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรสุดา ดุสิตรัตน์กุล (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : กรณีศึกษา เฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสูงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทางด้านปิยะบุตร มิ่งประเสริฐ (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และระดับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ปิยะบุตร มิ่งประเสริฐ (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และระดับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

5.2.6 ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านความพึงพอใจระดับสูง เนื่องจากหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีสวัสดิการแก่บุคลากรเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์การ มีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร องค์การมีสภาพแวดล้อมที่ดีและเป็นระเบียบเรียบร้อย ในขณะที่การบริหารงานมีการวางแผนที่ดี มีความชัดเจน ประกอบกับการมีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีความสามารถ จึงทำให้กำลังพลมีแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารที่ดีของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ นั้นช่วยให้กำลังพลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงไกร เจริญพานิช (2541) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ อันเนื่องมาจากปัจจัยหรือ

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยที่พบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธิตรา ศรีหมื่นไวย (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยศึกษาจากปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ความสามารถในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอานนท์ สุขสมนึก (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหารจัดการสายการผลิต และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อิศเรศร์ ไชยะ (2553) ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น เพื่อให้กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” เพื่อให้กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) ด้านการวางแผน หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ควรมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนเป็นอย่างดี และแผนงานขององค์การที่กำหนดไว้ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

2) ด้านการจัดองค์การ หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ควรมอบหมายงานในแต่ละฝ่าย/กองให้ตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่กำลังพลตามลักษณะงานและตามหน่วยงานอย่างชัดเจน

3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน เนื่องจากกำลังพลของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ต้องปฏิบัติงานตามแนวเขตชายแดน เพื่อดูแลความสงบเรียบร้อยให้กับประเทศ ซึ่งบางครั้งในการทำงานอาจมีความเสี่ยงต่อชีวิต จากการปะทะขบวน การลักลอบลำเลียงยาเสพติด หรือสิ่งผิดกฎหมาย ดังนั้น จึงควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง โดยการชื่นชมในการปฏิบัติหน้าที่ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นประจำทุกปีแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งควรมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่

กำลังพลภายในองค์กรที่แน่นอน เหมาะสม และเป็นธรรม โดยการวางมาตรการ และสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โดยพิจารณาจากเหมาะสม และความรู้ความสามารถของกำลังพล นอกจากนี้ ควรมีการเพิ่มสวัสดิการแก่กำลังพล เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่บุตรของกำลังพลที่มี ผลการเรียนดี เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของกำลังพลและครอบครัว ตลอดจนเป็นส่งเสริมการศึกษาให้แก่เยาวชนได้เป็น อย่างดี รวมถึงการเพิ่มการเบิกจ่ายสิทธิการรักษาพยาบาลของตนเองและบุคคลในครอบครัว หรือเบี้ยเลี้ยง ที่นอกเหนือจากเงินเดือน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันจำนวนกำลังพลในแต่ละหน่วยงานควรมีความ เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

4) ด้านการอำนวยการหรือการสั่งการ ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการ การบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แผนงาน ทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการและทักษะในการควบคุมกำลังพล ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาสามารถ ให้กำลังพลได้เข้าพบปะหารือ ปรีกษา รับคำแนะนำ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ทั้งปัญหา ภายในและภายนอกองค์กร

5) ด้านการประสานงาน กำลังพลทุกหน่วยงานควรให้ความร่วมมือในการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เป็นไปอย่างสอดคล้องกันเพื่อให้งานบรรลุถึง วัตถุประสงค์เดียวกัน มีผลงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และกำลังพลทุกนาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกันโดย ไม่เกิดความซ้ำซ้อน ขัดแย้ง เหลื่อมล้ำในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานไปได้อย่างสมานฉันท์ มีประสิทธิภาพ เกิดความสมดุล และบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาที่กำหนด

6) ด้านการรายงาน ในการบริหารงานหรือการทำโครงการต่าง ๆ ควรมีการรายงาน ผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง และควรมีการ รวบรวมผลการปฏิบัติงานประจำปี นอกจากนี้ควรมีการจัดทำศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ช่วยประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของหน่วยงานให้กำลังพลทราบ ทั้งนี้เพื่อรายงานผลของการทำงานในแต่ละครั้งให้กับ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทราบถึงความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ และเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูล ลายลักษณ์อักษร ตลอดจนเป็นการวางแผนการทำงานในครั้งต่อไป เพื่อจะสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ ทันทีที่นอกเหนือจากนี้ยังช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

7) ด้านงบประมาณ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด หน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรเป็นไป ตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปี โดยงบประมาณที่ใช้จ่ายควรมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และ เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย และครอบคลุมทุกพื้นที่ ต้องมีการศึกษากับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ ตามแนวเขตชายแดนของประเทศไทย เช่น หน่วยงาน ของกรมสรรพากร กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป็นต้น และนำมาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ตามแนวเขตชายแดนได้อย่างเหมาะสม

2) ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ เช่น แรงจูงใจ ทักษะคติปัจจัยด้านพฤติกรรม เป็นต้น

3) ควรศึกษาความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติงานของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่ เช่น ความมั่นใจในการปฏิบัติงานป้องกันประเทศ เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ไชศรี. (2556). **ทฤษฎีบริหารจัดการ**. สืบค้นจาก <https://kanokratkhaisi003.wordpress.com>.
- กรรณา ภู่มะลิ และคนอื่น ๆ. (2557). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**. 8(1), 158-172.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). **Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.
- กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5. (2558). **รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558**. เชียงใหม่: กองบังคับการควบคุมที่ 1 หน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5.
- กัญญารัตน์ เพ็ญศิริวัฒนกุล. (2554). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท คาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกรียงไกร เจริญพานิช. (2541). **ความพึงพอใจการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักรภพ ศรีมณี. (2558). **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลิดา ศรีมณี. (2558). **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ Scope and Theoretical Concepts in Public Administrative Theory**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาโรณี จันทร์แสงศรี. (2540). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชุมศักดิ์ ชุมนุม. (2541). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษาเขตการศึกษา 10**. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). การวิจัยเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ทิปปับลิเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). กรุงเทพฯ: หจก.เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ณัฐวัตร เป็งวันปลูก. (2560). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ดนัย เทียนพุด. (2541). การบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน ของครูกับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปราณี ภัคดีไพบุลย์ผล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปลื้มใจ ไพบูลย์ และชาญวิทย์ ทองโชติ. (2560). กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารวิทยาการจัดการ. 4(2), 175-204.
- ปิยะบุตร มิ่งประเสริฐ. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท คุราโม้ (ไทยแลนด์) จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พันธิตรา ศรีหมื่นไวย. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิจิตร ใช้ออกปัญญา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- เพ็ญศรี จันทร์อินทร์. (2549). เอกสารตำรารายวิชาพฤติกรรมองค์กร. กำแพงเพชร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- เพ็ญศรี เมณเสนา. (2550). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่. (2553). **ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญญา ลักขิตานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2547). **ศัพท์การบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2536). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2547). **รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2551). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพิศ สุขแสน. (2554). **การบริหารจัดการโครงการ**. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- สาลินี ภาวียน. (2540). **ขีดความสามารถทางสังคมของสวนสาธารณะในเขตกรุงเทพมหานครศึกษากรณีสวนลุมพินี**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สิริวัลลี พุกษาอุดมชัย. (2560). **ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลดอนแฝก จังหวัดนครปฐม**. วารสาร Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 10(1), 1439-1453.
- สุริยน เพ็งธรรม. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร**. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 7(31), 57-66.
- หัสรินทร์ ดอนดี. (2560). **ปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 35**. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 12(2), 235-243.
- อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง**. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร. (2540). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิดหลักการวิธีการ และกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- อานนท์ สุขสมนึก. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหารจัดการสายการผลิต และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อาภรณ์ อ่อนคง. (2556). **ประสิทธิผล**. สืบค้นจาก <http://academic.kus.ku.ac.th>.

- อารี เพชรผุด. (2543). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟันนี้พับลิชชิ่ง.
- อำนาจ บุญประเสริฐ. (2542). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อิสยา พัฒนภักดี. (2558). **ปัจจัยและกระบวนการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติก ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อิศเรศร์ ไชยะ. (2553). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Becker, S. & Neuhauser, D. (1975). **The Efficient Organization**. New York: Elsevier Scientific.
- Bovee, C. L. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Boyd, M. (1994). Task and Goal Perspectives in Organized Youth Sport. NASPSA Conference (1990 Houston. texas). **International Journal of Sport Psychology**. 25(4), 411-424.
- Brook, J. B. (1971). An analysis of community college faculty morale and selected factor. **Dissertation abstracts international**. 25(3), 5744-A.
- Cameron, K. M. & Whetten, W. E. (1983). Overcoming Resistance To Change. **Human Relation**. 1(11), 99.
- Cascico, W. F. (1991). **Applied Psychology in Personnel Management**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cumming, L. L. & Schwab, D. P. (1973). **Performance in organization: Determinants & appraisal**. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Harring Emerson. (1931). **The Twelve Principles of Efficiency**. New York: The Engineering Magazine.
- Jaiseri, P. & Kantasewi, N. (2009). Effects of Christian Leadership Characteristics and Management Approaches on Christian Business Success in Thailand. **ABAC Journal**. 29(2), 64-80.
- Klerk, D. (2001). **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: McGrae-Hill
- Morse, N. C. (1938). **Satisfaction in the White Collar Job**. Michigan: University Press.

- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). **Performance Appraisal An Organizational Perspective**. Boston: Allyn and Bacon.
- Peterson, E. & Plowman, E. G. (1989). **Business organization and management**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1975). **Behavior in Organization**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. M. (1995). **Diffusion of Innovation**. 4th ed. New York: Free Press.
- Sammons, P. (1995). **Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research**. London: OFSTED.
- Schermerhorn, J. R. (2000). **Management**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. (1960). **Administrative Behavior**. New York: The McMillen Company.
- White, S. A. (1991). The relationship of gender, level of sport involvement, and participation motivation to task and ego orientation. **International Journal of Sport Psychology**. (25), 4-18.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Haper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการ ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง ที่ตรงกับความรู้สึก และความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านไม่ต้องแจ้งชื่อให้ทราบ
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร “POSDCORB” ของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ปัจจุบันท่านมีอายุระหว่าง

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 21 ปี	<input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี
<input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี
<input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี	
2. ชั้นยศ

<input type="checkbox"/> ชั้นสัญญาบัตร (ยศร้อยตรี – จอมพล หรือร้อยตำรวจตรี – พลตำรวจเอก)
<input type="checkbox"/> ชั้นประทวน (ยศสิบตรี – จ่าสิบเอก หรือสิบตำรวจตรี – ดาบตำรวจ)
<input type="checkbox"/> พลทหาร
3. รายได้ต่อเดือน

<input type="checkbox"/> 8,000 – 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,000 -15,000 บาท
<input type="checkbox"/> 16,000 – 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,000 บาทขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น/ ปวช.
<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
5. สถานภาพ

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส
<input type="checkbox"/> แยกกันอยู่	

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุด

- โดย 4 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
3 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมาก
2 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย
1 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยการบริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
1. การวางแผน				
1.1 มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า				
1.2 บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน				
1.3 แผนงานขององค์การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์				
1.4 การวางแผนงานครอบคลุมทุกแง่มุม				
1.5 มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทาง ปฏิบัติอย่างชัดเจน				
2. การจัดองค์การ				
2.1 การมอบหมายงานในแต่ละฝ่าย/กอง ตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย				
2.2 มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่บุคลากรตามลักษณะงานอย่างชัดเจน				
2.3 การจัดแบ่งหน่วยงานภายในองค์การที่ ครอบคลุมภารกิจอย่างชัดเจน				
2.4 การจัดองค์การในภาพรวมเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด				
3. การจัดคนเข้าทำงาน				
3.1 การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ตรงตาม ความรู้ความสามารถ				
3.2 บุคลากรมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน				
3.3 มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร				
3.4 มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง				
3.5 มีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นประจำ ทุกปี				

ปัจจัยการบริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
3.6 มีสวัสดิการแก่บุคลากรเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร				
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ				
4.1 ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ				
4.2 ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการควบคุมงาน				
4.3 ผู้บังคับบัญชามีศิลปะในการบริหารงาน				
4.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี				
4.5 การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แผนงาน ทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้				
5. การประสานงาน				
5.1 ได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน				
5.2 ได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก				
6. การรายงาน				
6.1 มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน				
6.2 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างต่อเนื่อง				
6.3 มีการรวบรวมและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี				
6.4 มีการจัดทำศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากร				
7. ด้านการงบประมาณ				
7.1 มีการเตรียมการที่ดีในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ				
7.2 มีความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ				
7.3 มีการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม				
7.4 การใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปี				
7.5 การเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุด

- โดย 4 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานมากที่สุด
 3 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานมาก
 2 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อย
 1 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
1. ด้านประสิทธิผล				
1.1 ท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีคุณภาพตามเกณฑ์หรือเป้าหมายของงานที่กำหนด				
1.2 ท่านมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีระดับคุณภาพดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างชัดเจน				
2. ด้านประสิทธิภาพ				
2.1 ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด				
2.2 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด				
2.3 ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีข้อผิดพลาดน้อยมาก				
2.4 ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด				
3. ด้านความพึงพอใจ				
3.1 ท่านพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย				
3.2 ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับการสนับสนุนพัฒนาทักษะ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา				
3.3 ท่านพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา				
3.4 ท่านพึงพอใจต่อการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจ กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ข
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
(Reliability Statistics)

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.962	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.1	93.200	309.407	0.717	0.960
b1.2	93.233	308.875	0.666	0.960
b1.3	93.633	305.344	0.739	0.960
b1.4	93.600	315.421	0.520	0.961
b1.5	93.300	314.424	0.459	0.962
b2.1	93.467	319.499	0.427	0.962
b2.2	93.633	311.620	0.627	0.961
b2.3	93.167	317.178	0.460	0.961
b2.4	93.400	307.559	0.554	0.961
b2.5	93.700	305.183	0.643	0.960
b3.1	93.433	306.254	0.693	0.960
b3.2	93.367	307.551	0.762	0.960
b3.3	93.333	311.195	0.688	0.960

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3.4	93.433	310.461	0.580	0.961
b3.5	93.167	313.868	0.611	0.961
b3.6	92.900	319.886	0.342	0.962
b4.1	93.367	307.413	0.681	0.960
b4.2	93.200	309.683	0.706	0.960
b4.3	93.167	301.178	0.762	0.960
b4.4	93.400	304.317	0.775	0.959
b4.5	93.467	302.189	0.721	0.960
b5.1	93.333	305.126	0.782	0.959
b5.2	93.367	308.999	0.705	0.960
b6.1	93.633	304.930	0.589	0.961
b6.2	93.633	307.344	0.561	0.961
b6.3	93.433	311.978	0.526	0.961
b6.4	93.167	306.144	0.734	0.960
b6.5	93.300	308.355	0.646	0.960
b7.1	93.400	301.490	0.764	0.960
b7.2	93.367	309.964	0.626	0.960
b7.3	93.400	307.145	0.714	0.960
b7.4	93.433	305.151	0.731	0.960
b7.5	93.567	301.082	0.790	0.959

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยเฉพาะกิจ
กรมทหารม้าที่ 5 จังหวัดเชียงใหม่

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.845	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1.1	27.633	32.585	0.354	0.845
c1.2	27.833	30.557	0.506	0.834
c1.3	27.600	33.214	0.258	0.854
c2.1	27.667	30.644	0.588	0.827
c2.2	27.467	31.292	0.468	0.837
c2.3	27.833	30.695	0.579	0.827
c2.4	27.633	30.171	0.656	0.822
c3.1	27.867	29.292	0.701	0.817
c3.2	27.667	29.609	0.637	0.822
c3.3	27.767	32.599	0.434	0.839
c3.4	27.700	29.803	0.640	0.822

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	พันตรี ภูวดล พลเสน
วัน เดือน ปี ที่เกิด	25 กุมภาพันธ์ 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	48/9 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองปลาไหล อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550-2552	ผู้บังคับหมวดทหารม้า กองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2552-2558	ผู้บังคับกองร้อยทหารม้า กองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2558-2560	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2560-2561	นายทหารนักเรียน โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน	นายทหารยุทธการและการฝึก กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นายทหารยุทธการและการฝึก กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์
ที่ทำงานปัจจุบัน	กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์