



ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบิน

ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การกองทัพอากาศ

Flight Training School (FTS) Employees' Notions on Royal

Thai Air Force (RTAF) Internal Organization Changes

นาวาอากาศตรีภาคภูมิ สุขเสวตร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2553



ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบิน

ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การกองทัพอากาศ

นาวาอากาศตรีภาคภูมิ สุขเสวตร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2553



Flight Training School (FTS) Employees' Notions on Royal

Thai Air Force (RTAF) Internal Organization Changes

SQUADRON LEADER PARKPOOM SUKSAWEAT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School, Dhurakij Pundit University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกองทัพอากาศ
ชื่อผู้เขียน	นาวาอากาศตรีภาคภูมิ สุขเสวตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของนายทหารชั้นประทวนและชั้นสัญญาบัตร จำนวน 280 คน ได้ผลการสำรวจคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารประทวน เพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 25 -39 ปี มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน) น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือด้าน โครงสร้างองค์กรและด้านบุคลากร ตามลำดับ

ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบ คือ มีความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกมากที่สุดในเรื่อง ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) และผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) รองลงมาคือเรื่อง ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบที่มากที่สุดคือ เรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ รองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ จำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน จำนวนปีที่รับราชการในสังกัด กองทัพอากาศ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05



Thesis Title	Flight Training School (FTS) Employees' Notions on Royal Thai Air Force (RTAF) Internal Organization Changes
Author	Parkpoom Suksaweat
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Adilla Pongyeela
Co-Thesis Advisor	Associate Professor Sirichai Pongwichai
Department	Business Administration (Management)
Academic Year	2010

ABSTRACT

This study aims to investigate FTS employees' opinions, both positive and negative, on RTAF internal organization changes, and to compare and contrast the opinions of those who have different personalities and backgrounds. The opinions were collected by surveying 280 officers and enlisted personnel. The results show that the majority of those participated in the surveys is male aged between 25-39 years old, has been stationed at the FTS for less than 10 years, has a total service time in the RTAF of less than 10 years, and does not hold a bachelor's degree. Additionally, this majority agrees mostly with the technology aspect, structural aspect, and personnel aspect of organizational changes respectively.

Employees have a variety of opinions to the issue, both positively and negatively. For instance, the most common positive notion is a better notion, that is a better resource management for a less use of resources. On the contrary, the most common negative notion is the instability that occurs due to changes.

By comparing and contrasting the opinions gathered, it is found that the differences in age, time stationed at the FTS, and total years of service in the RTAF lead to differences in opinions with a significant level of 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์นี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็เนื่องมาจากได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรหลายฝ่าย ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์วิรัช สงวนวงศ์วาน ประธานกรรมการ และ ดร.เขวาลักษณ์ ราชแพทยาคม กรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ พลอากาศตรี ศิวเกียรติ์ ชะยมะ ผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน ตลอดจนนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนของโรงเรียนการบิน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ นาวาอากาศโท วรชาติ พองชล ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้เขียนขออุทิศ แก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นาวาอากาศตรีภาคภูมิ สุขเสวตร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๙
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์.....	4
2. ทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารจัดการ.....	6
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในการจัดองค์การและการบริหารงาน.....	6
2.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	28
2.3 การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	36
2.4 ประเด็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน.....	37
2.5 การปรับเปลี่ยนทางทหาร.....	40
2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	41
2.7 ระบบราชการไทยกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	45
2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ.....	47
2.9 การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศรูปแบบใหม่.....	50
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
3.1 การดำเนินการวิจัย.....	69
3.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	69
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	77
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อผลการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและเชิงลบ.....	111
ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	131
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	149
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	149
5.2 การอภิปรายผล.....	151
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้.....	153
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป.....	154
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก.....	159
แบบสอบถาม.....	160
อักษรย่อหน่วยงานทหารอากาศ.....	163
ลำดับยศทหารอากาศ.....	165
ประวัติของผู้เขียน.....	166

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ.....	73
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	74
4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	74
4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนปีที่ รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบิน.....	75
4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนปีที่ รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)....	75
4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	76
4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความรู้ความเข้าใจต่อ การปรับ โครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ.....	77
4.8 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม.....	77
4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ.....	78
4.10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามชั้นยศ.....	79
4.11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามอายุ.....	81
4.12 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบิน.....	83
4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)	85
4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	88
4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี.....	90
4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามชั้นยศ.....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ.....	92
4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน.....	94
4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านด้านเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน).....	96
4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	99
4.21 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร.....	101
4.22 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามชั้นยศ.....	102
4.23 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุ.....	103
4.24 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามจำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน.....	105
4.25 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามจำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน).....	107
4.26 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	109
4.27 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก.....	111
4.28 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามชั้นยศ.....	112
4.29 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามอายุ.....	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.30 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน.....	115
4.31 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน).....	117
4.32 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	119
4.33 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ.....	121
4.34 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามชั้นยศ.....	122
4.35 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามอายุ.....	123
4.36 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน.....	125
4.37 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน).....	127
4.38 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	129
4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ.....	131
4.40 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ.....	132
4.41 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน.....	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.42 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน).....	141
4.43 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	147

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ลักษณะขององค์การเชิงระบบ.....	13
2.2 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน.....	23
2.3 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก.....	24
2.4 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา.....	25
2.5 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร.....	26
2.6 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม.....	26
2.7 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรสร: ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ.....	27
2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลง.....	28
2.9 ระดับการรวมอำนาจ (The Degree of Centralization).....	32
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมาความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็วเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารแผ่นดิน ฝ่ายการเมืองเพื่อขับเคลื่อน ประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาคับเมืองให้หลุดพ้นไปด้วยดีรวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องยึดหลักประการสำคัญ คือการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช่วิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีดัง ความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 6)

การบริหารราชการที่ดีหรือ Good Government นั้นได้มีการแปลความหมายเป็นภาษาไทยหลายอย่าง เช่น ธรรมรัฐ ประชาธิปไตย สุประศาสนการ ประชาภิบาล สุประชาภิรัฐ ธรรมภิบาลการบริหารจัดการที่ดี ฯลฯ แต่เมื่อพิจารณาสาระหลักของความหมายที่แท้จริง คือ การสร้างระบบและกลไกการปกครองและการบริหารที่ดี ให้เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของสังคม ในภาคธุรกิจ เรียกว่า(Corporate Governance) สาระหลักของวิธีการปกครองที่ดี (Good Governance)อยู่ที่การ

สร้างกลไกการบริหารและการปกครองที่ดีเพื่อให้เจ้าของแต่ละคนสามารถปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเองได้ โดยระบบและกลไกเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมี องค์ประกอบ (จารุวรรณ เมณฑกา, 2541:10) คือ

1. มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Transparency)
2. มีความรับผิดชอบ (Accountability)
3. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน (Efficiency and Effectiveness)
4. มีผลตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

ความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงระบบราชการอย่างขนานใหญ่ดังที่กล่าวมาแล้วทำให้กระทรวงกลาโหมจะต้องปฏิรูปการดำเนินงานตามนโยบายหลักของรัฐบาล จากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมปัจจุบันที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ว่า จะพัฒนาบทบาทการฝึกกำลังกับภาคประชาสังคมเพื่อการป้องกันประเทศอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ในยามปกติและนำไปสู่การระดมสรรพกำลังยามไม่ปกติ โดยนำกำลังอำนาจแห่งชาติทุกด้านมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติการกิจเพื่อความมั่นคงร่วมกับหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมอย่างเป็นเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยง ติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิด และมีประสิทธิภาพ ทั้งภายใน และภายนอกกระทรวงกลาโหม (www.mod.go.th) ทำให้ส่วนราชการต่างๆ ในกระทรวงกลาโหมต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารราชการภายในกองทัพเพื่อเป็นไปตามระบบการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมนั้น ได้มีการดำเนินการแล้วเพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐและภารกิจกองทัพในปัจจุบันตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งได้กำหนดให้กองทัพต้องมีการพัฒนาความพร้อมและปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ อีกทั้งสนับสนุนบทบาทของกองทัพในการพัฒนาประเทศแก้ไขความยากจนประชาชนที่ประสบสาธารณภัย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและยังมอบหมายภารกิจสำคัญในการร่วมมือกับส่วนราชการและประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหายาเสพติดและการบำบัดผู้ติดยาเสพติด เป็นสำคัญ (<http://awc.rta.mi.th/schqbrf.htm>)

จากที่กล่าวนั้นแสดงให้เห็นว่าบทบาทของกองทัพในการรักษาความมั่นคงของประเทศนั้นมีไม่เฉพาะด้านการทำกรรบเท่านั้นแต่ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาประเทศโดยการทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคประชาชนดังนั้นในปัจจุบันกองทัพได้มีการปฏิรูประบบบริหารภายในเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจดังกล่าวอีกทั้งยังสนองตอบ ต่อนโยบายในเรื่องการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน

โรงเรียนการบิน (Flying Training School) เป็นหน่วยกำลังรบ ตั้งอยู่ที่ อำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2484 เป็นหน่วยงานที่สังกัดส่วนการศึกษา (Educational Group) มีผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน (พล.อ.ต.) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีภารกิจดำเนินการฝึกอบรม และอำนวยความสะดวกฝึกศึกษาให้แก่ศิษย์การบิน โรงเรียนการบิน มีหน่วยงานขึ้นตรง 9 หน่วย หน่วยสมทบ 3 หน่วย มีเครื่องบินแบบ บ.ฝ.16 (CT-4 A/B) บ.ฝ.19 (PC-9) และส.8 (BELL-206) เป็นเครื่องบินฝึกบรรจุประจำการ โดยมีเที่ยวบินในการปฏิบัติภารกิจ มากกว่า 18000 เที่ยวบินต่อปี มากเป็นอันดับหนึ่งของกองทัพอากาศ

โรงเรียนการบิน มีภารกิจในการฝึกศิษย์การบิน ให้เป็นนักบินประจำกอง ตามนโยบายของกองทัพอากาศ ให้แก่ศิษย์การบินทั้งในส่วนของกองทัพอากาศและกองทัพเรือ ในหลักสูตรเกี่ยวกับด้านการบิน ฝึกการยังชีพในป่า ผู้สำเร็จหลักสูตรจะได้รับการประดับเครื่องหมายความสามารถในการบิน ชั้นที่ 3 ประกาศนียบัตรนักบินประจำกอง และใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรีจากกรมการบินพาณิชย์ นอกจากนี้โรงเรียนการบินฯ ยังได้ฝึกหลักสูตรการฝึกยังชีพในป่าให้กับ แพทย์ พยาบาล เวชศาสตร์การบิน นักเรียนจ่าอากาศ และลูกเสืออากาศของโรงเรียน ที่บรรจุหลักสูตรดังกล่าว จึงนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นผลมาจากข้อจำกัดทางด้านกำลังพล ซึ่งอยู่ในระหว่างลดปริมาณลง แต่ในขณะเดียวกัน หน่วยกับมีภารกิจมากขึ้น เพราะจะต้องสนองตอบความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ในกองทัพอากาศรวมทั้งการสนองตอบนโยบายและให้การสนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ซึ่งนอกจากปริมาณกำลังพลที่จำกัดแล้ว การเสริมสร้างองค์ความรู้ และขวัญ กำลังใจของข้าราชการก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยทหารทุกแห่ง ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการศึกษาอย่างเป็นระบบและพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนการบิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของโรงเรียนการบิน โดยนำแนวคิดในการประเมินองค์การของตนเอง (Self Assessments) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส ข้อจำกัดและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อกองทัพอากาศและจะส่งผลกระทบต่อในการเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติตามนโยบายของราชการ โดยส่วนรวม

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบิน ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของกองทัพอากาศ

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบิน ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 ข้าราชการโรงเรียนการบิน เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

1.3.2 บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษารุ่นนี้ คือ กำลังพลของ โรงเรียนการบิน ซึ่งประกอบไปด้วยนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษารุ่นนี้มุ่งศึกษาถึง แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนการบิน ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบันตามความคิดเห็นของข้าราชการสัญญาบัตรและประทวนที่สังกัด โรงเรียนการบิน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา – ระยะเวลาที่ทำการวิจัย คือ ปี พ.ศ. 2552

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารราชการ

1.5.2 สามารถเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานโรงเรียนการบินได้

1.6 นิยามศัพท์

กำลังพล หมายถึง ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนการบิน การจัดการ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน โครงสร้าง และ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเตรียมองค์การให้มีความพร้อมในขณะที้องค์การกระบวนกรการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเข้าสู่แวดล้อมใหม่ที่ต้องการหรือสภาพแวดล้อมเป้าหมาย

ทอ. หมายถึง หน่วยงานกองทัพอากาศ

กพ.ทอ. หมายถึง กำลังพลทหารอากาศ

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารจัดการ

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนทฤษฎีและแนวความคิดในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในการจัดองค์การและการบริหารงาน
- 2.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 ประเด็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน
- 2.5 การปรับเปลี่ยนทางทหาร
- 2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.7 ระบบราชการไทยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ
- 2.9 การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศรูปแบบใหม่
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในการจัดองค์การและการบริหารงาน

2.1.1 ความหมายขององค์การ

ความหมายขององค์การนั้น ได้มีผู้กล่าวกันไว้มากมาย ล้วนแล้วแต่มีสาระสำคัญใกล้เคียงกันทั้งสิ้น แต่ก็มีบางท่านกล่าวเน้นในลักษณะแตกต่างกันบ้าง เช่น

องค์การเป็นศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานเพื่อสาธารณชน เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชน เรียกว่าองค์การบริหารธุรกิจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525: 108)

Chester I. Barnard (1970: 30) กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

Herbert G. Hicks (1972: 16) ได้ให้ความหมายว่า องค์การคือกระบวนการการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ (Interact) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Daniel Katz and Robert L. Kahn (1972: 34) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะใหม่ โดยกำหนดคำนิยามองค์การว่า คือระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และผลผลิต (Output)

พะยอม วงศ์สารศรี (2534: 4-5) ได้สรุปความหมายของคำว่าองค์การ คือ เป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัด โครงการสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งก็คือวิธีการแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (Input) ไปสู่สิ่งออก (Output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออก (output) ดังกล่าวได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) หรือการบริการต่าง ๆ (Services) ขององค์การนั่นเอง

2.1.2 หลักและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ

2.1.2.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives of Goals)

หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางของการดำเนินงาน ก่อนการทำงานธุรกิจจะต้องทำการคิดพิจารณาและตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์เสียก่อน ธุรกิจนั้นต้องการจะทำอะไร อยู่ในธุรกิจประเภทไหน และเมื่อการดำเนินงานได้สิ้นสุดลง ต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหน เป็นต้น วัตถุประสงค์จะมีทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น (short-run objective) สำหรับระยะเวลาที่ใกล้ เช่น เป็นปีต่อปี และวัตถุประสงค์ระยะยาว (long-run objectives) หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนระยะยาว วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องกัน จะต้องมีลักษณะสอดคล้องและเสริมต่อวัตถุประสงค์ระยะยาวที่เลือกไว้

2.1.2.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้ อำนาจหน้าที่ในองค์การย่อมเกิดขึ้นเนื่องจากการที่ได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการ การใช้อำนาจหน้าที่จึงต้องใช้เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย อำนาจหน้าที่ในองค์การจะมีมากที่สุด ณ ผู้บริหารระดับสูงและแบ่งส่วนเรื่อยมาในระดับต่ำตามสายงานที่เกิดขึ้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ความรับผิดชอบอาจจะเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ความรับผิดชอบของผู้จัดการที่มีต่อประธานบริษัทจะเป็นข้อผูกพันที่ต่อเนื่องกันไป แต่ในทางตรงกันข้าม ความรับผิดชอบของฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำที่มีต่อคำสั่งจะช่วยให้แก้ไขปัญหาเฉพาะอย่างนั้น จะเสร็จสิ้นลงทันทีภายหลังจากที่บุคคลดังกล่าวได้เสนอข้อแนะนำของคนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2.1.2.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ หมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (assignment of responsibility and authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่วุ้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้รับมอบหมายงานมาจะได้รับอำนาจสิทธิ์ขาดในการวางแผนและสั่งการรวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน

2.1.2.4 การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (De-Centralization)

2.1.2.4.1 การรวมอำนาจ หมายถึง การสงวนหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์กรอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ มิได้กระทำโดยผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่าขึ้นไป จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

2.1.2.4.2 กระจายอำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจบางอย่าง ซึ่งจำเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

2.1.2.5 สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

สายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาการยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา จะก่อให้เกิดประโยชน์คือ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไปและในขณะเดียวกัน จะก่อให้เกิดความสับสนแก่คนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต่าง ๆ เกิดความลำบากใจเสมอ ถ้าหากมีการละเลยไม่ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาโดยมีการติดต่อหรือ สั่งข้ามชั้นมักจะทำให้ผิดต่อหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวได้เสมอ

2.1.2.6 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)

การพิจารณากำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารคนหนึ่งสามารถควบคุมได้อย่างเหมาะสมที่สุด เพราะผู้บริหารทุกคนมีความสามารถในการควบคุมก็จะถูกจำกัดไปด้วย ดังนั้นเพื่อให้การควบคุมงานต้องเสียไป จึงเป็นการสมควรที่จะต้องกำหนดขนาดของการควบคุมเอาไว้ว่าจะมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากน้อยเพียงใด ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนที่แน่นอนได้ อย่างไรก็ตาม การกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้างมักจะมีประโยชน์หลายอย่าง

เช่น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารตามแนวตั้งกระทำได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ขวัญและผลผลิตของงานจะสูงขึ้น

2.1.2.7 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายริเริ่มใช้วิธีการติดต่อแบบข้ามชั้นไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำ โดยไม่ผ่านผู้บริหารที่อยู่ระหว่างกลางตามสายการบังคับบัญชาการผิดหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งจะรู้สึกอึดอัดใจและสับสนที่จะต้องคอยรับคำสั่งจากทั้งผู้บริหารระดับกลางกับที่อยู่สูงขึ้น พร้อมกันในเวลาเดียวกันที่ทั้งสองฝ่ายข้างต้น ต่างก็ออกคำสั่งไว้ ถ้าหากคำสั่งของผู้อยู่ในระดับกลางและสูงสอดคล้องกันปัญหาอาจมีไม่มากนัก แต่ส่วนใหญ่แล้ว การข้ามชั้นและต่างคนต่างสั่งเช่นนี้ การหวังให้คำสั่งที่ออกไปตรงกันนั้นจะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากมาก

2.1.2.8 การจัดแผนงาน (Departmentation)

หมายถึง การพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้เป็นภายใต้หลักเกณฑ์ ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ หรือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) นั่นเอง เหตุผลของการที่จะต้องแบ่งงานกันทำเพราะในขณะที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นกิจกรรมต่าง ๆ จะมีมากขึ้นและเกินกว่ากำลังความสามารถของคน ๆ เดียวที่จะทำได้ (Flat Organizational Structure)

2.1.3 ประเภทขององค์การ

เมื่อบุคคลรวมกลุ่มกันและจัดตั้งองค์การขึ้น จึงเกิดองค์การขึ้นหลายประเภท ดังนี้ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2531: 22)

2.1.3.1 แบ่งตามความมุ่งหมายที่จัดตั้ง แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual - Benefits) เช่น พรรคการเมือง สมาคมและสหกรณ์ เป็นต้น
- 2) องค์การธุรกิจ (Business Concerns) เช่น บริษัท ห้างร้าน และธนาคาร เป็นต้น
- 3) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonwealth Organization) เช่น กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด เป็นต้น
- 4) องค์การเพื่อบริการ (Service Organization) เช่น โรงเรียน และโรงพยาบาล เป็นต้น

2.1.3.2 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- 1) องค์กรรัฐกิจ ได้แก่ องค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ เช่น กระทรวง ทบวง กรมและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ
- 2) องค์กรธุรกิจ ได้แก่ องค์กรที่เอกชนเป็นเจ้าของ เช่น บริษัทธนาคาร กรุงเทพ จำกัด เป็นต้น

2.1.3.3 แบ่งตามลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- 1) องค์กรแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กรแบบปฐมนั้นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัวไม่มีพิธีรีตอง และไม่มีวัตถุประสงค์อะไรเป็นสำคัญ เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน เป็นต้น
- 2) องค์กรแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์กรที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์กร เช่น หน่วยราชการ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

2.1.4 องค์กรประกอบขององค์กร

องค์กรประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีรูปแบบ มีดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534: 12-14)

2.1.4.1 การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์กรจะมีลักษณะแบ่งแยกตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูงลดหลั่นกันลงไป (Line of Authority) ในลักษณะนี้โครงสร้างขององค์กรจะแบ่งเป็นออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ การบริหารระดับบน (Top Management) การบริหารระดับกลาง (Middle Management) และการบริหารระดับล่าง (Lower Management) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ เรียกว่า การบริหารจากบนลงล่าง (Top - Down Management) แต่ละระดับมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่แตกต่างกันออกไปอย่างมีขอบเขต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนก้าวถ่างและซ้ำซ้อนกัน แต่อาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานได้ การปฏิบัติงานในลักษณะนี้การตัดสินใจและอำนาจ ในการบังคับบัญชาจะมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

2.1.4.2 การแบ่งงาน (Division of Labor) คือ การจำแนกหน่วยงานเฉพาะอย่างออกไปตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น การแบ่งงานต้องคำนึงถึงคุณสมบัติและศักยภาพของหน่วยงานนั้น ๆ การประสานงาน การไม่ซ้ำซ้อน ไม่ก้าวถ่าง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งที่น่าพึงระวัง คือ ไม่ควรแบ่งงานออกเป็นหลายช่วงและหลายหน่วยงานย่อยๆ มากเกินไป จะทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ขาดการประสานงานที่ดีและก่อให้เกิดความล่าช้า (Red Tape)

2.1.4.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ ขอบเขตของสายการบังคับบัญชาจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง ในลักษณะนี้การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นไปตามแนวนอน (Horizontal) หรืออาจกล่าวได้ว่า ช่วงการควบคุมคือ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งควบคุมบังคับบัญชาอยู่ หรืออาจหมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับถัดลงมาที่จะต้องรายงานแก่ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับที่ถัดขึ้นมา เช่น ผบ.พัน มี ผบ.ร้อย ซึ่งอยู่ภายใต้การสั่งการของตน จำนวน 5 คน ก็หมายความว่าช่วงการควบคุมของ ผบ.พัน มี 5 เป็นต้น

2.1.4.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หรือเอกภาพในการบริหารงาน หมายถึง การบริหารงานที่ทุกหน่วยงาน ทุกคน ทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน มีการประสานกันและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะใดคณะหนึ่ง ต้องมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละระดับลงไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดความรับผิดชอบการบริหารงาน

2.1.4.5 ส่วนองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือองค์การอุปนัย องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอน ไม่มีข้อกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละคน ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจ และความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน อำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชา มอบให้ด้วยความยินยอม ศรัทธาและบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการขั้นตอน กระบวนการของการจัดองค์การที่มีรูปแบบเลย

2.1.5 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การได้ถูกรวบรวม และคิดค้นอย่างมีรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎี เมื่อประมาณต้นทศวรรษที่ 20 จวบจนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical Theory) ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory) และทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory) (Torsi, Henry L., 1978: 10-18)

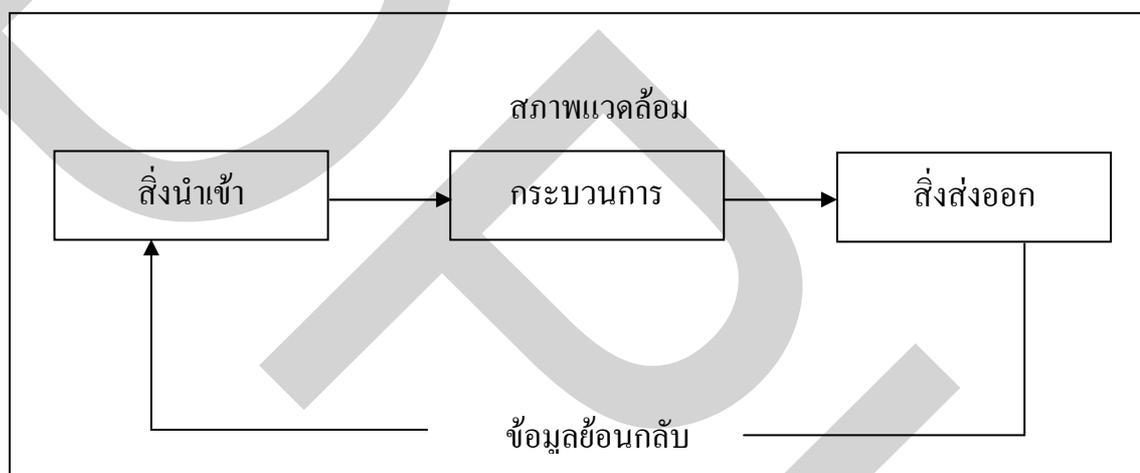
ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ได้เริ่มคิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 ในยุคสมัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทาง

สังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ จึงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะ ความเป็นทางการ ความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูงและรวดเร็วของมนุษย์เสมือน เครื่องจักรกล(Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ความรู้สึกของมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามเกณฑ์ ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้าน สังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 – 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้าน ปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณาโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์(Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne (เป็นโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัท Western Electric Cicero, Illinois) ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ.1924 - 1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทาง พฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับการนำมาพิจารณาในองค์การ และขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาใน ประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ.1940 – 1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอก แบบหรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคลยอมรับถึงอิทธิพลทาง สังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตึงเครียดใน โครงการของ องค์การสมัยดั้งเดิมลง

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมัย ปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ.1950 แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังคงใช้ฐาน แนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่ มาปรับปรุงพัฒนา โดย พยายามรวมหลักการทางวิชาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกกันว่า สหวิทยาการ (Multi – Disciplinary Approach) ซึ่งเป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และ สังคมศาสตร์ เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้น ควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุด ควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน ได้แก่ สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) ดังปรากฏใน ภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะขององค์การเชิงระบบ

ที่มา: Torsi, Henry L. (1978). Theories of Organization.

ทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ (Modern Structure Organization Theory) แนวคิดของนักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่นั้น มีความคล้ายคลึงและได้รับมรดกความคิดบางส่วนมาจากนักทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาโครงสร้างการออกแบบ และกระบวนการผลิตขององค์การ อันจะนำไปสู่การบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้สายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านระหว่างหน่วยต่างๆ รวมทั้งการสร้างระบบความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆในองค์การ อย่างไรก็ตาม แม้จะได้รับอิทธิพลความคิดจากนักทฤษฎีองค์การกลุ่มดั้งเดิม แต่แนวคิดของทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ก็มีมิติที่แตกต่าง และเพิ่มเติมความสมบูรณ์ของทฤษฎีโครงสร้างองค์การที่มากขึ้น อาทิ การให้ความหมายต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งจาก

การเมือง สังคม และเศรษฐกิจ เช่น ภาวะตลาด การแข่งขัน กฎหมายของภาครัฐ และประเภทขององค์กร ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมทำให้ต้องให้ความสำคัญกับบุคคลภายในองค์กรยิ่งขึ้น

Mechanistic and Organic Systems : Tom Burns & G.M. Stalker [2] Burns และ Stalker ได้นำเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเครื่องจักร และรูปแบบสิ่งมีชีวิต ทั้งนี้ การจัดองค์กรแบบเครื่องจักร จะเหมาะกับการนำมาใช้ในสภาพเงื่อนไขที่มีความมั่นคง และมีเสถียรภาพ โดยอาศัยการควบคุมองค์กร และการติดต่อสื่อสาร สั่งการตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) การมีพื้นฐานบนกฎระเบียบที่เป็นทางการ กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและสมาชิกองค์กรจะเป็นไปในแนวดิ่ง (vertical) ซึ่งการปฏิบัติการ และพฤติกรรมการทำงานมีแนวโน้มถูกควบคุมโดยคำสั่งและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน พร้อมทั้งที่สมาชิกขององค์กรจะต้องมีความจงรักภักดี และเชื่อฟังหัวหน้างาน ในขณะที่ หากสภาพแวดล้อมมีความเป็นพลวัต การมีสถานะที่เป็นปัญหาใหม่ๆ เกิดขึ้น และการที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น การจัดองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนด และออกแบบการทำงานจะเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกว่า โดยองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตนั้น จะอาศัยโครงสร้างแบบเครือข่ายในการควบคุม และติดต่อสื่อสาร ที่เป็นไปในลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำ มากกว่าการออกคำสั่ง อีกทั้งมีการกระจายความรับผิดชอบและพันธกิจแก่สมาชิกองค์กร และยังเชื่อว่า ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับภาระงานนั้นสามารถปรากฏอยู่ได้ในทุกส่วนขององค์กร โดยมิได้จำกัดอยู่เพียงหัวหน้างานเท่านั้น อย่างไรก็ตาม Burns และ Stalker ได้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจไว้ก็คือ แม้ว่า การจัดองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจะไม่ได้มีลักษณะของสายการบังคับบัญชาเหมือนกับรูปแบบเครื่องจักร แต่ก็มีลักษณะการแบ่งความแตกต่างของตำแหน่งเป็นชั้นๆ ตามระบบอาวุโส ที่มักจะมิพบพานขึ้นในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ขอบเขตการยอมรับพันธกิจต่อองค์กร ที่ปัจเจกบุคคลยอมรับตนเองในฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กรนั้น จะปรากฏในองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตมากกว่าองค์กรแบบเครื่องจักร ประการสุดท้ายก็คือ การจัดองค์กรทั้งสองรูปแบบนั้น มิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด หากแต่อาจจะมีการสลับไปมาระหว่างทั้งสองแบบได้ ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม เช่นเดียวกับที่ไม่มีหลักฐานใดที่จะบ่งชี้ได้ว่า การจัดการแบบเครื่องจักร ควรจะถูกแทนที่ด้วยการจัดองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตภายใต้สภาพเงื่อนไขที่มีเสถียรภาพ ทั้งนี้เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุดในทุกสภาพการณ์

The Concept of Formal Organization : Peter M. Blau & W. Richard Scott [3] จากการศึกษาของ Blau และ Scott ได้กล่าวยืนยันว่า ในทุกองค์กรนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง

ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยองค์การแบบไม่เป็นทางการนั้น แฝงอยู่ภายใต้โครงสร้างที่เป็นทางการ และอาจจะมีบทบาททั้งที่สนับสนุนและขัดขวางองค์การที่เป็นทางการ ด้วยการสร้างบรรทัดฐานในการทำงานที่ไม่ได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบ หรือนโยบายขององค์การขึ้นมา ดังนั้น การที่จะศึกษา และทำความเข้าใจโครงสร้างที่แท้จริงขององค์การ จำเป็นจะต้องพิจารณาโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการควบคู่กัน ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมดังกล่าวนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร รวมทั้งมีส่วนในการสร้างค่านิยมร่วมท่ามกลางกลุ่มสมาชิก อันมีผลชี้้นำการกระทำของปัจเจกบุคคลได้เช่นกัน กล่าวคือ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ จะมีความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลใน 3 ลักษณะคือ (1) กำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (2) การสร้างทัศนคติ การกำหนดอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อบุคคลอื่น เช่น ความเป็นมิตร หรือความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน และ (3) การกำหนดโครงสร้างสถานภาพของบุคคล นอกจากนี้ ระบบความเชื่อหรือค่านิยมร่วมที่องค์การไม่เป็นทางการ ได้กำหนดขึ้นมา นั้น มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของสมาชิกกลุ่ม มีการลงโทษอย่างไม่เป็นทางการต่อผู้ที่เบี่ยงเบนออกจากบรรทัดฐาน หรือค่านิยมร่วมของกลุ่ม อีกทั้งยังมีการคาดหวังบทบาทตามสถานภาพภายในกลุ่ม เช่น การคาดหวังให้ผู้นำกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการนี้ เป็นผู้ให้คำแนะนำ ในขณะที่สมาชิกคนอื่นจำเป็นต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทั้งนี้ องค์การแบบไม่เป็นทางการนี้ อาจจะมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า หรือยังไม่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ามาแก้ไขจัดการได้ ดังนั้นจึงนับเป็นส่วนสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์การเช่นกัน

Organization Choice : Product versus Function [4] โดย Arthur H. Walker & Jay W. Lorch การศึกษาทางเลือกขององค์การระหว่างการจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์ หรือการจัดองค์การตามหน้าที่ของ Walker และ Lorch นั้น ต้องการที่จะนำเสนอเงื่อนไขหรือเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดองค์การ โดยในสมัยก่อนหน้านั้น มักจะมีเกณฑ์พื้นฐานบนเรื่องของเทคนิค และเรื่องของเศรษฐกิจ เช่น การตัดสินใจจากประเด็นที่ว่า ทางเลือกใดที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือทางเลือกใดที่สามารถใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์หรือจากผู้เชี่ยวชาญได้มากที่สุด และจากการศึกษาแนวคิดการจัดองค์การของนักวิชาการองค์การที่ผ่านมา ทั้ง Walker และ Lorch ได้สรุปเกณฑ์การตัดสินใจไว้ 3 ประการคือ

- (1) ทางเลือกใดที่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้เชิงเทคนิคได้มากที่สุด
 - (2) ทางเลือกใดที่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (3) ทางเลือกใดที่สามารถนำไปสู่การควบคุมและการประสานงานตามที่ต้องการได้
- แต่อย่างไรก็ตามทั้ง Walker และ Lorch ได้กล่าวว่า การนำเกณฑ์ดังกล่าวนี้มาปรับใช้ จำต้อง

ตระหนักถึงข้อจำกัด และภาวะการณืได้อย่างเสีย (trade-off) อย่างจากการตัดสินใจเลือกใช้การจ้ด
 องค์กรตามทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งผลที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ
 จ้ดองค์กรอาจจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวัง และส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลงได้
 ดังนั้น การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมนั้น จำต้องพิจารณาให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมของและ
 เป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดจากการทำความเข้าใจลักษณะภารกิจที่ต้องกระทำโดยในการศึกษา
 ของ Walker และ Lorch ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการจ้ดองค์กรตามผลผลิต กับ
 การจ้ดองค์กรตามหน้าที่ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความแตกต่าง (differentiation) การบูรณาการ
 (Integration) และผลการปฏิบัติงานและทัศนคติ (performance and attitude) และได้ข้อสรุปว่า การ
 จ้ดองค์กรตามหน้าที่นั้น เหมาะสมกับสภาพการทำงานที่มีเสถียรภาพ มีลักษณะการทำงานที่มี
 รูปแบบไม่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับเรื่องของประสิทธิภาพ ในขณะที่การจ้ดองค์กรแบบ
 ผลผลิตนั้น จะเหมาะสมกับงานการแก้ปัญหา งานที่มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาขีดความสามารถ แต่
 ทั้งนี้ในสภาพความเป็นจริง องค์กรมักจะเผชิญกับการทำงานทั้งที่เป็นงานประจำ และการแก้ไข
 ปัญหา ดังนั้น การผสมผสานระหว่างทั้ง 2 รูปแบบเพื่อปรับใช้ตามสถานการณ์สามารถกระทำได้ 3
 วิธีคือ (1) การสร้างทีมงานข้ามสายงาน (cross-functional teams) เพื่อส่งเสริมการบูรณาการ (2) การ
 แต่งตั้งผู้ประสานงานในแต่ละกลุ่มผลผลิต และ (3) การใช้องค์กรแบบเมตริกซ์ (matrix)

อย่างไรก็ตาม วิธีการเหล่านี้ ก็มีได้เป็นยาเอนกประสงค์ที่จะสามารถนำไปใช้ได้ในทุก
 กรณี เนื่องจากยังคงมีปัจจัยอื่นที่อาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น
 ความสลับซับซ้อนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยด้านจิตวิทยาที่เข้ามา
 เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ซึ่งจำเป็นต่อการพิจารณาด้วยเช่นกัน

The Five Basic Parts of the Organization [5] : Henry Mintzberg

ในความเห็นของ Mintzberg องค์กรเป็นกลไกการประสานงานเพื่อการผลิตสินค้าหรือ
 บริการ โดยผ่านการปรับตัวร่วมกันของฝ่ายปฏิบัติการ แต่เมื่อองค์กรมีการเติบโต ความซับซ้อน
 ของการแบ่งงานกันทำที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้้องค์กรจำเป็นต้องมีผู้เข้ามาทำหน้าที่ช่วยควบคุมดูแล
 ฝ่ายปฏิบัติการ อันก่อให้เกิดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ทางการบริหารขึ้น และเมื่อองค์กรให้
 ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานในการเป็นกลไกการประสานงานมากขึ้น การมอบหมาย
 ภาระหน้าที่ในส่วนนี้ให้แก่นักวิเคราะห์ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งงานด้านการบริหารระหว่างผู้ปฏิบัติ
 และผู้ควบคุม กับ ผู้ทำหน้าที่วางมาตรฐานขึ้น พร้อมๆกับการมีฝ่ายที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วน
 ต่างๆในองค์กร เพื่อความสะดวก และความคล่องตัวในการดำเนินงานนั้น ส่งผลให้สามารถแน
 กองค์กรประกอบพื้นฐานขององค์กรออกได้ 5 ส่วนคือ

1. ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) จัดหาปัจจัยนำเข้าสำหรับการผลิต (2) แปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตหรือปัจจัยนำออก (3) การกระจายและจำหน่ายผลผลิตขององค์กร และ (4) การให้การสนับสนุนโดยตรงต่อปัจจัยนำเข้า การแปลงสภาพและผลผลิต เช่น การดูแลรักษาเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต การจัดเก็บวัตถุดิบขององค์กร โดย Mintzberg เห็นว่าฝ่ายปฏิบัติงานหลักนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร

2. ฝ่ายบริหารระดับสูง (Strategic Apex) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม และดูแลให้องค์กรสามารถทำหน้าที่และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) การควบคุม ดูแล และอำนวยความสะดวกให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมอบหมายงาน และการจัดหาทรัพยากรแก่ส่วนต่างๆ ทำหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง ทำหน้าที่ประเมินผลการทำงาน และเป็นผู้นำในการบริหารงาน (2) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม เช่น การทำหน้าที่เป็นโฆษกเพื่อติดต่อ สร้างสายสัมพันธ์ และเป็นผู้เจรจาต่อรองกับบุคคลในสังคม รวมทั้งการเป็นประธานในพิธีการต่างๆ และ (3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

3. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยผ่านลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งนี้เหตุผลที่ต้องมีผู้บริหารระดับกลางเนื่องมาจากการที่องค์กรมีขนาดใหญ่ จนทำให้การควบคุมโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงทำได้ยาก จึงต้องมีการจัดให้ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่ดูแลหน่วยงานต่างๆ พร้อมๆกับการรายงานขั้นสู่เบื้องบน กล่าวคือ รับผิดชอบทั้งคำสั่งจากส่วนบน และมอบหมายงาน กำกับดูแลไปสู่ส่วนล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายหลัก

4. ฝ่ายเสนาธิการ (Technostructure) ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานเพื่อช่วยให้งานของบุคคลอื่นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น รวมทั้งการออกแบบเปลี่ยนแปลง การให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความมั่นคง และมาตรฐานในการทำงาน ทั้งนี้ฝ่ายเสนาธิการจะเกี่ยวข้องกับการสร้างมาตรฐานในงานอยู่ 3 ลักษณะคือ (1) การสร้างมาตรฐานในกระบวนการทำงาน (2) การสร้างมาตรฐานในผลผลิตหรือปัจจัยนำออก และ (3) การสร้างมาตรฐานในงานบุคคล

5. ฝ่ายสนับสนุน (Support staff) เป็นฝ่ายที่อยู่นอกสายงานหลัก และทำหน้าที่ในการสนับสนุนองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งนี้ฝ่ายสนับสนุนสามารถพบได้ในทุกระดับขององค์กร หากแต่อาจจะมีลักษณะของการให้บริการ หรือการสนับสนุนที่แตกต่างออกไปตามความต้องการในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือที่ปรึกษากฎหมายมักจะทำหน้าที่สนับสนุน

ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนนั้น จะสามารถพบได้ในหลายองค์การ และต่างก็มีหน้าที่และความสำคัญที่แตกต่างกันไป แต่องค์ประกอบสำคัญที่ทุกองค์การจะต้องมีเสมอก็คือ ฝ่ายปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่ส่วนอื่นๆ นั้นจะพัฒนา และเกิดขึ้นตามการเติบโตและความจำเป็นขององค์การในแต่ละสถานการณ์

In Praise of Hierarchy [6] : Elliott Jaques

หลักลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นั้น มักจะถูกโจมตี และวิพากษ์วิจารณ์ถึงข้อบกพร่องในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการก่อให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน การบ่อนทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่จากการศึกษาของ Jaques กลับมองว่า หลักลำดับชั้นของการบังคับบัญชานี้ เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่ และหากมีการนำมาใช้อย่างถูกต้องก็จะก่อให้เกิดพลังความคิดสร้างสรรค์ การมีผลิตภาพที่สมเหตุสมผล อีกทั้งยังช่วยในการเพิ่มขวัญกำลังใจได้อีกด้วยเหตุผลที่จำต้องมีการจัดลำดับชั้นนั้น ไม่ใช่เพียงแค่งานในระดับสูงหรือระดับล่างขององค์การมีความสลับซับซ้อน แต่ยังเป็นเพราะการมีช่วงที่ไม่ต่อเนื่อง (discontinuities) ในการจำแนกงานเข้าสู่ประเภทต่างๆ ดังนั้นหลักการอันนี้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การสามารถว่าจ้างคนจำนวนมากได้ โดยที่ยังสามารถรักษาความชัดเจนในความรับผิดชอบต่อภารกิจของแต่ละคนได้ แต่ที่ผ่านมามักจะมีการนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง จนนำองค์การไปสู่ความผิดพลาด และเป็นอุปสรรคขัดขวางประสิทธิภาพขององค์การ เช่น การถูกวิจารณ์ว่า มีจำนวนชั้นมากจนเกินไป จนข้อมูลข่าวสารต้องผ่านการตัดสินใจหลายคน หลายขั้นตอน อีกทั้งตัวผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีประสบการณ์ และความสามารถที่ใกล้เคียงกันจนเกินไป จนก่อให้เกิดการขาดภาวะผู้นำ การปิดความรับผิดชอบ และการกระทบกระทั่งกัน นอกจากนี้ ยังมีการวิจารณ์ว่า หลักลำดับชั้นของการบังคับบัญชานั้น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การเมินเฉยไม่รู้สึกรู้สา การมุ่งแต่ความสำคัญของตัวเองเป็นหลัก ดังนั้น Jaques ได้เสนอว่า การสร้างลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่เหมาะสมนั้น จะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบในการที่จะทำงานให้บรรลุผล และการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ การบรรจุที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องเหมาะสมในแต่ละลำดับชั้น และเมื่อมีลำดับชั้นที่สูงขึ้นไป ย่อมต้องมีภาระหน้าที่ และการเผชิญกับปัญหาที่ยากและซับซ้อนขึ้นตามลำดับ กล่าวคือ ในแต่ละลำดับชั้นจะมีความแตกต่างทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อ ช่วงเวลาที่นานที่สุดในการรับผิดชอบต่องานให้บรรลุตามเป้าหมาย (the responsibility time span of the role) ที่อาจจะมียุทธศาสตร์การทำงานให้บรรลุผลตั้งแต่ 1 วัน ไปจนถึงมากกว่า 20 ปีได้ ทั้งนี้ระดับความรับผิดชอบที่วัดจากช่วงเวลาสิ้นสุดของงานนั้น จะบอกให้ทราบว่า องค์การจำเป็นต้องมีลำดับชั้นจำนวนเท่าไร ซึ่ง

ไม่ใช่การวัดจากจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ขนาดของยอดขาย หรือผลกำไร

2.1.6 การบริหารงานองค์การ

ความหมายของคำว่าจัดการหรือการบริหารก็คือ กระบวนการที่ผู้บริหารงานใช้ ศิลปะ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของ สมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวัง ด้าน ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.7 การจัดองค์การ

การจัดองค์การนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ที่ช่วยให้้องค์การดำเนิน ไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จ สำหรับความหมายของคำว่าจัดองค์การคือ การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยงานหากมีการจัดองค์การอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของ องค์การแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย เช่น ทำให้การบริหารงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตต่อไป ทำให้สมาชิกของ้องค์การมีขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานขึ้น เป็นต้น

หน้าที่ของการจัดองค์การนั้น เป็นการกำหนด โครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรม บรรลุเป้าหมายโดยทั่วไปโครงสร้างของ้องค์การ (Organization Structure) จะแสดงออกมาในรูป ของแผนภูมิของ้องค์การ(Organization Chart) หรือรูปปิระมิดของกิจกรรมงาน (Job - Task Pyramid) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ใน้องค์การ โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบัญชาใครนั่นเอง

โครงสร้างของ้องค์การ ได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ของ้องค์การ ดำเนินการไปด้วยดี ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจโครงสร้างของ้องค์การ โดยพื้นฐาน ในเรื่องต่อไปนี้

หลักการกำหนดโครงสร้างของ้องค์การ (Principles of Organization Structure) ้องค์การเปรียบเสมือนเครื่องมือด้านการจัดการ ้องค์การถูกคาดหวังว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ให้วัตถุประสงค์หลักของ้องค์การสัมฤทธิ์ผล วัตถุประสงค์หลักของ้องค์การใด ๆ อาจกล่าวได้ว่าเป็นไปเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังคม

เพื่อความสำเร็จดังกล่าว ฝ่ายที่ทำหน้าที่ทางด้านการจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาหลักการขององค์การ เพราะหลักการเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนที่ชาญฉลาด (Intelligent Planning) และการจัดการ (Organizing) อย่างเหมาะสม หลักการจะช่วยในการดำเนินการตัดสินใจ และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การทำความเข้าใจหลักการขององค์การให้ตลอด จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การเป็นองค์การที่ดี

หลักการพื้นฐานขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ (Consideration of Objectives) ดังที่กล่าวแล้วว่าองค์การเป็นกลไกในความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ดังนั้น วัตถุประสงค์ขององค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเภทของโครงสร้าง

2) เอกภาพในการปฏิบัติงาน (Unity of Actions) องค์การธุรกิจทุกแห่งจะประกอบด้วยหน้าที่ที่แน่นอน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน บุคคล เป็นต้น ฉะนั้น จำต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อนำองค์การไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Objectives) หน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การควรมีการกำหนดขอบเขตที่เหมาะสม และ ยึดหยุ่นเพียงพอที่จะพัฒนาความเจริญเติบโต การขยายงานและการผันแปรตามฤดูกาลได้

3) การแบ่งงาน และการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization) มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแบ่งงานในองค์การ เพื่อแต่ละคนจะได้ทำงานแต่ละประเภทตามความสามารถและความถนัด ซึ่งเรียกว่าวิธีนี้ว่า หลักการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ทำให้การทำการงานในองค์การ เป็นไปด้วยความสำเร็จด้วยดี เพราะเป็นการจัดบุคคลให้ทำงานตามความสามารถและความถนัดของเขา (Put The Right Man On The Right Job)

4) การกำหนดลักษณะงาน (Definition of Jobs) การทำงานในองค์การจะต้องมีการกำหนดลักษณะของงานให้ชัดเจน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลจะทำงานนั้นได้อย่างชัดเจน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและก้าวก้ำกักัน

5) จำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงาน (หน่วยงานหลัก) และสายที่ปรึกษา(หน่วยงานช่วยเหลือ) (Separation of Line and Staff Function) การทำงานในองค์การมีสายงานบางประเภทเกี่ยวข้องโดยตรง และมีสายงานบางประเภทมีหน้าที่เสริมงามให้ดีขึ้น ฉะนั้น จำต้องมีการพิจารณาจำแนกสายปฏิบัติงาน (Line Functions) ออกจากสายที่ปรึกษา (Staff Functions) ให้ชัดเจนสายปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีหน้าที่ผลิตผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดจำหน่ายเป็นสายปฏิบัติงาน ที่จะนำความสำเร็จมายังวัตถุประสงค์หลักขององค์การธุรกิจ ส่วนฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดจำหน่ายเป็นสายปฏิบัติงาน ที่จะนำ

ความสำเร็จมาซึ่งวัตถุประสงค์หลักขององค์การธุรกิจ ส่วนฝ่ายบุคคล ฝ่ายบำรุงรักษา และฝ่ายกฎหมาย จัดเป็นสายที่ปรึกษาหรือสายที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือเสริม ให้งานองค์การประสบความสำเร็จดียิ่ง

6) สายบังคับบัญชา (Chain of Command) ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานจากระดับสูงไปยังระดับต่ำ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการตัดสินใจสั่งการ และประสานงาน โครงสร้างขององค์การควรมีกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ๆ ให้ชัดเจน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมายังผู้จัดการแผน หัวหน้าคนงาน และสุดท้ายที่ตัวพนักงาน โดยตรงซึ่งสายบังคับบัญชาในลักษณะนี้รู้จักกันในชื่อว่า “Scalar Chain”

7) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นของคู่กัน (Parity of Authority Responsibility) บุคคลในองค์การเมื่อมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องใด จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในเรื่องที่ได้รับมอบหมายนั้น ตามลักษณะงาน ไม่ควรก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ที่ผู้อื่นรับผิดชอบในเรื่องอื่น ๆ งานในแต่ละแผนกจะแบ่งออกให้เป็นถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคุณภาพที่สมาชิกในแผนกคนทำ นาย ก. จะมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการการปฏิบัติงานของสมาชิกที่อยู่ในแผนก ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพตามที่คนทำหน้าที่รับผิดชอบ ส่วน นาย ข. เป็นหัวหน้าจัดบุคคลเข้าทำงานตาม แผนกต่าง ๆ ก็มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเรื่องการจัดคนงานไปยังแผนกต่าง ๆ นาย ก. ไม่มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ นาย ข. ต้องรับผิดชอบ

8) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) สมาชิกในองค์การควรอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพียงคนเดียว ถ้าองค์การใดสมาชิกได้รับการสั่งการจากหัวหน้าหลายคนแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความสับสน ความขัดแย้ง ความไม่เป็นระเบียบ และเป็นผลให้เกิดความไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ได้

9) ช่วงของการบังคับบัญชา (Span of Supervisor) หมายถึง จำนวนบุคคลที่หัวหน้างานสามารถสั่งการ การมีจำนวนคนที่อยู่อาศัยใต้บังคับบัญชามากหรือน้อยเกินไป ย่อมทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น มีจำนวนคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาในอัตราที่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อการบริหารงาน

10) ความสมดุลของปัจจัยต่าง ๆ (Balance of Various Factors) ในการจัดโครงสร้างขององค์การควรรำถึงถึงความขัดแย้งของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้าน การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ช่วงของการบังคับบัญชาและเส้นทางการติดต่อสื่อสาร และอำนาจหน้าที่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการกำหนดให้อยู่ในสภาพสมดุล เพื่อไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการบริหารงานในองค์การ

11) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ข่ายงานการติดต่อสื่อสารที่ดี นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง จากบนลงล่างหรือล่างขึ้นบน (Downward and Upward) เป็นปัจจัยที่ทำให้ระบบการปฏิบัติงานในมีประสิทธิภาพ

12) การยืดหยุ่น (Flexibility) โครงสร้างขององค์กรที่ดีควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับธรรมชาติ เช่น งานด้านธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม

13) ความต่อเนื่อง (Continuity) การดำเนินการในองค์กรนั้น เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยเวลา ฉะนั้น ควรพิจารณาหลักความต่อเนื่องในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

14) เหตุการณ์พิเศษ (Exceptional Matters) การออกแบบโครงสร้างขององค์กรควรได้คำนึงถึงการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์พิเศษด้วย มิใช่เป็นการตัดสินใจที่ดำเนินการประจำวัน (Routine Decisions) เสมอไป

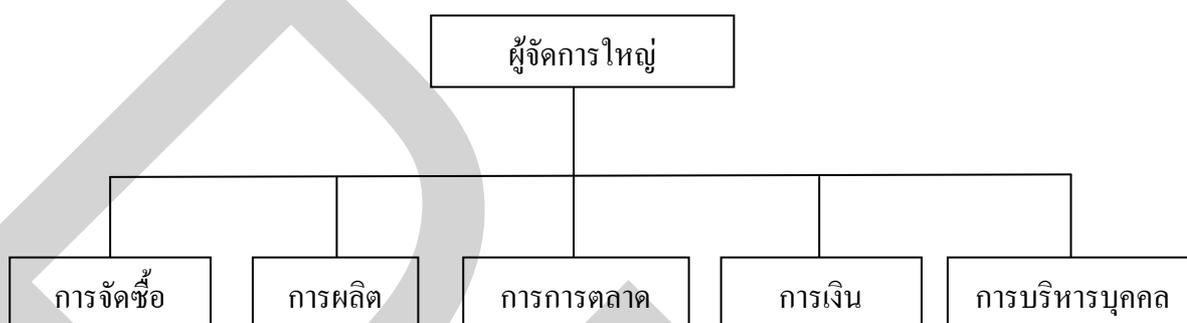
จากหลักการทั้ง 14 ข้อดังกล่าว เป็นแนวทางพื้นฐานให้ผู้กำหนดโครงสร้างองค์กรได้ตระหนัก เพื่อให้การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปด้วยความรอบคอบ มีความสมบูรณ์อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่องค์กรต่อไป

ประเภทโครงสร้างขององค์กร (Types of Organization Structure)

การจัดโครงสร้างขององค์กร สามารถแบ่งแยกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ (เซอร์ไวร์ พิรุณโรจน์, 2543: 5)

1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่จะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งจะก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานแผนกนั้น ๆ ทั้งยัง ฝึบบุคคลในแผนกนั้น ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดให้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานได้ง่าย นอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วยเพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญด้านสร้างผลผลิตได้เต็มเม็ดเต็มหน่วยการใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบองค์กรแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ

อาทิ การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้วางแผนงานยุ่งยากขึ้น และอาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้น การจัดรูปองค์กรรูปแบบนี้ มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร ให้ลดหลั่นลงไป ดังปรากฏในภาพที่ 2.2

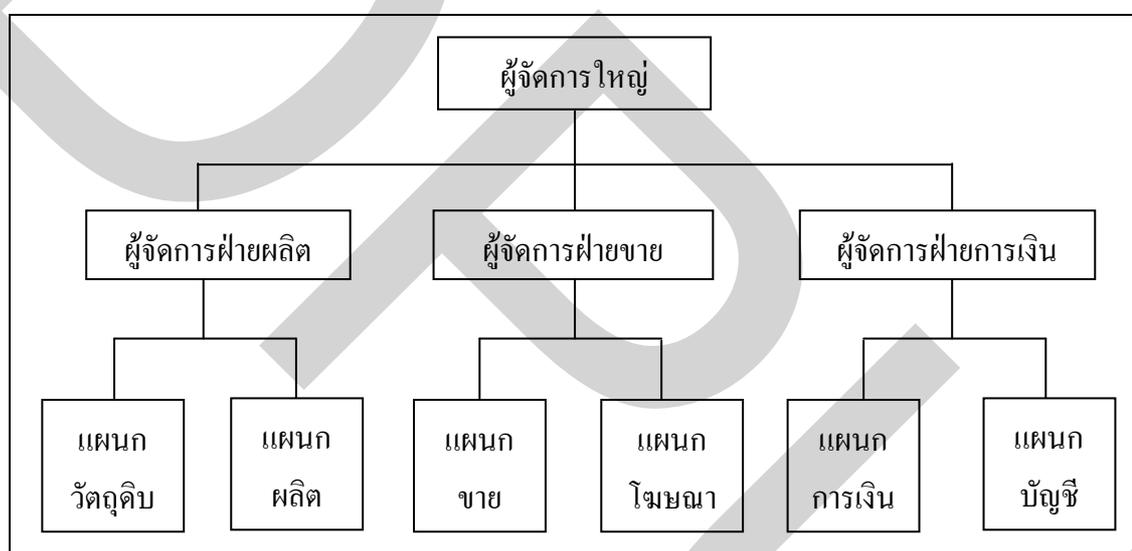


ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน

ที่มา: ศิริอร ชันทรหัตถ์. (2531). องค์กรและการจัดการ.

2) โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Orgnaization Structure) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้นๆ จะไม่มีการตั้งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์กรแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างแบบเข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้น จุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงาน ได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่แท้จริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อน ให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์กรแบบนี้ ไม่มีอะไรที่สลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์กรแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงาน

สลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้แก่ให้เกิดปัญหาดังนี้ คือ ประการแรกไม่ได้สนับสนุนให้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ บางขณะปริมาณงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา หรือ พยายามกีดกันหรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตนทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไปไม่ดี หมกค้ำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น ดังปรากฏในภาพที่ 2.3

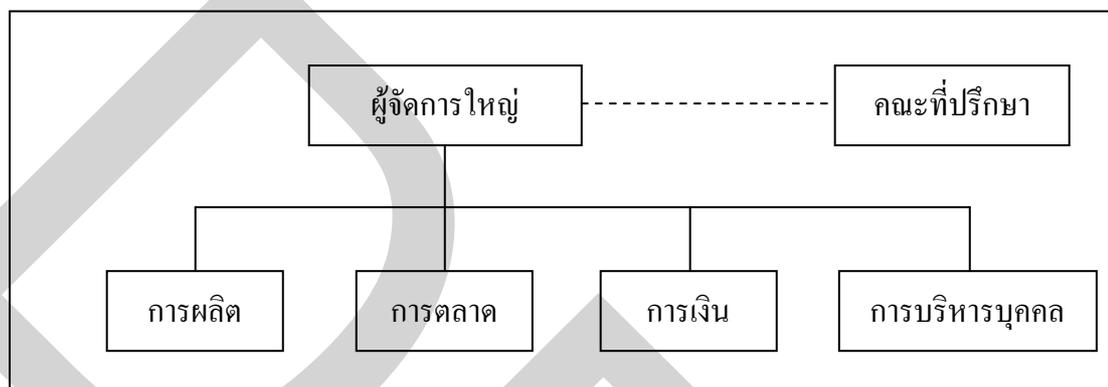


ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก

ที่มา: สิริอร ชันทรหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

3) โครงสร้างองค์การคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการบริหารงานเช่น ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษาผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นต้น เพราะที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือคอยแนะนำทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลก็ทำให้การดำเนินงานต่างๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและ

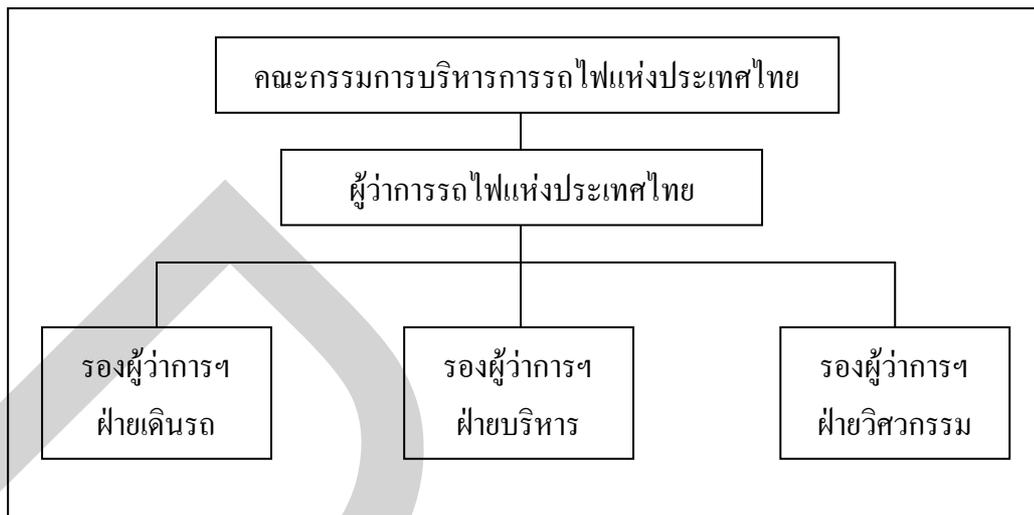
คนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจที่ถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ดังปรากฏในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา

ที่มา: ศิริอร ชันทรหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

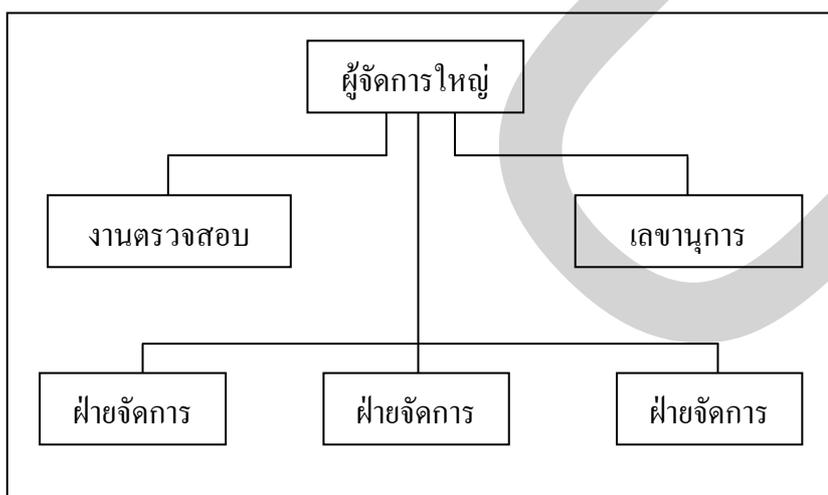
4) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committee Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ จะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคนเดียว หรือการใช้อำนาจแบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากหลายๆฝ่าย จะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการคือการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล ดังปรากฏในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร

ที่มา: สิริอร ชันธหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

5) โครงสร้างองค์การงานอนุกรม(Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย บางที เรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน(House-Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการและอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการและงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น ดังปรากฏในภาพที่ 2.6

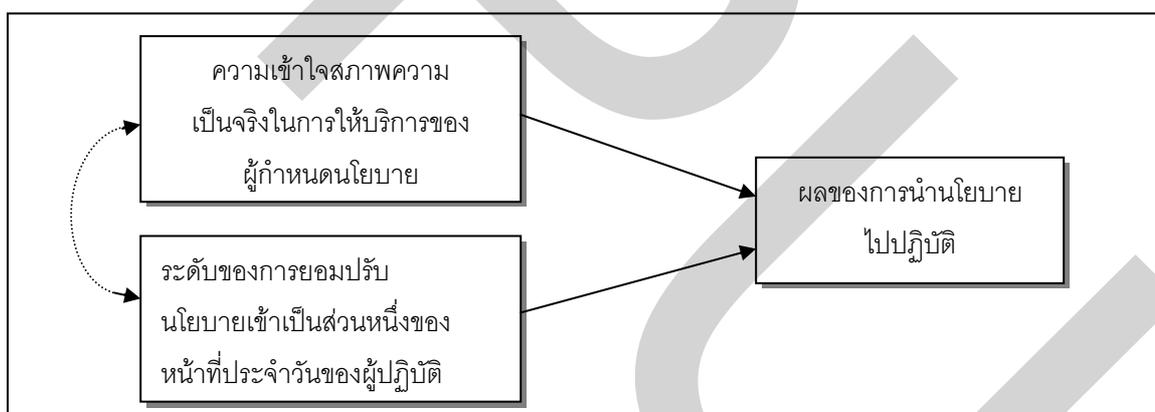


ภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม

ที่มา: สิริอร ชันธหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

แนวความคิดเกี่ยวกับตัวแบบองค์กร

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) พัฒนามาจากแนวคิดของนักสังคมวิทยาองค์กร ที่พยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริงทางสังคม (Social Reality) ในองค์กร ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal Positions) แต่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กร ในทฤษฎีนี้หมายความว่าสมาชิกขององค์กรทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน (Street-Level Bureaucrats) โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยึดยึดโครงการใหม่ๆที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันเอง โดยนัยนี้ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่เกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหาร โครงการที่ไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า (วรเดช จันทรศร, 2546: 86)



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร: ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา: (วรเดช จันทรศร, 2546: 86)

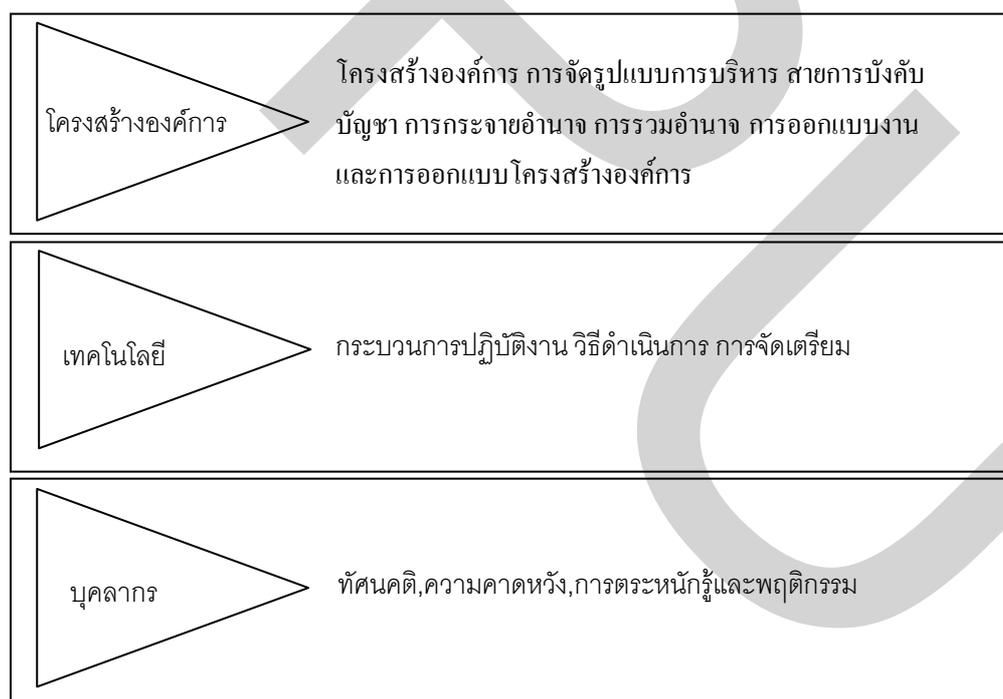
วรเดช จันทรศร (2546) ได้อาศัยข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนตัวแบบนี้ว่า การนำแนวทางหรือตัวแบบที่ถือว่าเป็นพิมพ์เขียวมาใช้ในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม นโยบายหรือโครงการในบางครั้งยากที่จะเกิดขึ้นมาจากส่วนบนของโครงสร้างในสังคมได้ หรือ แม้แต่จะเกิดขึ้นมาได้ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังเป็นเรื่องที่อยู่ห่างไกล

จากความเป็นจริง ซึ่งหมายความว่าในบางครั้งการกำหนดนโยบาย การออกแบบโครงการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง และการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ (Learning Process) เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง

2.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำมาเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มความคิด หรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลง ใน 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และบุคลากร (People)



ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.

2.2.1 โครงสร้างองค์การ

ความหมายและความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ

องค์การ หมายถึง รูปแบบของโครงสร้างที่จัดตั้งตามหลักและวิธีการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันไว้

การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง 1. การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ 2. กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์การที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การจัดได้ 3 รูปแบบ คือ แบบรวมศูนย์ แบบไม่รวมศูนย์ หรือกระจายศูนย์ และแบบผสม

1.1 แบบรวมศูนย์ (centralization) แบบรวมศูนย์มีการดำเนินอยู่ส่วนกลาง หน่วยงานย่อยส่งข้อมูลมาประมวลผลที่ส่วนกลาง แล้วจึงส่งผลได้จากส่วนกลางไปยังหน่วยงาน ข้อดี คือ เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้ชัดเจนและแตกต่างกัน ข้อจำกัด คือ มีลักษณะงานซ้ำซ้อนโดยเฉพาะในหน่วยงานย่อย มีการลงทุนสูง ถ้ามีข้อผิดพลาด การแก้ไขทำได้ไม่สะดวก

1.2 แบบไม่รวมศูนย์หรือกระจายศูนย์ (decentralization/distributed) เป็นการจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์การสื่อสาร และบุคลากรไปยังหน่วยงานย่อยเพื่อดำเนินการเอง ข้อดี คือ ทำงานได้สะดวก มีประสิทธิภาพ เพราะไม่ต้องรอผลที่ประมวลจากส่วนกลาง ข้อจำกัด คือ ต้องมีการอบรมบุคลากรจำนวนมาก และอาจมีความสับสนเรื่องข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน (Martin 2002:597-626; Thompson and Cats-Baril, 2003: 447-450)

1.3 แบบผสม (hybrid) บางองค์การอาจใช้โครงสร้างองค์การที่ผสมผสานทั้งสองแบบ เช่น การจัดองค์การเป็นแบบกระจาย มีเทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูลหรือไคลเอนต์เซิร์ฟเวอร์ (client-server) ที่ทำงานลักษณะผู้รับบริการและผู้ให้บริการ หรือสถาปัตยกรรมแบบกระจาย (distributed processing) หน่วยงานผู้รับบริการใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ในฐานะผู้รับบริการ ทำงานร่วมกับเครื่องคอมพิวเตอร์บริการในการดำเนินงานด้วยตนเอง เช่น รับข้อมูลนำเข้า เรียกใช้ประยุกต์งานต่างๆ ได้เอง และมีข้อมูลและโปรแกรมบางอย่างประมวลผลได้ ขณะที่เครื่องผู้ให้บริการทำหน้าที่ควบคุม รักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล กำกับ ดูแล อนุญาตการเข้าใช้เรียกข้อมูลหรือแก้ไขข้อมูล หรือในบางองค์การ อาจใช้โครงสร้างองค์การแบบกระจายสำหรับงานทั่วไป เช่น งานสำนักงาน เป็นต้น แต่สำหรับงานสำคัญที่ต้องการควบคุมและการรักษาความ

มั่นคงปลอดภัยอย่างมากอาจใช้โครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์ เช่นงานทะเบียนและวัดผล เป็นต้น ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการจัดองค์การ ได้แก่

- 1) รูปแบบโครงสร้างองค์การ การบริหารงานบุคคล ภาระหน้าที่ การประเมินผล
- 2) การตั้งงบประมาณ การจัดซื้อคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์การสื่อสาร ควรพิจารณาถึงประโยชน์ของการใช้งาน ตลอดจนมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 3) การพัฒนางาน การจัดการฐานข้อมูลการพัฒนาซอฟต์แวร์เอกสารประกอบระบบ การฝึกอบรม
- 4) การควบคุม มาตรการควบคุมความปลอดภัยของข้อมูล ควรมีมาตรฐานการเข้าถึงข้อมูล แนวคิดการจัดองค์การตามสถานการณ์ตามแบบของ เฮนรี มินท์เบิร์ก
 - ลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน - ธรรมดาแบบรวมอำนาจ (Centralized)
 - ระบบราชการแบบจักรกล - การรวมอำนาจ ความชำนาญ – ตามแนวดิ่ง ตามหน้าที่
 - ระบบราชการแบบวิชาชีพ – แบบกระจายอำนาจ (แนวดิ่งหรือแบบผสม)
 - รูปแบบการจัดแผนก – กระจายอำนาจตามแผนกหรือตามธุรกิจ
 - รูปแบบ Adhocracy – แบบเมตริกซ์ Matrix Organization

ทฤษฎีองค์การและการจัดการด้านโครงสร้าง (The classical approach) เป็นกลุ่มแนวคิดทฤษฎีในยุคแรก เกิดขึ้นในยุโรปในช่วง ค.ศ. 1800-1930 แนวคิดนี้จะเน้น “การจัดองค์การที่มีแบบแผนเป็นทางการ” (Bureaucratic Organization) ในช่วงแรกการจัดการมีลักษณะที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยพนักงานมักจะมีใจรักภักดีต่อบุคคลมากกว่าองค์การหรือภารกิจขององค์การทำให้มีการใช้ทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลมากกว่าใช้เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของลูกค้า จึงเกิดความคิดขึ้นว่าองค์การจะต้องวางอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและมีเหตุผล ซึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างและตำแหน่งที่เป็นทางการที่องค์การกำหนดไว้มากกว่าการยึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคล จึงให้ความสำคัญต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีแบบแผนเป็นทางการและการออกแบบขององค์การยุคหลังองค์การที่มีแบบแผนเป็นทางการ (Post Bureaucratic Organization) คุณลักษณะสำคัญขององค์การที่มีแบบแผนเป็นทางการ มีดังนี้

- 1) มีการแบ่งงานกันทำโดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดหน้าที่เป็นทางการ
- 2) มีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา
- 3) มีการคัดเลือกและส่งเสริมบุคคลบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

4) มีการเขียนกฎระเบียบ วิธี ปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

5) ใช้ความเป็นทางการและหลักเหตุผลในการปฏิบัติงานในองค์การ

1. การจัดองค์การแบบรวมอำนาจ เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ปฏิบัติอยู่ในหลายฝ่ายขององค์การ อยู่ภายใต้การควบคุม สั่งการ ฯลฯ ของบุคคลคนเดียว

ข้อดี คือ วิธีการปฏิบัติงานและบริหารงาน สามารถกำหนดรูปแบบเดียวกัน เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการปฏิบัติงานของสำนักงาน และทำให้บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง

ข้อเสีย คือการบริหารงานล่าช้าเพราะมีการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ มาก และผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมกิจการได้ทั่วถึง

2. การจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจให้หน่วยงานต่าง ๆ

ข้อดี คือ การปฏิบัติงานและการบริหารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและ

- เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่างเป็นการแบ่งส่วนกลางให้
- ลดลง ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

ข้อเสีย คือ มีการกระจายอำนาจมากเกินไป ทำให้การควบคุมดูแลไม่

- ทั่วถึง อาจเกิดผลเสียได้ ต้นทุนการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และ
- มาตรฐานการปฏิบัติงานบางหน่วยงานอาจไม่ดีพอ

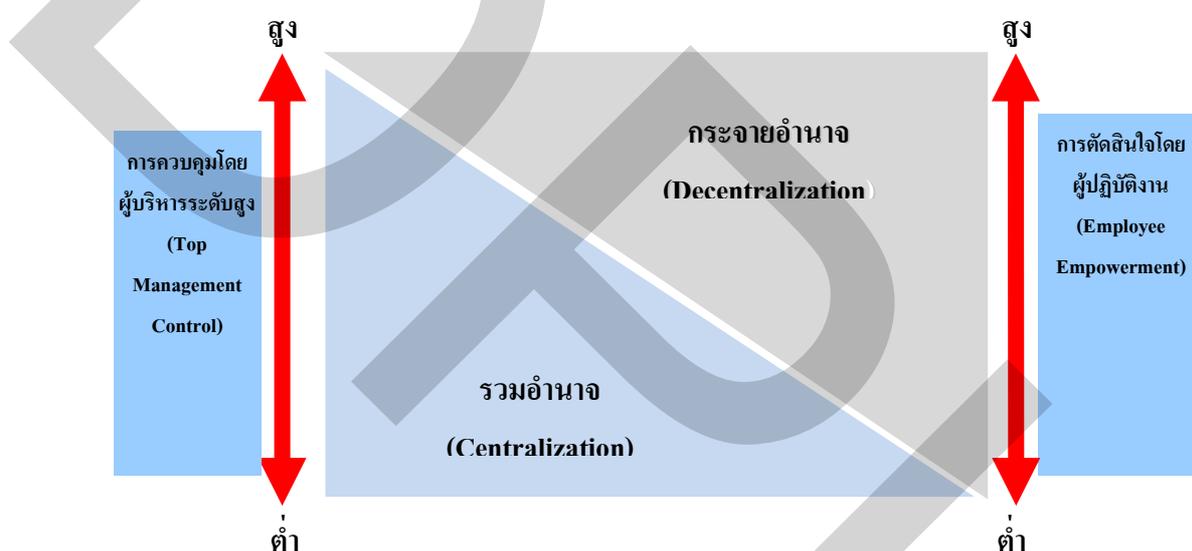
3. การจัดองค์การแบบรวมอำนาจ และกระจายอำนาจซึ่งเป็นการรวมเอาทั้งสองแบบ มาใช้ร่วมกัน โดยมี 2 ลักษณะ คือ

- กระจายอำนาจให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในงานของตน เพื่อให้มีการประสานงานองค์การแล้วจึงรวมอำนาจให้บุคคลหนึ่งควบคุมงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยการกระจายอำนาจ คือ การมอบอำนาจการบริหารไว้ที่คนใดคนหนึ่งหรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้ไม่มีหรือมีข้อมูลน้อยที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

- รวมอำนาจองค์การที่สำคัญบางชนิดให้ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ และกระจายงานบางอย่างให้หน่วยงานต่าง ๆ ควบคุม โดยการรวมอำนาจคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดของสายบังคับบัญชา (hierarchy) ในองค์การ

ประเภทของการกระจายอำนาจ (Type of Decentralization)

1. รวบอำนาจทั้งแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal Centralization)
2. กระจายอำนาจเฉพาะแนวนอน (Limited Horizontal Decentralization)
3. กระจายอำนาจทั้งแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal Decentralization)
4. กระจายอำนาจเฉพาะแนวตั้ง (Limited Vertical Decentralization)
5. กระจายอำนาจตามความเหมาะสม (Selective Decentralization)



ภาพที่ 2.9 ระดับการรวมอำนาจ (The Degree of Centralization)

2.2.2 เทคโนโลยี

คำว่า เทคโนโลยี ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า "Technology" ซึ่งมาจากภาษากรีกว่า "Technologia" แปลว่า การกระทำที่มีระบบ อย่างไรก็ตามคำว่า เทคโนโลยี มักนิยมใช้ควบคู่กับคำว่า วิทยาศาสตร์ โดยเรียกรวม ๆ ว่า "วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี" ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 406) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี คือ วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้หลากหลาย ดังนี้คือ

ผดุงยศ ดวงมาลา (2523 : 16) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่าปัจจุบันมีความหมายกว้างกว่ารากศัพท์เดิม คือ หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรกล สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทาง

อุตสาหกรรม ถ้าในแง่ของความรู้ เทคโนโลยีจะหมายถึง ความรู้หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับเทคนิคการผลิตในอุตสาหกรรม และกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ หรืออาจสรุปว่า เทคโนโลยี คือ ความรู้ที่มนุษย์ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์เอง ทั้งในแง่ความเป็นอยู่และการควบคุมสิ่งแวดล้อม

ตีปพนนท์ เกตุทัต (ม.ป.ป. 81) อธิบายว่า เทคโนโลยี คือ การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ มาผสมผสานประยุกต์ เพื่อสนองเป้าหมายเฉพาะตามต้องการของมนุษย์ด้วยการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายให้ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ เทคโนโลยีจึงมักจะมีคุณประโยชน์และเหมาะสมเฉพาะเวลาและสถานที่ และหากเทคโนโลยีนั้นสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีนั้นจะถือได้ว่าเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและส่วนรวม หากไม่สอดคล้องเทคโนโลยี นั้น ๆ จะก่อให้เกิดปัญหาตามมา

ธรรมบุญ โรจนะบุรานนท์ (2531 : 170) กล่าวว่า เทคโนโลยี คือ ความรู้วิชาการรวมกับความรู้วิธีการ และความชำนาญที่สามารถนำไปปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพสูง โดยปกติเทคโนโลยีนั้นมีความรู้วิทยาศาสตร์รวมอยู่ด้วย นั่นคือวิทยาศาสตร์เป็นความรู้ เทคโนโลยีเป็นการนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ จึงมักนิยมใช้สองคำด้วยกัน คือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเน้นให้เข้าใจว่า ทั้งสองอย่างนี้ต้องควบคู่กันไปจึงจะมีประสิทธิภาพสูง

ส่วน ชำนาญ เขวกิรติพงศ์ (2534 : 5) ได้ให้ความหมายสั้น ๆ ว่า เทคโนโลยี หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการประกอบวัตถุเป็นอุตสาหกรรม หรือวิชาช่างอุตสาหกรรม หรือการนำเอาวิทยาศาสตร์มาใช้ในทางปฏิบัติ จากการที่มีผู้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้หลากหลาย สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง วิชาที่นำเอาวิชาการทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ตามความต้องการของมนุษย์ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงกล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีเป็นภาษาง่าย ๆ ว่า หมายถึง การรู้จักนำมาทำให้เป็นประโยชน์นั่นเอง (เย็นใจ เลขาหวนิช. 2530 : 67) เทคโนโลยี เป็นการประยุกต์ นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์ ในทางปฏิบัติแก่มวลมนุษย์กล่าวคือเทคโนโลยีเป็นการนำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการประดิษฐ์สิ่งของต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนที่เป็นข้อแตกต่างอย่างหนึ่งของเทคโนโลยี กับวิทยาศาสตร์ คือเทคโนโลยีจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ทางเศรษฐกิจเป็นสินค้า มีการซื้อขาย ส่วนความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เป็นสมบัติส่วนรวมของ ชาวโลกมีการเผยแพร่โดยไม่มี การซื้อขายแต่อย่างใดกล่าวโดยสรุปคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่เกิดขึ้นโดยมีความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เป็นฐานรองรับ

2.2.3 บุคลากร

“บุคลากร” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกอ่อ ๆ ว่า “4 M’s” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เฟอริซ เอ ไนโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้นิยามว่า “Personnel Administration is the art of selection new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and service are obtained from the working force” แปลว่า “ศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ”

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า “การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการ เกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน”

ชูศักดิ์ เทียงตรง กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลมิใช่เพียงการเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น นับตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์กร จนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม

หลักและระบบบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบด้วยกัน คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoil System) เป็นระบบดั้งเดิม โดยมีแหล่งกำเนิดมาจากจีนโบราณ ที่มักใช้การสืบทอดทางสายเลือด รวมไปถึง การนำสิ่งของ มาแลกตำแหน่ง ลักษณะที่สำคัญคือ

- 1) ไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ
- 2) ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเลือกสรร
- 3) มักมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในของหน่วยงาน

ข้อดี รวดเร็ว แก้ไขสะดวก

มีความขัดแย้งในการตัดสินใจน้อย

เหมาะสมกับบางตำแหน่ง

สอดคล้องกับการปกครองที่มีระบบพรรคการเมือง

ข้อเสีย ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ

มุ่งรับใช้คนมากกว่าหน่วยงาน

ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

หน่วยงานพัฒนาได้ยาก

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เกิดจากความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง ของระบบอุปถัมภ์ โดยเป็นระบบการบริหารบุคคลที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว มีลักษณะสำคัญดังนี้

1) หลักความสามารถ (Competence) เป็นการถือความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และต้องสามารถใช้ความรู้มาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่

2) หลักความเสมอภาค (Equality Opportunity) เป็นการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคคลทั้งในการเข้าสู่การเป็นราชการและอยู่ในระหว่างการเป็นข้าราชการซึ่งเป็นแนวคิดตามหลักประชาธิปไตยที่ให้สิทธิเสมอภาคแก่บุคคลภายในขอบเขตของกฎหมาย โดยถือว่าทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

3) หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) ซึ่งต้องได้รับการยอมรับ และคุ้มครองตามกฎหมาย คือจะไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงานโดยไม่มีเหตุที่พิสูจน์ได้ หลักการนี้ มุ่งให้ข้าราชการเกิดความมั่นคงถาวรในอาชีพ และเกิดความรู้สึกมั่นคงที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องคำนึงถึงเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) คือ การที่ข้าราชการประจำ ต้องเป็นกลางทางการเมืองและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของพรรคการเมืองหนึ่งพรรคการเมืองใด แต่ยังคงสิทธิทางการเมือง เช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป

- ข้อดี สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยที่เน้นความเสมอภาค
ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน
สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
ช่วยหน่วยงานมีประสิทธิภาพ
- ข้อเสีย ค่าเช่า
ค่าใช้จ่ายในการสอบแข่งขันสูง
สร้างความสัมพันธ์แบบเป็นทางการมากเกินไป
ทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างจริงจัง

2.3 การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบ หรือแม้แต่อาจกระทบในทางบวกต่อคนในองค์กร แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักมีการต่อต้านเสมอ สาเหตุที่เกิดการต่อต้านดังกล่าวสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity)
2. การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty)
3. การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ (Loss) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo)
4. การมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้อง (Incompatible) กับเป้าหมาย (Goals)
5. การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ (Interests) ขององค์กร สำหรับเทคนิคที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อลดการต่อต้านมี 6 วิธี ได้แก่
 1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบ (Education and Communication)
 2. ให้พนักงานที่ต่อต้าน มีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ (Participation)
 3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุนต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้สามารถเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (Facilitation and Support)
 4. ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน (Negotiation) มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือเงื่อนไขต่างๆ
 5. ใช้กลวิธีต่างๆ ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าร่วมกลุ่มผู้สนับสนุน (Manipulation and Cooptation) หรือให้ข้อมูลไม่เต็มที่ (มีวาระซ่อนเร้น) หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน

6. บังคับขู่เข็ญผู้ที่ต่อต้าน (Coercion)

2.4 ประเด็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์การปัจจุบันที่เป็นปัญหาที่ผู้บริหารทั้งหลายต้องจัดการมีประเด็น คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการปรับรื้อระบบ และการจัดการกับความเครียดของพนักงาน

2.4.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ฝังแน่นในองค์การมาเป็นเวลานาน เมื่อความคิดหรือการปฏิบัติใดถือเป็นวัฒนธรรมองค์การขององค์การใดแล้ว ก็มักจะคงอยู่ค่อนข้างถาวร ยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong) มากเท่าใดก็จะยิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้เพราะพนักงานในองค์การจะมีความคุ้นเคยกับความคิดหรือการปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการทำงาน เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไป วัฒนธรรมขององค์การมักจะล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารองค์การมีหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ แต่ก็เป็นเรื่องยาก และจำเป็นต้องใช้เวลานานนับปีหรือหลายปีกว่าจะสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้

การดำเนินงานเพื่อขจัดความขัดแย้ง

1) แบบดำเนินงานเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือลดการต่อต้านกับการเปรียบเทียบภาพในองค์การรวม ได้แก่ (1) การชี้แนะให้พนักงานทราบถึงทิศทางและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (2) ให้การศึกษาแก่พนักงานแบบตัวต่อตัว การส่งบันทึกเวียน การจัดการประชุม และการนำเสนอรายงาน ให้พนักงานรับทราบถึงความเป็นมาและความสำคัญที่จะต้องปรับปรุงองค์การให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก (3) แก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสาร ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และ (4) สร้างความไว้วางใจและชี้แจงข้อเท็จจริงให้พนักงานทราบโดยไม่ปิดบัง

2) การมีส่วนร่วม ได้แก่ (1) อนุญาตให้มีการถกแถลงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในแง่มุมต่างๆ ได้อย่างเสรี (2) ให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนโดยเท่าเทียมกัน และ (3) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3) การสนับสนุนต่างๆ ได้แก่ (1) จัดให้มีการสนับสนุนต่างๆ เช่น การให้คำปรึกษา การฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือการให้ลาพักระยะสั้นๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้และ (2) จัดให้มีช่วงเวลาในการปรับตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4) การประนีประนอม ได้แก่ (1) มีการเจรจาประนีประนอมกับกลุ่มผู้ต่อต้าน (2) รับฟังและแก้ไขบางส่วนตามความต้องการของผู้ที่ต่อต้าน และ (3) ให้ความสำคัญต่อกลุ่มผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและนำส่วนที่ดีมาพิจารณา

5) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ (1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในหมู่พนักงานทุกคนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง และ (2) จะต้องไม่หลอกลวงหรือปกปิดความจริงแก่พนักงาน

6) การบังคับ ได้แก่ (1) ใช้อำนาจบีบบังคับกลุ่มที่มีการต่อต้าน และ (2) การใช้อำนาจจะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากพนักงานด้วยดีในบางครั้งอาจจะจำเป็นต้องใช้อำนาจในการที่ไม่เป็นธรรมบ้าง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นได้จากสถานการณ์ต่อไปนี้

1) เกิดวิกฤตอย่างรุนแรงต่อองค์การ (A Dramatic Crisis Occurs) เช่น มีปัญหาทางการเงิน ลูกค้านำใจออกจาก ธุรกิจคู่แข่งพัฒนาเทคโนโลยีล้ำหน้าไปมากมาย

2) มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (Leadership Change Hands) ผู้นำคนใหม่อาจมีวิสัยทัศน์หรือมีความสามารถตอบสนองสถานการณ์ได้ดีกว่าผู้นำคนเดิม

3) องค์การยังใหม่และมีขนาดเล็ก (The Organization is Young and Small) วัฒนธรรมองค์การยังไม่หยั่งรากลึก

4) องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ (The Culture is Weak) ไม่เป็นที่ยอมรับในส่วนใหญ่ของพนักงาน

ขั้นตอนที่จะดำเนินการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

1) วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเดิมไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลง

2) ชี้แจงกับพนักงานอย่างชัดเจนว่าองค์การจะไปไม่รอดหากไม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

3) แต่งตั้งผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ที่มีวิสัยทัศน์

4) ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การ

5) นำเสนอเรื่องราวและพิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่

6) เปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ปรับตัวสู่สังคม การประเมินผลและระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนค่านิยมใหม่

2.4.2 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการปรับระบบ

คุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กรเสมอ หากสินค้าและบริการขององค์กรมีคุณภาพก็จะสามารถแข่งขันได้ในทุกตลาด ผู้บริหารสามารถบริหารคุณภาพ หรือเปลี่ยนแปลงคุณภาพโดยวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หรือใช้วิธีรุนแรงโดยการปรับระบบขององค์กรใหม่หมดในที่นี้จึงได้ทำการเปรียบเทียบการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรโดยทั่วไปกับการปรับระบบเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของทั้ง 2 รูปแบบ ดังนี้

การปรับปรุงองค์กรโดยทั่วไป

- 1) มีการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้นตอน
- 2) ตายตัวและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 3) ปรับปรุงจากการดำเนินงานแบบเดิม
- 4) เริ่มจากระดับต่ำไปสู่ระดับบน

การปรับระบบ

- 1) เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 2) เป็นการออกแบบใหม่/เริ่มต้นใหม่
- 3) ปรับปรุงใหม่ในทุกส่วนที่สามารถกระทำได้
- 4) เริ่มต้นจากระดับบนสุดของการจัดการ

2.4.3 การจัดการกับความเครียดของพนักงาน (Handling Employee Stress)

สำหรับผู้คนจำนวนมากการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเครียด “ความเครียด” คือ ภาวะที่บุคคลเผชิญกับโอกาส ขัดจำกัด หรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ปรารถนาโดยที่ผลลัพธ์มีความไม่แน่นอน ความเครียดอาจมีใช้ภาวะที่ไม่ดีเสมอไป ความเครียดอาจทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติซึ่งอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้

สาเหตุของความเครียด (Causes of Stress) อาจเกิดจาก

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor)
- 2) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job – Related Factor)

สมมติฐานของความเครียด (Symptoms of Stress) ที่มาของความเครียดอาจมาจาก

- 1) ทางกาย (Physiological)
- 2) ทางใจ (Psychological)
- 3) ทางพฤติกรรม (Behavioral)

ผู้บริหารอาจลดความเครียดของพนักงานได้หลายวิธี

- 1) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน (Employee's Abilities Match The Requirements)
- 2) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้การสั่งงานชัดเจน ไม่คลุมเครือ (Improve Organization Communications)
- 3) วางแผนโปรแกรมการทำงานให้ชัดเจน มีการแบ่งงาน มอบหมายงานชัดเจน (Performance Planning Program)
- 4) ออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ลดความน่าเบื่อ กำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 5) ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เครียด (Offer Help) เช่น มีบริการให้คำปรึกษา (Counseling) แนะนำการบริหารเวลา (Management) จัดศูนย์ออกกำลังกาย (Sponsored Wellness)

2.5 การปรับเปลี่ยนทางทหาร (Military Transformation)

ปัจจุบันภัยคุกคามประเทศส่วนใหญ่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงเพื่อนบ้านที่มีแนวชายแดนร่วมกัน กระแสโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมโยงโลกเข้าเป็นหนึ่งเดียว การเคลื่อนย้ายกำลังพล ยุทธโศภกรณ์มิได้เป็นข้อจำกัดทางเวลาอีกต่อไป การทำสงครามสามารถทำได้โดยการกดปุ่มจรวดชีปนาอูร์หรืออาวุธติดดาวเทียมที่อยู่ในอวกาศเพียงไม่กี่ปุ่ม ก็เห็นผลแตกหักกัน ทุกวันนี้สภาวะแวดล้อมหลายอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการเมืองการปกครอง การก่อการร้ายรูปแบบใหม่ ความทันสมัยของเทคโนโลยีทางการทหาร เช่น การโจมตีห้วงอากาศ การโจมตีข้อมูลในระบบเครือข่าย การโจมตีด้วยชีปนาอูร์อันทันสมัย การโจมตีด้วยอาวุธเคมี อาวุธชีวภาพ อาวุธกัมมันตรังสี อาวุธนิวเคลียร์ หรือระเบิดแรงสูง หรืออื่นๆ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่อรูปแบบของภัยคุกคาม ความเป็นจริงในด้านความมั่นคงแห่งชาติ ได้ผลักดันให้กองทัพต้องทำการปรับเปลี่ยนทางทหาร กำหนดเข้าศึกและแนวทางในการป้องกันประเทศใหม่ ในอนาคตการรักษาความมั่นคงจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้งหมดของชาติ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การทูต ข้อมูลข่าวสาร การสืบสวนสอบสวน และอำนาจกำลังรบ ซึ่งทำให้กองทัพจะต้องพัฒนา หลักนิยม เทคโนโลยี และโครงสร้างขององค์กร ให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ กองทัพจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์และหลักนิยมให้สอดคล้องกับยุคสมัย และเปลี่ยนแปลงหลักนิยมทั้งในด้าน การจัดกองทัพ การฝึก และการประลองกำลัง

สำหรับวงการทหารแล้วเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีมานานแล้ว มีคำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนิยมเรียกในภาษาอังกฤษว่า “Military Transformation” หรือ “การปรับเปลี่ยนทางทหาร” ที่ได้รวมความหมายทั้งหมดด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านทหาร ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านหลักนิยมอาวุธ ยุทธวิธี หรือ การจัดโครงสร้างหน่วย หรืออื่นๆ ที่เกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่องบทความนี้จะเชื่อมโยงองค์ความรู้ศาสตร์ การจัดการเปลี่ยนแปลง ให้เห็นถึงสาเหตุ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทางทหารที่เกิดขึ้นในโลก ทั้งที่ดำเนินขึ้นในกองทัพของประเทศที่มีพลังทางอำนาจทหารสูงในโลก และในกองทัพของประเทศไทย ตลอดจนแนวโน้มที่ควรจะเป็นในอนาคต

2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงก่อนเข้าสู่ศตวรรษใหม่ ท่านจะสังเกตเห็นว่าได้หลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่สังกัดอยู่ในภาครัฐบาลหรือบริษัทเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์การของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่และจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบทางการตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products & Services)

2. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลัก คือ นโยบายขององค์การและกระบวนการการทำงาน (Policies and Business Processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์การ โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (New Technology) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์การ (People and Culture)

การที่หน่วยงานจะเลือกวิธีใดเพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงานขององค์การ ก็สุดแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หลายหน่วยงานเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ โดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ใน

การบริหารงานที่ถูกต้องและเที่ยงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือบางหน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทาง การตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต (E-Business) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรไปในทิศทางใดต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานหรือบริษัทของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ภาวะแวดล้อมใหม่ (Targeted Environment) โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ (Critical Success Factor) ที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของการปรับเปลี่ยน ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้

2.6.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ดังคำกล่าวที่ว่า “Change Management is about People Dimension” งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ

2.6.2 งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ

1. การดำเนินงานให้โปรแกรมหรือกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้สำเร็จ

2. การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) ให้สูงขึ้นได้อย่างไร

2.6.3 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่

1. ผู้นำ
2. การปรับเปลี่ยน
3. การออกแบบองค์กร
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
5. การสื่อสาร

2.6.4 ความสำเร็จของผู้นำกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรส่วนมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจของ

องค์การ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนใหม่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (Management Styles) ในกรณีที่เป็น

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ

1. เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง (Setting Direction)
2. เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.6.5 การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์

การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (Change Vision) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่องค์การต้องคำนึงถึงใน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ เป็นการจัดการด้านวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการมุ่งสู่ กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งการปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ขององค์การจะเกี่ยวข้องกับประโยชน์ (Benefits) ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นด้วย ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง จะต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานทราบในเรื่องของเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมที่พนักงาน และผู้บริหารของบริษัทจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายใหม่ขององค์การมีประการใดบ้าง

2.6.6 การออกแบบองค์การ

กิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การออกแบบองค์การ (Organization Design) เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ย่อมมีผลกระทบต่อ โครงสร้างองค์การ ผลกระทบต่องาน และผลกระทบต่อคนที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ การออกแบบองค์การจะเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง กิจกรรมของการออกแบบองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Reporting Structure) การกำหนด บทบาทและความรับผิดชอบของงานที่เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Roles and Responsibilities) การกำหนดทักษะ (Skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

2.6.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ตามที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นของบทความว่า การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ การจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของงาน

บริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรมักจะพูดถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่บริษัทต้องการซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

2.6.8 การสื่อสาร

กิจกรรมหลักอีกประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนข่าวสาร ที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับของความเข้าใจในสารที่ถูกสื่อของพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการนั้นๆ ด้วย นอกเหนือจากข่าวสารที่ต้องการสื่อ ผู้บริหารองค์กรยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร (Communications Vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (Values) พฤติกรรมและความคิดของพนักงาน ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มาเป็นอันดับต้นๆของกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้บริหารของบริษัทมีความตั้งใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะนำกลยุทธ์หรือวิธีการใดๆมาใช้เพื่อให้บรรลุดังกล่าว องค์กรนั้นก็หนีไม่พ้นกับความต้องการให้องค์กรของตนมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ตามที่ผู้บริหารองค์กรนั้นต้องการ ผู้บริหารองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างก็หวังเอาไว้ว่าองค์กรของตนสามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จตามเวลาเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายได้ตามเวลา นั่นก็หมายถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กร กรณีเช่นการดำเนินงานองค์กรไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของปี องค์กรอาจเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อผลักดันผลงานสำเร็จ ดังนั้นงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพลดความเสี่ยงใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในช่วงขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่

อีกประการหนึ่งของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ สามารถประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในขณะที่องค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่ต้องการ หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายนั่นเอง (http://www.Rtaf.Mi.Th/Rtaf-Reform/Angle_2.Pdf)

2.7 ระบบราชการไทยกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาาระบบราชการที่ผ่านมา ไม่ใช่แค่การปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อให้ขอบเขตภารกิจมีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการปรับเปลี่ยน ระบบและวิธีการทำงานเพื่อเข้าสู่รูปแบบ “การบริหารราชการแนวใหม่” เพราะจะช่วยผลักดันให้หน่วยงานราชการสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการบริการสาธารณะ อำนาจและตอบสนองประชาชนผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความคุ้มค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับให้องค์กรและบุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานทั้งภาคราชการและภาคเอกชนจึงได้พยายามปรับเปลี่ยนให้องค์การของตนเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่า (Value-Added) และสร้างคุณค่า (Value-Creation) ตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเรื่องไม่่ง่ายนักและต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากกว่าและจำเป็นต้องอาศัย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” อย่างเป็นระบบ

ที่ผ่านมาจึงได้พยายามในการพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการให้มีความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะต้องเกิดอย่างไร เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์กร มีความมุ่งมั่นและเกิดมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเช่นใด

ในการนี้ยังได้มีความพยายามในการสร้างเครือข่ายความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อช่วยทำให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบเข้ามามีส่วนร่วม ได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนและปรับตัวได้อย่างถูกต้องเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น อนึ่ง เครือข่ายดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่นผู้อุปถัมภ์/ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ในการปรับแต่งองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กรนั้น แต่ละส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint For Change) ขึ้นเพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่างกระบวนการปัจจุบันและ

กระบวนการที่ควรจะเป็นในอนาคต ชีตความสามารถ (Competency) ของบุคลากรที่มีอยู่และขีดความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติในการปรับปรุงแก้ไขหรือปิดช่องว่างอย่างเป็นระบบต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนก็คือ การสร้างตัวแบบการดำเนินงาน (Operating Model) และการออกแบบกระบวนการในอนาคต (To-Be Process Mapping) ที่มีความชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุผลหรือห่วงโซ่ของคุณค่า (Value Chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การกำหนดลำดับความสำคัญก่อน - หลังของการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นโครงการประเภทต้นน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าโครงการประเภทกลางน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านกานผลิต และการบริหารจัดการและโครงการประเภทปลายน้ำ อันเป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร การยกระดับขีดสมรรถนะและคุณภาพขององค์กรโดยรวม รวมถึงการเตรียมการในการยกร่างเสนอปรับปรุง แก้ไขกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับและความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โทรคมนาคมที่ทันสมัย ที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์กร ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน

ในปัจจุบันองค์กรไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่ต้องพยายามถ่ายโอนภารกิจที่องค์กร ไม่ถนัดหรือมีความสามารถที่เข้าไปให้กับองค์กรอื่น ๆ รัไปทำแทน (Outsource) ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ก็จะมีเวลาคิดในสิ่งใหม่ ๆ ได้ ตัวอย่าง เช่น บริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ได้มีการถ่ายโอนงานด้านคอมพิวเตอร์ให้กับบริษัทอื่น ดำเนินการ (โดยรวมทุนกับ Accenture) และงานด้านการเงิน เป็นต้น

2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ

ปัญหาสำคัญที่ควรตระหนัก คือ ภาครัฐจะอย่างไร ในการปรับเปลี่ยนคน เช่น ให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการอบรมให้ความรู้อย่างรวดเร็วและทันสมัย เหมือนในประเทศสิงคโปร์ อังกฤษ อเมริกา และ มีการใช้ E-Learning เพื่อตอบสนองต่อจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่มีจำนวนมาก และต้องมีการ ปรับตัวอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ (Reinventing Rolling) ตลอดมา

2.8.1 รูปแบบที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง

หลักการปฏิรูประบบราชการของต่างประเทศ เช่น นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย มี 4 ประการหลัก ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
- 2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติราชการ
- 3) การสร้างคุณภาพของผู้นำ และ
- 4) การพัฒนาบุคลากร / การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.8.2 เหตุผลที่เป็นตัวผลักดันและทำให้ภาครัฐต้องมีการปฏิรูประบบราชการ

1) ตัวผลักดันภายนอก (External Change Drivers) หรือสถานการณ์ / สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านตลาด (Market Changes) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร (Demographics) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายภาครัฐ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ความต้องการของผู้บริโภค/ประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเรียกร้องสิทธิในฐานะผู้จ่ายภาษีให้รัฐ และการพัฒนาของระบบการเมือง

2) ตัวผลักดันภายใน (Internal Change Drivers) ได้แก่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานหรือเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร การกระจายอำนาจ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่และการปฏิรูประบบราชการ และที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการแนวใหม่ (New Management)

การบริหารจัดการ โดยสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตลาดเรียกว่า CRM (Customer Relationship Management) เป็นการบริหารจัดการข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของลูกค้า เพื่อนำมาวางกลยุทธ์และพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรต่อไปนี้ ซึ่งเทียบกับภาครัฐแล้ว

จะเห็นได้ว่า ภาคราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านการแข่งขันของภาคเอกชน ในอนาคตจะเป็น การเปิดให้เอกชนเข้ามาแข่งขันด้านบริการภาครัฐได้ และในอนาคตการเปลี่ยนแปลงภาครัฐจะต้อง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ ทำทนายข้าราชการทุกคนดังนั้นภาครัฐจะต้องร่วมมือในการหา สมดุลที่สุทธระหว่างกาเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องมีการดำเนินการที่รวดเร็ว

2.8.3 ขั้นตอนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงภาครัฐให้ดีเลิศ (Step to Building Government Excellence) มี 12 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) สร้างระบบการบริหารที่ดีและภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล (Make Management and Leadership More)
- 2) ปรับปรุงระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Improve Recruiting)
- 3) ปรับเปลี่ยนระบบอายุของคนทำงานกับตำแหน่งงาน (Reverse the Aging Workforce Trend)
- 4) พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของคน (Institute Performance Management)
- 5) สร้างให้เกิดองค์การของการเรียนรู้ (Create Learning Organizations)
- 6) ให้ความสำคัญเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Overhaul Human Resources)
- 7) ปรับปรุงระบบเงินรางวัลและผลตอบแทน (Increase Pay and Rewards)
- 8) กำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความสามารถหลัก (Adopt Now Workforce Characteristics)
- 9) สร้างระบบให้ข้าราชการเคารพศักดิ์สถานะของตน รักในศักดิ์ศรี (Generate Respect for the Civil Service)
- 10) นำแนวความคิดสมัยใหม่จากภายนอก (ภาคเอกชน) มาปรับใช้ (Ingrain Private)
- 11) เพิ่มพูนความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์การ (Improve Labor Management Relations)
- 12) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย (Forge Cross Industry Partnerships)

จากปัจจัยทั้งภายในและปัจจัยภายนอกที่กล่าวมา ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่มีวันเริ่มต้น และวันที่พบกับความสำเร็จ วางเป้าหมายคล้ายการเดินทาง แสวงหาสิ่งที่ดีเลิศ โดยมีกระบวนการที่สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ และสามารถ บริหารจัดการได้ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงจะแลกด้วยความเจ็บปวด ความสูญเสีย แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การควบคุมการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการที่ดี การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ การเดินทางไปสู่เป้าหมายและมีการบริหารจัดการ โดยผู้นำที่เป็นผู้ชี้แนะการเดินทาง โดยสรุป

Change Management ก็คือ การที่ทำให้ องค์การเดินทางจากจุดหนึ่ง ไปสู่เป้าหมายอีกจุดหนึ่งอย่าง ประสบความสำเร็จ

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ (Leadership) โดย ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งแจ้งให้คนในองค์การ เข้าใจเหตุผลความจำเป็น แนวทางและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ร่วมของทุกคนในองค์การ การพิจารณาแก้ไขปัญหากระบวนการที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

2.8.4 การวางแผนและกำหนดแผนทางการเดินทาง (Change Journey) มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดการกับการเดินทาง ให้คนกับองค์การ ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการ สร้าง ความพร้อมให้กับองค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาความสามารถของกำลังคน ให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ
3. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและคน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความพร้อม การรับรู้ สื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน
4. ปรับเปลี่ยนความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่สำคัญของการ เปลี่ยนแปลง เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจน ผลลัพธ์ที่องค์การและทุกคนจะได้รับ เป็นต้น

จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองไทย เกิดจากกระบวนการปฏิรูปทางการเมือง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ ในช่วงเวลาเดียวกันประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินอย่างรุนแรง ในขณะที่ ทั่วโลกได้ก้าวเข้าสู่โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำธุรกิจ การค้าระหว่างประเทศ การติดต่อสื่อสารไร้พรมแดน มีการแข่งขันและกีดกันกันทางการค้าระหว่าง ประเทศ เกิดสงครามต่าง ๆ ในระดับประเทศและภูมิภาค ขบวนการก่อการร้าย และการแพร่กระจายของโรคระบาดต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้รัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ.2544 - 2547)ต้องหันมาปฏิรูประบบราชการ โดยได้เสนอให้มีการวางหลักการสำคัญในการ บริหารราชการเพื่อประชาชนไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 นับเป็นการเปิดศักราชของระบบราชการยุคใหม่นับแต่นั้นมา

ระบบราชการเพื่อประชาชน ต้องสนองต่อประชาชนทุกคนในสังคม ความชัดเจนที่ ต้องการ คือ “การรู้จักสังคมไทย”

สังคม ประกอบด้วย กลุ่ม หรือ หน่วยย่อยมากมาย และกลุ่ม หรือ หน่วยย่อยเหล่านั้น มีความแตกต่างหลากหลาย ในบางโอกาสอาจจัดกลุ่มของสังคมออกเป็น คนดี กับคนไม่ดี หรือบางที

ก็อาจจะแบ่งตามรายได้ การศึกษาอาชีพ หรือ สถานภาพ แต่ในความเป็นจริง สังกมไทยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนซ้อนทับกันอยู่เป็นชั้น ๆ แบบขมชั้น โดยชั้นบนสุดลอยห่างออกไปไม่มีติดกับตามชั้นข้างล่าง ที่ศาสตราจารย์ ดร. ชัยอนันต์ สมุทรวณิช เรียกว่า สังกม 4 ชั้น

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ปัญหาของโลกคือปัญหาของเราและปัญหาของเราคือปัญหาของโลก การพัฒนาประเทศจึงไม่อาจแยกตัวมาทำเด่นโดยลำพัง ต้องอาศัยการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มประเทศ เพื่อนบ้าน เพื่อสร้างพันธมิตรและทำงานร่วมกันในแบบเครือข่าย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเจรจาต่อรองในเวทีโลก

ตัวแบบในการพัฒนาประเทศที่ต้องการคือ การจัดการอย่างเป็นองค์รวม ที่สนองความต้องการ และความคาดหวังของสังคมทั้งสี่ฐาน มิใช่ นำเอามาตรฐานและความต้องการของสังคมหนึ่งไปใช้ในสังคมอื่น และจัดการในลักษณะที่ฝ่ายใดได้หมดหรือเสียหมด แต่ต้องมีความชอบธรรมของระบอบ (การเมือง) ประชาธิปไตย ที่พาสานให้ทุกส่วนของสังคมได้รับประโยชน์

ระบบราชการที่จะสามารถขับเคลื่อนเกื้อหนุนสังคมการเรียนรู้และเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างทั่วด้าน รวม 4 ประการ ได้แก่ (1) ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (2) ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน (3) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และค่านิยม และ (4) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารจัดการ

การปรับเปลี่ยนทั้ง 4 ประการนี้ เปรียบได้กับการเปลี่ยนเส้นทาง หรือลู่ที่เคยเดินมาในอดีตที่ใช้การบริหารพัฒนา ซึ่งมีลักษณะจัดการเป็น โครงการตามประเด็นปัญหา หรือกรณีที่ต้องการพัฒนาไปสู่เส้นทางหรือลู่ใหม่ที่เรียกว่า การจัดการการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งจะทำให้ได้โดยการวางตัวคนและจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ

(http://www.opdc.go.th/thai/3yearsopdc/3_compet.pdf)

2.9 การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศรูปแบบใหม่

การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศรูปแบบใหม่ หลักการและเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศรูปแบบใหม่ สืบเนื่องจาก พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ อำนวยความสะดวกและสนองความต้องการของประชาชน ปรับภารกิจให้ทันเหตุการณ์ ลดขั้นตอนการทำงานและภารกิจที่ไม่จำเป็น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ กอปรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการบินสมัยใหม่ และข้อมูลข่าวสาร มีผลต่อการปฏิบัติการทางอากาศ การใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัย ทำให้

สามารถตัดสินใจ ส่งการไปยังหน่วยปฏิบัติได้โดยตรงและรวดเร็วทันเวลา ส่งผลให้โครงสร้างของกำลังทางอากาศในอนาคตมีขีดความสามารถสูงขึ้นกว่าเดิม ในขณะเดียวกันการบริหารจัดการกำลังพลโดยเพิ่มขีดสมรรถนะด้านกำลังพล จะทำให้กำลังพลมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ต้องการให้แต่ละคนมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้หลายด้าน ซึ่งในแนวทางการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานใหม่ จึงได้บูรณาการจัดกลุ่มหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าในเชิงภารกิจ และมีขีดความสามารถที่จะทำการรบได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับของสถานการณ์ที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชนสอดคล้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ นโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของ กท. และเป็นไปตามธรรมชาติของกำลังทางอากาศ สอดคล้องกับภารกิจและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และอนาคต บนพื้นฐานของความพร้อมและมีความเป็นเอกภาพ

เดิม ทอ. แบ่งส่วนราชการออกเป็น 18 ส่วนราชการ ปรับใหม่เป็น 41 ส่วนราชการ จัดแบ่งกลุ่มงาน ออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการศึกษาและส่วนกิจการพิเศษ โดยปรับยุบ 3 กองบัญชาการ จัดรวมหน่วยงานลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกันในส่วนส่งกำลังบำรุง มีการแปรสภาพหน่วยงานเพื่อแบ่งแยกงานไปรวมไว้ในกลุ่มงานเดียวกัน และแยกงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดให้มีส่วนราชการรับผิดชอบชัดเจน โดยปรับบทบาทหน้าที่ เปลี่ยนชื่อส่วนราชการเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบ รวมทั้งจัดตั้ง “คลังสมอง” ไว้ที่กองบัญชาการกองทัพอากาศ

สำหรับประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับโครงสร้าง ทอ. ใหม่จะทำให้สามารถสนองตอบต่อภารกิจที่สอดคล้องกับความท้าทายและภัยคุกคาม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และหลักนิยม ทอ. มีความคล่องตัวในโครงสร้างทั่วไปกับเหล่าทัพแต่แตกต่างกันในเอกลักษณ์เฉพาะตามธรรมชาติของหน่วย ช่วงการควบคุมกว้างขึ้น ทำให้สามารถใช้ DIGITAL กำกับดูแลในลักษณะการควบคุมบังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม อีกทั้งสอดคล้องกับ PMOC , MOC และ E-government

2.9.1 แผนแม่บทการปฏิรูปกระทรวงกลาโหมและการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพไทย (ส่วน ทอ.)

กองทัพอากาศ ได้พิจารณาสถานะแวดล้อมโดยเฉพาะความท้าทายและภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ ที่ต้องเตรียมและใช้กำลังอย่างเหมาะสมตอบสนองความต้องการปฏิบัติที่แท้จริงได้ทันที ภายในเวลาอันสั้น ในขณะเดียวกันสถานะแวดล้อมดังกล่าวก็ส่งผลกระทบต่อ การบริหารจัดการทางทหาร จำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนว

ใหม่อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณานูรณ์การแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ กองทัพอากาศ เพื่อให้การบริหารราชการทั่วไปประสานสอดคล้องกับการปฏิบัติการใช้กำลังตาม หลักนิยมการใช้กำลังทางอากาศ คือ รวมการควบคุมแยกการปฏิบัติ ที่มีศูนย์ปฏิบัติการ กองทัพอากาศเป็นศูนย์กลาง สามารถรองรับการปฏิบัติการกิจที่ปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย ด้วยการจัดกลุ่มงานให้เกิดความสัมพันธ์ในการบริหารและ การปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดความซ้ำซ้อน ประหยัดทรัพยากรและ บริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่าในเชิงภารกิจ และมีขีดความสามารถที่จะทำการรบได้อย่างมี ประสิทธิภาพในทุกระดับของสถานการณ์ที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุน การพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน โดยโครงสร้างการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศได้ พิจารณาจัดในแนวราบ เพื่อลดสายการบังคับบัญชาให้สั้น สอดคล้องกับหลักนิยมและธรรมชาติ ของกำลังทางอากาศที่มีเวลาเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้ กองทัพอากาศ ได้ดำเนินการตามกรอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากการพิจารณาแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการตามโครงสร้างการจัด ส่วนราชการกองทัพอากาศปัจจุบัน ที่มีสายการบังคับบัญชายาว และมีภารกิจบางส่วนซ้ำซ้อน เกิด ความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติ และใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการมาก จึงได้ดำเนินการทบทวน บทบาทและภารกิจของส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศ เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรที่ทันสมัย โดย ปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศใหม่ จัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนบัญชาการส่วนกำลังรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการศึกษา และส่วนกิจการพิเศษ แต่มีการปรับปรุงสาระสำคัญภายในให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ดังนี้

1) ส่วนบัญชาการ การจัดส่วนราชการมี 2 ลักษณะ คือส่วนราชการที่ทำหน้าที่เป็นฝ่าย เสนาธิการของกองทัพอากาศ และส่วนราชการที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยการให้กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีสัมพันธ์กับต่างเหล่าทัพ หน่วยเหนือ หน่วยราชการอื่นๆ ภาคเอกชนและประชาชน มี การปรับปรุงโครงสร้างภายในเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) ส่วนกำลังรบ การจัดส่วนราชการจัดภายใต้การบริหารงานให้มีเอกภาพในการ เตรียมความพร้อมของกำลังทางอากาศ กำลังภาคพื้น และระบบควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ ให้ ดำรงและเพิ่มพูนขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ในระดับยุทธการ และระดับยุทธวิธีให้ สอดคล้องต่อหลักนิยม คุณลักษณะและธรรมชาติของกำลังทางอากาศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ปรับปรุงโครงสร้างที่สำคัญ โดยปรับยุบกองบัญชาการยุทธทางอากาศ และกองพลบิน เพื่อลด ขั้นตอนการปฏิบัติ มีเอกภาพในการปฏิบัติ และจัดหน่วยกำลังทางอากาศ หน่วยกำลังภาคพื้น และ

หน่วยควบคุมระบบการปฏิบัติทางอากาศ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศ ในลักษณะแนว
 ระนาบที่กว้างขึ้น โดยมีระบบบัญชาการและควบคุมเป็นกลไกเชื่อมโยง

3) ส่วนส่งกำลังบำรุง การจัดส่วนราชการให้สามารถบริหารจัดการงาน หลายสาขาของ
 กิจกรรมสายส่งกำลังบำรุง โดยยึดวัตถุประสงค์ด้านผลิตผล ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
 ตอบสนองความเร่งด่วนทางยุทธการทั้งภายในและระหว่างประเทศ และดำเนินการกิจกรรมร่วมทั้ง
 ภายในกองทัพอากาศ เหล่าทัพ หน่วยงานราชการภาครัฐ เอกชน และประชาชน มีการปรับปรุง
 โครงสร้างที่สำคัญโดยปรับยุบ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติให้
 มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและมีเอกภาพในการปฏิบัติ และจัดหน่วยงานส่งกำลัง ซ่อมบำรุงอากาศ
 ยาน ซ่อมสร้างบริภัณฑ์ และแพทย์ทหาร เป็นราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศ

4) ส่วนการศึกษา การจัดส่วนราชการสามารถมีเอกภาพในการจัดการองค์ความรู้
 การกำหนดทิศทาง ดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง และมีความสอดคล้องระหว่างหน่วยงานการศึกษา
 สามารถประสานร่วมมือ พัฒนากับหน่วยงานการศึกษาในระดับภาครัฐและเอกชนได้อย่างคล่องตัว
 และมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงโครงสร้างที่สำคัญ โดยปรับยุบ กองบัญชาการฝึกศึกษาทหาร
 อากาศ และสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติมีสายการบังคับบัญชาที่
 สั้น มีเอกภาพในการปฏิบัติ และจัดหน่วยการศึกษาขั้นต้นและขั้นปลายของข้าราชการ การผลิต
 บุคลากรหลักของกองทัพ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศ

5) ส่วนกิจการพิเศษ จัดกลุ่มหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษตามธรรมชาติของหน่วย
 ซึ่งมีความเกี่ยวข้อง และปฏิสัมพันธ์ กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน โดยให้
 หน่วยมีเอกภาพใน การบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง และมีความคล่องตัวใน
 การดำเนินงาน

2.9.2 การจัดโครงสร้างกำลังพล

การปรับปรุงอัตรากำลังพล พิจารณาปรับปรุงอัตรากำลังพลให้สอดคล้องกับ โครงสร้าง
 กำลังรบและโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ตามภารกิจและระบบบริหารจัดการกำลังพลแนวใหม่ที่มี
 มีความสำคัญและจำเป็น โดยแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน เพื่อให้มี
 อัตรากำลังพลประเภทต่างๆ ที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ทันสมัยสอดคล้องกับ
 การปรับปรุงระบบราชการ โดยยึดถือเป้าหมายและมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยกำหนดเป้าหมาย
 การปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวดังนี้

1) ระยะสั้น ปี 50 - 51 เริ่มถ่ายโอนภารกิจงานสนับสนุนบางส่วนที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ
 ภารกิจหลัก และกำหนดอัตรากำลังพลเพื่อเตรียมรองรับสถานการณ์ข่าวราชการออกเป็นอัตราทหาร
 อัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมและอัตราพนักงานราชการ

2) ระยะกลาง ปี 50 - 54 ถ่ายโอนภารกิจงานสนับสนุนสู่ระบบจ้างเหมาเริ่มแปรกิจการที่ไม่ใช้ภารกิจหลักเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ รวมทั้งเริ่มปฏิรูปกำลังพลเข้าสู่ระบบ อัตราทหารอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหม และอัตราพนักงานราชการ

3) ระยะยาว ปี 50 - 59 พิจารณาเปลี่ยนถ่ายระบบกำลังพล พิจารณายุบรวมส่วนราชการที่ได้ถ่ายโอนภารกิจ และดำเนินการจัดส่วนราชการใหม่ให้เสร็จสมบูรณ์

จากการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศใหม่ ยังจะต้องดำเนินการในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ มาประกอบกับโครงสร้าง การจัดส่วนราชการ เพื่อให้การปฏิบัติเกิดความสมบูรณ์ และผลจากการปรับปรุงครั้งนี้จะทำให้กองทัพอากาศมีโครงสร้างที่เหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้การปฏิบัติภารกิจโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เกิดความโปร่งใส ในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองภารกิจได้ทั้งยามปกติและยามสงคราม ตลอดจนตอบสนองโครงการตามพระราชดำริ และภารกิจที่ได้รับมอบจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9.3 กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ โดยผู้แทนข.ทอ. กรอบดำเนินการ

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 “มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

2. พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 “มาตรา 54 ภายในสองปี นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ให้สอดคล้องกับภารกิจของทหารตามรัฐธรรมนูญ”

3. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2545 “มาตรา 23 การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมตามที่กำหนดในมาตรา 10 (1) (2) และ (3) และการแบ่งส่วนราชการกองทัพไทย ตามมาตรา 17 (1)(2)(3) และ (4) ออกเป็นส่วนราชการระดับรองลงไป และการกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา”

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2.9.3.1 เหตุผลความจำเป็น

จากกรอบนโยบายดังกล่าว จึงต้องปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ และกระบวนการบริหารงานให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การปฏิรูประบบราชการในภาพรวม และยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของ กท. รวม 4 ประการ คือ

1. มีการบริหารจัดการที่ดี ลดความซ้ำซ้อน ยุบรวมภารกิจที่ซ้ำซ้อน ยุบเลิกหน่วยงานที่หมดความจำเป็น
2. มีขนาดที่เหมาะสม โครงสร้างของหน่วยได้มาตรฐาน และเป็นระบบ
3. มีหลักธรรมาภิบาล การบริหาร ราชการของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. มีความสามารถที่ดี มีขีดความสามารถสูงขึ้นในการปฏิบัติการเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง

2.9.3.2 การดำเนินการ

จากกรอบนโยบายและเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ทอ. จึงปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทอ. ใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ โดยพิจารณาจัดทำโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทอ. แบบแนวราบ นำหลักการจัดหน่วยทางทหาร และรูปแบบโครงสร้างการจัดที่นิยมใช้อยู่ปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางการบริหารงานเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ หน่วยปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่เพิ่มยอดอัตรากำลังพล งบประมาณ และมีผลกระทบต่อกำลังพลน้อยที่สุด การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทอ. จะสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานภาครัฐ ดังนี้

1. มีเอกภาพการบังคับบัญชา คือรับนโยบายในการปฏิบัติงานแหล่งเดียว หรือจากผู้บังคับบัญชาคนเดียว
2. สายการบังคับบัญชาสั้นลง ลดขั้นตอน ลดความล่าช้าในการทำงาน การปฏิบัติมีความชัดเจน
3. ลดการซ้ำซ้อนของการจัดหน่วยงาน มีเจ้าภาพชัดเจนในการปฏิบัติ
4. เกิดความประหยัดในการใช้ทรัพยากรในการบริหาร

2.9.4 แนวทางการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง ทอ.

1. ยึดถือแนวทางการปฏิบัติตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้าง กท. พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้ ทอ. ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บท ฯ จำนวน 41 หน่วย

2. อนุมัติหลักการ รมว.กท. เมื่อปี 44 เรื่อง อนุมัติหลักการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการจัดและอัตราของ นขต.กท. และเหล่าทัพ เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการจัดและอัตรา และจะต้องสอดคล้องกับมติ ครม. เกี่ยวกับเรื่องมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้วยบุคคลากรรัฐที่ไม่เพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณ และไม่ทำให้จำนวนยอดอัตรากำลังพลโดยรวม และแต่ละชั้นยศเพิ่มขึ้นยกเว้นเป็นนโยบายหรือสั่งการของ รมว.กท. เป็นกรณีเฉพาะราย

3. โครงสร้างการจัดและอัตรากำลังพลของแต่ละส่วนราชการต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบที่กำหนดไว้ตามร่าง พ.ร.ฎ.ฯ ไม่เกิดความซ้ำซ้อน มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจจำเป็นถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความเป็นมาตรฐาน การจัดและอัตราต้องสอดคล้องกับภารกิจหลักรอง และสนับสนุนในการเตรียมกำลัง ทอ.

2.9.5 การเตรียมการรองรับปัญหาจากการปรับโครงสร้างในส่วนของกิจการกำลังพล

ตามที่ ทอ.ได้ปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องเกิดเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการบริหารงาน ด้านการบริหารจัดการด้านกำลังพล การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งในส่วนของการบริหารจัดการด้านกำลังพล เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลกระทบในด้านสิทธิของกำลังพลน้อยที่สุด กท.ทอ. จึงได้ดำเนินการศึกษาผลกระทบและแนวทางในการแก้ปัญหาคู่ขนานกับการปรับโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทอ. โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้าง ในครั้งนี้รวมทั้งแนวนโยบายของ กท. ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น การอนุมัติให้กำลังพลประจำหน่วยชั้นยศ น.อ. อัตราเงินเดือน น.อ. พิเศษ, ผทค. และ ผทค. พิเศษ เป็นตำแหน่งหลักมีอัตรารองรับ และได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาคู่ขนานต่อไป สรุปได้ ดังนี้

1.1 แผนบรรจุกำลังพลปีงบประมาณ 52 ได้กำหนดแนวทางในการพิจารณาบรรจุกำลังพลไว้ว่า “จะไม่บรรจุกำลังพลให้กับส่วนราชการที่ถูกยุบรวมงานกับหน่วยงานใหม่ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อแผนบรรจุกำลังพลน้อยที่สุด” ซึ่งแผนบรรจุกำลังพลนี้คาดว่าจะอนุมัติภายใน ก.ย. 51 ถึงแม้ว่าจะได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนไว้แล้วก็ตาม แต่อาจจะมีบางส่วนราชการได้ปรับปรุงโครงสร้างภายในหน่วยโดยที่ กท.ทอ. ไม่ทราบข้อมูล อาจจะทำให้หน่วยไม่สามารถบรรจุกำลังพลได้ตามแผน

1.2 การย้ายกำลังพลตามการจัดโครงสร้างใหม่ อาจเกิดปัญหาทำให้มีผู้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยเพิ่มขึ้น เนื่องจากไม่สามารถจะปรับย้ายผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเดิมลงในตำแหน่งใหม่ได้ครบทั้งหมดทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากข้อจำกัดทางคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเดิม

1.3 กำลังพลของส่วนราชการที่ถูกยุบเลิก ยังไม่ทราบแนวทางการย้ายที่ชัดเจน

1.4 กำลังพลประจำหน่วยชั้นยศ น.อ. อัตราเงินเดือน น.อ. พิเศษ, พทค. และ พทค. พิเศษ ที่ได้กำหนดให้เป็นตำแหน่งหลังมีอัตรารองรับและได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ จะต้องกำหนดแนวทางการบริหารกำลังพลและการควบคุมการใช้ประโยชน์กำลังพลในกลุ่มนี้ต่อไป

1.5 การบริหารจัดการลูกจ้างประจำและพนักงานราชการในหน่วยงานที่ถูกยุบเลิก ยังไม่มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน อาจจะมีการดำเนินการไม่ทันใน 1 ต.ค. 51 เนื่องจากจะต้องจัดทำโครงสร้างของลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการใหม่ ซึ่งจะดำเนินการได้เมื่อ ยก.ทอ. ได้จัดทำออก.เสร็จ เรียบร้อยแล้ว

1.6 การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทอ. ที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนราชการจาก 18 ส่วนราชการเป็น 41 ส่วนราชการ โดยยุบ 3 กองบัญชาการแล้วยกฐานะหน่วยขึ้นตรงของ 3 กองบัญชาการเป็นส่วนราชการขึ้นตรง ทอ. มีการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่ และยุบส่วนราชการเดิมทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยนั้น เช่น สัญญาจ้าง ค่าตอบแทน และการนับอายุงาน เป็นต้น

1.7 การรับเงินประจำตำแหน่งของผู้ที่ได้รับเงินตามตำแหน่งที่มีอยู่เดิม เมื่อมีการยุบเลิกหน่วยงาน เช่น ยุบเลิก 3 กองบัญชาการ จะทำให้ผู้ที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งอยู่เดิมนั้น ต้องรับเงินประจำตำแหน่งไปจนกว่าจะได้มีการกำหนดให้ตำแหน่งใหม่นั้นเป็นตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ทั้งนี้กรณี การงดรับเงินประจำตำแหน่งไว้เป็นการชั่วคราวนี้จะรวมถึงตำแหน่งที่เกิดขึ้นใหม่ด้วย

1.8 หน่วย หน.สายวิทยาการ และกำลังพลในสายวิทยาการที่ถูกยุบเลิก ไม่ทราบแนวทางการบริหารกำลังพลในสายงาน และในกรณีที่มีการยุบรวมหน่วยแล้วจัดตั้งเป็นหน่วยใหม่ เช่น สอ.ทอ. (ส.ทอ.ร่วมกับ อท.ทอ.) หรือการจัดตั้งหน่วยใหม่ เช่น สวบ.ทอ.จะให้หน่วยใดเป็นหน่วย หน.สายวิทยาการและจะมี ลชทอ.ในกลุ่มงานใด เป็นต้น

1.9 ผลกระทบกับสิทธิของกำลังพลที่ได้รับเงินค่าฝ่าอันตรายทุกประเภท

1.10 การมอบอำนาจของ ผบ.ทอ. ให้กับผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมา โดยเฉพาะงานที่มอบอำนาจให้กับ 3 กองบัญชาการที่ถูกยุบเลิก และการกำหนดให้มีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นเช่น ผช.ผบ.ทอ. 3 อัตรา, ผช.เสช.ทอ.ฝกร, รวมทั้งหน่วยงานที่จะเกิดขึ้นตาม

พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม ทำให้ต้องมีการทบทวนการแบ่งมอบอำนาจใหม่ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จพร้อมในงานในวันที่ 1 ต.ค.51

1.11 ข้อมูลทำเนียบอาวุโสและข้อมูลกำลังพลอื่นๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาย้ายข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่ อาจมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และกระทบกับสิทธิของกำลังพลสำหรับหน่วยที่มีการยุบรวม ลขทอ. หรือตั้ง ลขทอ.ใหม่

2. เตรียมดำเนินการ เพื่อให้การบริหารงานด้านกำลังพลในช่วงการปรับปรุง โครงสร้าง ทอ.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพทันภายใน 1 ต.ค.51 รวมทั้งเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการน้อยที่สุด กพ.ทอ.จึงให้ นขต.กพ.ทอ.เตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตามภารกิจของแต่ละกองที่ได้รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 กองนโยบายและแผน

2.1.1 กำหนดแนวทางปฏิบัติรองรับกับผลกระทบตามแผนบรรจุกำลังพล

2.1.2 ดำเนินการเรื่องเงินประจำตำแหน่ง โดยให้ข้าราชการได้รับสิทธิโดยเร็วที่สุดซึ่งได้มีการดำเนินการตามเรื่องนี้ไปแล้ว คือ

- ได้เตรียมการด้านฐานข้อมูลของตำแหน่งที่จะต้องกำหนดเป็นตำแหน่งที่ได้รับเงินประจำตำแหน่ง เพื่อแยกว่าตำแหน่งใดต้องกำหนดใหม่ ตำแหน่งใดจะได้รับเงินต่อเนื่องได้

- ประสาน สปช.ทอ.เพื่อขอทราบการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับตำแหน่งที่จะขอกำหนดเป็นตำแหน่งที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งใหม่ ซึ่ง สปช.ทอ.แจ้งว่า สามารถสำรองงบประมาณเพื่อเบิกจ่ายได้

- ได้มีหนังสือหารือไปที่ กง.ทอ.เพื่อขอทราบ ว่า “กรณี กท.ได้ปรับปรุงโครงสร้างแล้วเสร็จภายหลังพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 กำหนด ซึ่งใช้ระยะเวลาเกินกว่าสองปี ข้าราชการทหารที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้าง เช่น ข้าราชการผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งไม่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง หรืออยู่ระหว่างการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ จะมีสิทธิได้รับเงินตอบแทนพิเศษชั่วคราวในอัตราเท่ากับเงินประจำตำแหน่งหรือเคยได้รับอยู่เดิมหรือไม่” เป็นต้นซึ่ง กง.ทอ.ได้มีหนังสือหารือไปที่ กค.แล้วเมื่อ 16 พ.ค.51

2.1.3 ขออนุมัติหลักการให้จ้างพนักงานราชการจากหน่วยงานที่ยุบเลิก โดยปรับเกลี่ยผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างในครั้งนี้ให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานตามโครงสร้างใหม่และให้ได้รับสิทธิค่าจ้างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่าเดิม ทั้งนี้จะต้องผ่านการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลให้คุ้มค่าจาก กพ.ทอ.ก่อน และคำนึงถึงประโยชน์ของ ทอ.เป็นหลัก หรือในกรณี

ที่การจ้างพนักงานราชการเพื่อทดแทนอัตราที่ว่าง ให้พิจารณาจ้างจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างเพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อน แต่การดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานราชการทั้งหมดในครั้งนี้จะต้องไม่ขัดต่อข้อกำหนด (ซึ่งการดำเนินการในเรื่องนี้ กพ.ทอ. ได้มีหนังสือหารือการปฏิบัติไปที่คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการแล้วเมื่อ 19 มิ.ย.51)

2.2 กองจัดการกำลังพล

2.2.1 เตรียมดำเนินการปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องในการออกคำสั่งช่วยราชการของกำลังพลประจำหน่วยชั้นยศ น.อ.อัตราเงินเดือน น.อ.พิเศษ,พทล. และ พทล.พิเศษ ที่ได้กำหนดให้เป็นตำแหน่งหลักมีอัตรารองรับและได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.2 เตรียมดำเนินการย้ายข้าราชการและลูกจ้างประจำ รวมทั้งพิจารณากำหนดแนวทางการปรับย้ายเพิ่มเติมเพื่อให้ผลกระทบต่อสิทธิของกำลังพลน้อยที่สุดและไม่เกิดยอดกำลังพลประจำหน่วยเพิ่มขึ้น

2.3 กองการปกครอง

2.3.1 เตรียมดำเนินการเรื่องแบ่งมอบอำนาจของผบ.ทอ.ให้กับผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมา และหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรง ทอ.ภายหลังจากที่ยก.ทอ. ได้ทำ อจก.เรียบร้อยแล้ว

2.3.2 เตรียมดำเนินการด้านสิทธิของกำลังพลในส่วนที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของหน่วย เช่น การออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนวาระ ต.ค.51 ในสวนของหน่วยงานที่ยุบเลิกหรือตั้งใหม่

2.3.3 ประสาน กบ.ทอ.ขอรับการสนับสนุนข้อมูลตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับรถยนต์ประจำตำแหน่ง เพื่อดำเนินการออกคำสั่งกำหนดตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนหมาจ่ายแทนการจัดหารถยนต์ประจำตำแหน่งต่อไป

2.4 กองควบคุมและพัฒนากำลังพล

2.4.1 เตรียมดำเนินการแต่งตั้ง หรือการเปลี่ยนแปลง สขทอ. ของกำลังพลในหน่วยงานที่ถูกยุบเลิกและตั้งใหม่ การกำหนดหน่วย หน.สายวิทยาการ สำหรับหน่วยงานที่ตั้งใหม่หรือยุบรวมกัน (ขณะนี้ได้จัดทำแนวทางเสร็จเรียบร้อยแล้วและจะได้เชิญผู้แทนหน่วยที่ได้รับผลกระทบร่วมประชุมเพื่อพิจารณาหาแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป)

2.4.2 เตรียมดำเนินการด้านสิทธิของกำลังพลที่ได้รับเงินค่าฝ่าอันตรายทุกประเภท รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2.4.3 เตรียมการกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์กำลังพลให้คุ้มค่าสำหรับกำลังพลประจำหน่วยชั้นยศ น.อ.อัตราเงินเดือน น.อ.พิเศษ,พทล. และ พทล.พิเศษ ที่ได้กำหนดให้เป็นตำแหน่งหลักมีอัตรารองรับและได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.5 กองข้อมูลกำลังพล

ปรับปรุงฐานข้อมูลกำลังพลให้ทันสมัยและสอดคล้องตามแล้วทางการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานด้านกำลังพลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.9.6 แนวทางการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่ของส่วนราชการ

1. หลักเกณฑ์ในการจัดสถานที่ ดังนี้

- 1.1 ตามภารกิจและสายการบังคับบัญชา
- 1.2 ตามโครงสร้างหน่วย และอัตราบรรจุจริง
- 1.3 ตามกลุ่มงานที่มีลักษณะสัมพันธ์กัน
- 1.4 การปรับย้ายหน่วยให้น้อยที่สุด ตามความจำเป็นและเหมาะสม (เป็นช่วง

ปลายปีป.51 มีงบฯจำกัด)

1.5 ตามนโยบายผู้บังคับบัญชา

2. การเตรียมการในเบื้องต้น

2.1 เตรียมการให้พร้อมก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 เดือน

2.2 นำเรียน ผบ.ทอ.ขออนุมัติให้ หน่วยเกี่ยวข้องและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนเมื่อมีคำสั่งโยกย้ายตามอัตราเฉพาะกิจ ทอ. 51

2.3 ส่วนบัญชาการ (ผู้บังคับบัญชาการระดับสูง) ผังบริเวณห้อง รอง ผบ.ทอ.ชั้น 3 (ใหม่) ประกอบด้วย สน.ผบ.ทอ./รณ., ห้องทำงานรอง ผบ.ทอ., ห้องรับรอง รอง ผบ.ทอ., ห้องทำงาน ผช.ผบ.ทอ.1,2,3, สน.รองผบ.ทอ., สน.ผช.ผบ.ทอ.1,2,3, สลก.ทอ.(3ห้อง)

2.4 ผังบริเวณส่วนบัญชาการชั้น 3 สำนักงาน ผช.ผบ.ทอ. (ใหม่) ประกอบด้วย ห้องทำงานเสช.ทอ.,ผช.เสช.ทอ.(1), ผช.เสช.ทอ.(2) ผช.เสช.ทอ. ผกพ.,ผช.เสช.ทอ. ผขว.,ผช.เสช.ทอ.ฝยก.,ผช.เสช.ทอ.ฝกบ.,ผช.เสช.ทอ.ฝกร.,สน.เสช.ทอ.,ห้องประชุม ฝสช.ทอ.1,ห้องอเนกประสงค์,ห้องรับแขก,ห้องประชุม และห้องพักผ่อนส่วนส่วนห้อง ผคท.และผชก.ย้ายไปอาคาร บนอ.ปัจจุบัน

2.5 ผังบริเวณกองบัญชาการ ชั้น 3 ส่วนอำนวยการ (ใหม่) ประกอบด้วยห้องศูนย์อำนวยการเครื่องบินพระราชพาหนะ ทอ.และศูนย์อำนวยการเฮลิคอปเตอร์พระราชพาหนะ ทอ., สำนักงานพัฒนาระบบราชการ ทอ.,ศูนย์การสงคราม ทอ.,ห้องประชุม ฝสช.ทอ.2ห้อง ผชก.อัตรา พล.อ.ต.จำนวน 7 อัตรา และห้องธุรการ ผชก.ส่วน กคร.กร.ทอ.ย้ายไปอาคาร บขอ.(พล.อ.ต.) และ สน.ที่ปรึกษา(น.อ.(พ))ย้ายไปอาคาร บนอ.

2.6 ผังบริเวณกองบัญชาการชั้น 1 (ใหม่)(กปส.กร.ทอ.(เดิม)) ประกอบด้วย ห้องประชุมและห้องรับรองพิเศษ

2.7 ชั้นบนโรงอาหาร บก.ทอ.(ใหม่)(กร.ทอ.ย้ายไปอยู่อาคาร บขอ.) ปรับเป็น สรท.ทอ. (60-70คน) ประกอบด้วย แผนกธุรการ,กองวิทยาการ,กองคดี และกองนิติกรรมสัญญา (สหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ที่เดิม)

2.8 บก.บขอ.ชั้น 1 เป็นสท. ประกอบด้วย กองกรรมวิธีข้อมูล (พัสดุคอมฯ ,TAPS ATORAGE,อุปกรณ์คอม,ซ่อมคอมฯ,เตรียมข้อมูล),ห้องคอมพิวเตอร์,ห้อง Server,กองบริการ,ห้องธุรการ,กองสถิติวิเคราะห์,ห้องธุรการกองสถิติ,ห้องทำงานหัวหน้ากองกรรมวิธีฯ,ห้องทำงานรองหัวหน้ากองกรรมวิธีฯ,ห้องพักผ่อน,ห้อง น.เวรและห้องประชาสัมพันธ์

2.9 อาคาร บก.บขอ.ชั้น 2 เป็น สท.ส่วนที่เหลือได้แก่ ห้องรอง ผอ.สท.,ห้องธุรการ,ห้องประชุม สท.,แผนกประสานการส่งกำลังบำรุง,แผนกสถานภาพอากาศยานและยุทธภัณฑ์,ห้องหัวหน้ากองสถิติ,ห้องรองหัวหน้ากองสถิติ,อีกส่วนประกอบด้วย ห้องทำงานที่ปรึกษา ทอ.,ห้องทำงาน ปย.ทอ.(พล.อ.อ.),ห้องทำงาน ปย.ทอ.(พล.อ.ท.)ห้องผลท.(พิเศษ)(พล.อ.อ. 2 อัตรา),ห้องผลท.(พิเศษ)(พล.อ.ต.20 อัตรา),ห้องประชุม 1,สนง.904,ห้อง ผบ.ศูนย์ 904 และ สนง.น.ปฏิบัติการ

2.10 อาคาร บก.บขอ.ชั้น 3 ประกอบด้วย กองควบคุมการซ่อม กบ.ทอ.,กองควบคุมอาคารสถานที่กบ.ทอ., ห้องผลท.(พล.อ.ต. 20 อัตรา),ห้องพักผ่อน ผลท.,สนง.ผลท.,ห้องทำงาน ผลท.พิเศษ อัตรา พล.อ.อ.2 อัตรา และห้องประชุม น.ปฏิบัติการ

2.11 อาคาร บขอ.ชั้น 1 กร.ทอ. ประกอบด้วย กองประชาสัมพันธ์,ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย

2.12 อาคาร บขอ.ชั้น 2 กร.ทอ.ประกอบด้วยห้องทำงานผู้บังคับบัญชา,แผนกธุรการ,กองนโยบายและแผน และกองการภาพและสิ่งพิมพ์

2.13 อาคาร บขอ.ชั้น 3 กร.ทอ.ประกอบด้วย แผนกธุรการ,กองวิทยาการ,กองนิรภัยการบินและกองนิรภัยภาคพื้น

2.14 อาคาร บขอ.ชั้น 4 ห้องเรียน สนท.ทอ.,ห้องประชุม และห้องใหญ่ที่ สนท.ทอ./กร.ทอ.ใช้งานร่วมกัน

2.15 อาคาร อท.ทอ.อาคาร 1 (3 ชั้น) เป็นกองวิทยาการ,อาคาร 2 (4 ชั้น) เป็นกองอิเล็กทรอนิกส์และอาคาร 3 (2 ชั้น) เป็นกองกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์

2.16 อาคาร บก.ลวอ.ฯ ปรับเป็น กองข่าว คปอ.,สหกรณ์ คปอ.,กขป.คปอ.และกำลังพล คปอ.

2.17 อาคารกองรักษาการณ์ ช่องทาง บก.ทอ.2 ด้านหน้าจัดให้เป็นจุดประชาสัมพันธ์(แลกเปลี่ยนเข้า-ออก),สนง.เครือข่ายข่าว ขว.ทอ. และจัดเป็นห้องพักสำหรับ จนท.สท.ทอ. โดยสร้างห้องน้ำและห้องอาบน้ำเพิ่มเติม ส่วนอาคารด้านหลัง จัดให้เป็นที่ทำงานของ สท.ทอ.

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประไพพรรณ จินดามัย (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการกรมป่าไม้ กับกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช ต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรมป่าไม้ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานระดับความรู้ ความเข้าใจและการรับรู้ข่าวสาร เปรียบเทียบความคิดเห็นและปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการกรมป่าไม้ และข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้าราชการในสำนักงานป่าไม้จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรดิตถ์ ส่วนกลางกรมป่าไม้ สำนักบริหารจัดการในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ 13 และส่วนกลางกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช จำนวน 705 คน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการกรมป่าไม้เกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 34-42 ปี ส่วนใหญ่สถานภาพสมรสแล้ว ภูมิลำเนาอยู่ภาคกลาง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นเจ้าพนักงานป่าไม้ ระดับ 5 ระยะเวลาเข้ารับราชการระหว่าง 1-5 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันส่วนใหญ่มากกว่า 9 เดือน ส่วนข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 34-42 ปี สถานภาพสมรสแล้ว ภูมิลำเนาอยู่ภาคกลาง การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งอื่น ๆ ระดับ 5 เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เป็นต้น ระยะเวลาเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน มากกว่า 5 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติราชการในหน่วยงานปัจจุบันมากกว่า 9 เดือน ข้าราชการกรมป่าไม้ส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนกรมอุทยานแห่งชาติฯ ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหนังสือราชการ ข้าราชการทั้งสองกรมมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการในระดับปานกลาง ในด้านความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติราชการ ด้านประโยชน์ที่ได้รับ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านปัญหาอื่น ๆ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการกรมป่าไม้ในด้านการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ในด้านประโยชน์ที่ได้รับ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา และตำแหน่งงาน ด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาเข้ารับราชการ และด้านปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ ระยะเวลาเข้ารับราชการ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติฯ ในด้านการปฏิบัติราชการ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงานและระดับตำแหน่ง ในด้าน

ประโยชน์ที่ได้รับ ได้แก่ ตำแหน่งงานและระดับตำแหน่ง ด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ ตำแหน่งงาน และด้านปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่ง เมื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจ พบว่า ความรู้ความเข้าใจของข้าราชการทั้งสองกรมไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรมป่าไม้ของทั้งสองกรมมีความแตกต่างกัน ในด้านการปฏิบัติราชการและปัญหาอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรมป่าไม้ระหว่างข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติฯ มีความเห็นต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรมป่าไม้แตกต่างกัน เฉพาะด้านประโยชน์ที่ได้รับและด้านปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น

วสุ เจียมสุข (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารพรานที่ 12 อำเภอรัฐประเศ จังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจทหารพรานที่ 12 ที่มีต่อการปฏิบัติการกิจของหน่วยและปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติการกิจของกำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวนและอาสาสมัครทหารพราน ได้ผลการศึกษาคือกำลังพลของหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารพรานที่ 12 มีความเห็นต่อการปฏิบัติการกิจโดยรวมและรายด้านว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปของกำลังพลกับปัจจัยการปฏิบัติการกิจพบว่า รายได้และประสบการณ์ในการปฏิบัติการกิจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการกิจของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจทหารพรานที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการกิจ

ศักดิ์ กระจกทอง (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการกรมอเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการ ประการแรก ได้แก่ ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมอเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการ ประการที่สอง ศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการตามปัจจัยบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ข้าราชการกรมอเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ จำนวน 142 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิและตามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และค่า F-test ทั้งนี้โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05 ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่าข้าราชการกรมอเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ มีระดับความคิดเห็นไปในทางเห็นด้วยต่อการปฏิรูประบบราชการ เพราะการปรับโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ของข้าราชการ จะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความเท่าเทียมกัน มีความโปร่งใส และข้าราชการมีศักดิ์ศรีต่ออาชีพมากขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ความคิดเห็นของข้าราชการกรม

อิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการแตกต่างกัน ได้แก่ ระดับการศึกษา ส่วนปัจจัยที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สิทธิชัย สิมารักษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงาน เลขาธิการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกและ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการฯ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน โดยทำการ สัมภาษณ์ความคิดเห็นนายทหารจำนวน 218 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน เพศชาย มีอายุมากกว่า 30 - 40 ปี อายุราชการ 20 - 30 ปี และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี

แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงมี 3 ด้าน คือ 1. ด้านโครงสร้างองค์กร 2. ด้าน เทคโนโลยี 3. ด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านบุคลากร ตามลำดับ โดยด้านโครงสร้างองค์กร ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ด้านเทคโนโลยีเห็น ด้วยกับเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น และด้านบุคลากรเห็นด้วยกับเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ 1. การให้ความรู้ความเข้าใจและ สื่อสารให้บุคลากรทราบ 2. การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ 3. การให้ ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน 4. การเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า บุคลากรที่มีชั้น ยศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

เสถียร ธรรมทวีศกุล (2541) ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ ของโรงพยาบาลรัฐและเอกชน เนื่องจากรัฐบาลริเริ่มให้มีการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เพื่อกำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบคุณภาพของ โรงพยาบาลเป็นการกระตุ้นให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแต่ละ โรงพยาบาลจึงต้องทำการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ ศึกษารูปแบบการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอัน เนื่องมาจากการบริหารจัดการของโรงพยาบาล และเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ออกแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) โดยใช้สถิติ และข้อมูลจากรายงานประจำปีของโรงพยาบาลตั้งแต่ปี 2538-2540 ในการพิจารณาหาตัววัด ประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน ด้านการจัดการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และ

วิทยาการใหม่ ประกอบกับการสัมภาษณ์จากผู้รับบริการของโรงพยาบาลในแผนกผู้ป่วยนอกแบบสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) คิดเป็นโรงพยาบาลร้อยละ 1 ของจำนวนเฉลี่ยของผู้ป่วยนอกที่มารับบริการในแต่ละวัน ผู้วิจัยได้ใช้หลักทฤษฎี Balanced Scorecard ในการศึกษาหาตัววัดประสิทธิภาพการจัดการของโรงพยาบาลของทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจาก Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้หาตัววัดประสิทธิภาพการจัดการได้อย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการเงินซึ่งประกอบไปด้วย 1.การวัดประสิทธิภาพด้านการเงินทั่วไป 2. การวัดสภาพคล่องทางการเงินในระยะสั้น 3. การวัดสภาพคล่องทางการเงินในระยะยาว 4.การบริหารสินทรัพย์ การวัดผลกำไร

ประสิทธิภาพด้านการให้บริการตามความคิดของผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1. ระยะเวลาที่รอรับบริการ 2. คุณภาพ 3. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 4. ราคาหรือค่าใช้จ่ายที่ผู้รับบริการต้องเสีย 5. จำนวนปีที่มาใช้บริการ

ตัววัดประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย 1.จำนวนวันเฉลี่ยที่ผู้รับบริการเข้ารับการรักษากลายเป็นผู้ป่วยใน 2. คุณภาพ 3. อัตราการครองเตียง 4. อัตราการตายของผู้ป่วย 5. อัตราค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการให้บริการต่อเตียง 6. อัตรารายได้ต่อเตียง

ตัววัดประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1. จำนวนบริการใหม่ต่อปี 2. จำนวนเทคนิควิธีการรักษาใหม่ต่อปี 3. กิจกรรมด้านคุณภาพ 4. การฝึกอบรมบุคลากร

อัญชลี จันทลอย (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการทรพยากรน้ำบาดาลเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมทรพยากรน้ำบาดาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมทรพยากรน้ำบาดาลเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมทรพยากรน้ำบาดาล ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของข้าราชการกรมทรพยากรน้ำบาดาล ที่มีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างภายใน และแนวทางที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงโครงสร้างที่จะดำเนินการต่อไป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการกรมทรพยากรน้ำบาดาลจำนวน 95 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ในการทดสอบสมมุติฐาน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีอัตราเงินเดือน 20,001 บาทขึ้นไป อยู่ในกลุ่มภารกิจสนับสนุนมีระดับตำแหน่งระดับ 6-7 มีระยะเวลาที่รับราชการมากกว่า 15 ปี ก่อนปรับปรุงโครงสร้างสังกัดฝ่ายควบคุมกิจการน้ำบาดาล สำนักพัฒนา น้ำบาดาล และหลังปรับปรุงโครงสร้างสังกัดสำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมทรพยากรน้ำบาดาล ส่วนใหญ่มีความ

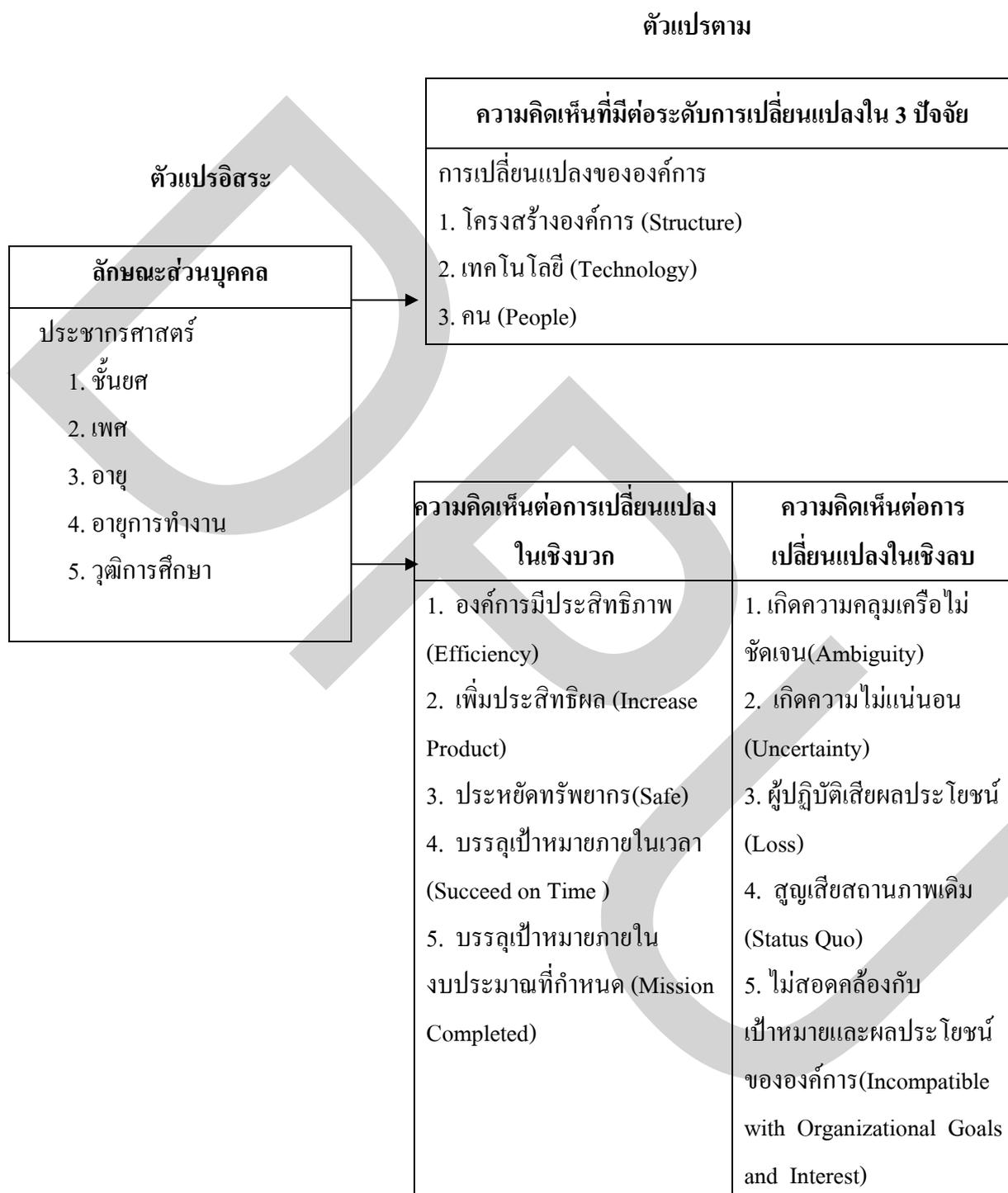
คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย และการทดสอบสมมติฐานพบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับความ
คิดเห็นในการปรับปรุงโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำบาดาลไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการ
ปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมทรัพยากรน้ำบาดาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โรงเรียนการบิน อันจะทำให้เกิดความรู้ถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานราชการขององค์กร เพื่อสนองตอบนโยบายของกองทัพอากาศ ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.1 การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกองทัพอากาศในการปรับปรุงการบริหารงานตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมารวบรวมแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบที่ต้องการ

3.2 ข้อยกจำกัดของการวิจัย

แนวทางการปฏิรูประบบราชการที่กำหนดโดยรัฐบาล และดำเนินงานโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นแนวทางใหม่ที่เพิ่งนำมาใช้ในประเทศไทย ความรู้ความเข้าใจในระบบดังกล่าวยังมีอยู่จำกัด และข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยต่อแนวความคิดและระบบดังกล่าว ดังนั้น ความคิดเห็นที่ได้รับบางส่วนอาจจะเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจในแนวทางการพัฒนาระบบราชการอย่างแท้จริง

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการของโรงเรียนการบินซึ่งมี 794 คน แบ่งเป็น นายทหารสัญญาบัตรจำนวน 333 คน นายทหารประทวนจำนวน 461 คน โดยผู้วิจัย จะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

E = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} n &= \frac{794}{1+794(0.05)^2} \\ &= 265.99 \\ &\approx 266 \end{aligned}$$

จากการคำนวณจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 266 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด คำถามแบบอัตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด ดังต่อไปนี้

3.4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร เป็นคำถามเลือกตอบ

3.4.2 แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โรงเรียนการบินและแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและเชิงลบ มีลักษณะเป็นแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดลำดับคะแนนดังนี้

มากที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	5	คะแนน
มาก	กำหนดคะแนนเป็น	4	คะแนน
ปานกลาง	กำหนดคะแนนเป็น	3	คะแนน
น้อย	กำหนดคะแนนเป็น	2	คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	1	คะแนน

3.4.3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการและแนวทางในการแก้ไข ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด อันจะนำไปสู่การพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการวิจัยครั้งนี้

3.4.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าคุณภาพความเชื่อมั่น (Reliability) ตามแบบของ ครอนบาช (Cronbach) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Alpha Coefficient Correlation)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

3.5.1.1 ผู้วิจัยประสานงานขั้นต้นกับโรงเรียนการบินเพื่อขอทราบความคิดเห็นในการทำการวิจัยครั้งนี้

3.5.1.2 ขอรับหนังสือประสานงานอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขอรับการสนับสนุนในการทำการวิจัยจากโรงเรียนการบิน

3.5.1.3 นำหนังสือขอรับการสนับสนุนส่งให้แก่โรงเรียนการบินและนัดหมายช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามที่โรงเรียนการบินเห็นควร

3.5.1.4 ทำการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบของแบบสอบถาม ทำการสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการของโรงเรียนการบิน

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร ระบบการปฏิบัติราชการ แนวทางในการปฏิรูประบบราชการ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารของทางราชการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่น ๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และข้อมูลเปิดในอินเทอร์เน็ตจากเว็บไซต์ต่าง ๆ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.6.1 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบความถี่ เบอร์เชนด์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัสเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences - SPSS

3.6.2 นำผลการคำนวณมาสร้างตารางทำการอ่านค่าและวิเคราะห์ผล

3.6.3 อภิปรายผลของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการของโรงเรียนการบินตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารุ่นนี้ได้แบ่งการใช้ค่าสถิติ ดังนี้

3.7.1 สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test และ F-test (ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยวิธีผลต่างน้อยที่สุดของ Fisher (LSD)

3.7.2 การแปลความหมายของข้อมูล ได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้คะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง	4.51-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนระหว่าง	3.51-4.50	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนนระหว่าง	2.51-3.50	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนระหว่าง	1.51-2.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนนระหว่าง	1.00-1.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ ณ โรงเรียนการบิน เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการบริหารงานของโรงเรียนการบิน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อผลการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและเชิงลบ

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 300 ชุด และเก็บกลับมาได้จำนวน 280 ชุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
นายทหารสัญญาบัตร	116	41.43
นายทหารประทวน	164	58.57
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารประทวน มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 58.57 ส่วนนายทหารสัญญาบัตร มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 41.43

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	267	95.36
หญิง	13	4.64
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 95.36 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	44	15.71
25 - 39 ปี	97	34.64
40 - 49 ปี	73	26.08
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	66	23.57
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปี มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 34.64 รองลงมาคือมีอายุอยู่ในช่วง 40 - 49 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.08 มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57 และมีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.71

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการใน
สังกัดโรงเรียนการบิน

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	119	42.50
10 - 20 ปี	85	30.36
21 - 30 ปี	47	16.78
31 - 40 ปี	29	10.36
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัด
โรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมาคืออยู่ในช่วง
10 - 20 ปี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 อยู่ในช่วง 21- 30 ปี และ 31- 40 ปี มีจำนวน
47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.78 และ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการใน
สังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)

จำนวนปี	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	85	30.36
10 - 20 ปี	78	27.85
21 - 30 ปี	62	22.14
31 - 40 ปี	50	17.86
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	5	1.79
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัด
กองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 รองลงมาคืออยู่ในช่วง 10 - 20 ปี

มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 ส่วนจำนวนปีมากกว่า 40 ปีขึ้นไปมีน้อยที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.79

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	171	61.07
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	101	36.07
สูงกว่าปริญญาตรี	8	2.86
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 61.07 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.07 และสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความรู้ความเข้าใจต่อการปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ

การปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	267	95.36
ไม่ทราบ	13	4.64
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบว่ามีการปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ มีจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 95.36 ผู้ที่ไม่ทราบว่ามีการปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	C.I.	แปลความ
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.55	0.836	3.46 - 3.62	เห็นด้วยมาก
2. ด้านเทคโนโลยี	3.74	0.999	3.64 - 3.84	เห็นด้วยมาก
3. ด้านบุคลากร	3.42	0.876	3.32 - 3.51	เห็นด้วยปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.57	0.904	3.48 - 3.64	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการประมาณค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 3 ด้าน ที่ช่วงความเชื่อมั่น 95 % พบว่า

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรมีค่าอยู่ระหว่าง 3.46 ถึง 3.62 โดยอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีค่าอยู่ระหว่าง 3.64 ถึง 3.84 โดยอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรมีค่าอยู่ระหว่าง 3.32 ถึง 3.51 โดยอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีค่าอยู่ระหว่าง 3.48 ถึง 3.64 โดยอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้น	3.48	0.825	เห็นด้วยปานกลาง
2. การรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น	3.38	0.879	เห็นด้วยปานกลาง
3. การจัดแผนงาน โดยรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น	3.49	0.821	เห็นด้วยปานกลาง
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น	3.53	0.825	เห็นด้วยมาก
5. การจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น เพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับขั้น	3.74	0.786	เห็นด้วยมาก
6. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	3.65	0.880	เห็นด้วยมาก
เฉลี่ยรวม	3.55	0.836	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.9 โดยภาพรวมข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.55$) โดย

ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับขั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.65$)

ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตามความ ชำนาญมากขึ้น	3.51	0.797	3.45	0.846
2. การรวบรวมและกระจายอำนาจอย่าง สมดุลมากขึ้น	3.41	0.823	3.35	0.918
3. การจัดแผนงาน โดยรวบรวมบุคลากรที่ ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น	3.47	0.859	3.50	0.795
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น	3.51	0.829	3.54	0.824
5. การจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น เพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น	3.80	0.725	3.69	0.826
6. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่ เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงาน	3.77	0.848	3.56	0.894
เฉลี่ยรวม	3.58	0.814	3.52	0.851

จากตารางที่ 4.10 นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง
ด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.58$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชา
ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก
($\bar{X} = 3.80$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.77$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจ
อย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

นายทหารประทวนเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.52$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.69$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ
จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 39 ปี		40 - 49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตาม ความชำนาญมากขึ้น	3.66	0.805	3.56	0.763	3.30	0.908	3.42	0.805
2. การรวบรวมและกระจายอำนาจ อย่างสมดุลมากขึ้น	3.68	0.708	3.51	0.879	3.11	0.980	3.27	0.775
3. การจัดแผนงาน โดยรวบรวม บุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น	3.80	0.594	3.56	0.750	3.38	0.937	3.29	0.855
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้ตาม ขั้นตอนมากขึ้น	3.73	0.624	3.52	0.843	3.44	0.943	3.50	0.770
5. การจัดสายการบังคับบัญชา ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการ รายงานตามลำดับชั้น	3.89	0.689	3.78	0.725	3.60	0.909	3.71	0.780
6. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา ที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	3.86	0.852	3.63	0.768	3.58	0.999	3.61	0.909
เฉลี่ยรวม	3.77	0.712	3.59	0.788	3.40	0.946	3.47	0.816

จากตารางที่ 4.11 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน
โครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.77$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชา
ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก
($\bar{X} = 3.89$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.86$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการแข่งขันมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.59$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.78$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.63$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการจัดสรรและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.40$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.58$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการจัดสรรและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$)

ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.47$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.71$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.61$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตามความ ชำนาญมากขึ้น	3.55	0.810	3.38	0.816	3.36	0.965	3.66	0.614
2. การรวบรวมและกระจายอำนาจอย่าง สมดุลมากขึ้น	3.57	0.798	3.21	0.940	3.09	0.974	3.52	0.634
3. การจัดแผนงานโดยรวบรวมบุคลากรที่ ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น	3.59	0.764	3.39	0.846	3.36	0.987	3.55	0.632
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น	3.62	0.781	3.42	0.850	3.43	0.972	3.59	0.628
5. การจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น เพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น	3.83	0.693	3.56	0.892	3.74	0.846	3.83	0.658
6. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่ เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงาน	3.74	0.818	3.47	0.946	3.62	0.945	3.83	0.759
เฉลี่ยรวม	3.65	0.777	3.41	0.882	3.43	0.948	3.66	0.654

จากตารางที่ 4.12 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี
เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.65$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชา
ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก
($\bar{X} = 3.83$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการแข่งขันมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.41$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.43$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.66$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้นและการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการแข่งขันมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้นโดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการ
ที่โรงเรียนการบิน)

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตาม ความชำนาญมากขึ้น	3.60	0.759	3.47	0.864	3.26	0.867	3.50	0.814	3.80	0.447
2. การรวบรวมและกระจาย อำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น	3.68	0.727	3.29	0.982	3.10	0.970	3.26	0.694	4.00	0.000
3. การจัดแผนงานโดยรวม บุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น	3.62	0.690	3.54	0.801	3.31	0.968	3.34	0.848	4.00	0.000
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้ตาม ขั้นตอนมากขึ้น	3.60	0.694	3.55	0.921	3.34	0.940	3.56	0.733	3.80	0.447
5. การจัดสายการบังคับบัญชา ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการ รายงานตามลำดับชั้น	3.81	0.715	3.73	0.750	3.60	0.931	3.74	0.777	4.20	0.447
6. การกำหนดช่วงการบังคับ บัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการทำงาน	3.67	0.851	3.60	0.795	3.66	1.039	3.58	0.859	4.40	0.548
เฉลี่ยรวม	3.66	0.739	3.53	0.852	3.38	0.953	3.50	0.788	4.03	0.315

จากตารางที่ 4.13 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปีเห็น
ด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.66$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบินบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.68$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการแข่งขันมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้นและการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.53$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบินบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.73$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.38$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการจัดสายการบินชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.50$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบินบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.58$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศมากกว่า 40 ปี เห็นด้วยมากกับการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 4.03$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.40$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการจัดสายการบินบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.20$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้นและการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การแบ่งงานมีความชัดเจนตาม ความชำนาญมากขึ้น	3.49	0.814	3.45	0.854	3.63	0.744
2. การรวบรวมและกระจายอำนาจอย่าง สมดุลมากขึ้น	3.36	0.851	3.40	0.950	3.50	0.535
3. การจัดแผนงาน โดยรวบรวมบุคลากร ที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนก มากขึ้น	3.54	0.792	3.39	0.871	3.63	0.744
4. การจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น	3.53	0.842	3.50	0.795	3.88	0.835
5. การจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น เพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น	3.74	0.754	3.70	0.855	4.00	0.535
6. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่ เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงาน	3.64	0.859	3.65	0.943	3.75	0.463
เฉลี่ยรวม	3.55	0.819	3.52	0.878	3.73	0.643

จากตารางที่ 4.14 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับ การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.55$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.64$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.52$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.70$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.65$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการจัดแผนงานโดยรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.73$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.88$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	3.88	0.923	เห็นด้วยมาก
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	3.83	0.982	เห็นด้วยมาก
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	3.77	0.899	เห็นด้วยมาก
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.49	1.193	เห็นด้วยปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.74	0.999	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.15 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.74$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็น ด้วยมาก ($\bar{X} = 3.88$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอน การทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับ ความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	3.89	0.852	3.87	0.973
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	3.91	0.910	3.77	1.029
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	3.88	0.804	3.70	0.955
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.59	1.050	3.41	1.282
เฉลี่ยรวม	3.82	0.904	3.69	1.060

จากตารางที่ 4.16 นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.82$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.91$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.89$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.59$)

นายทหารประทวนเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.69$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.87$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.77$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 39 ปี		40 - 49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.09	0.772	3.84	0.965	3.92	0.777	3.76	1.082
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.30	0.701	3.70	1.062	3.84	1.000	3.71	0.924
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	4.16	0.713	3.62	1.005	3.78	0.901	3.73	0.775
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.84	0.914	3.35	1.187	3.56	1.130	3.36	1.388
เฉลี่ยรวม	4.10	0.775	3.62	1.055	3.76	0.952	3.64	1.042

จากตารางที่ 4.17 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.10$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.30$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.16$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.84$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.62$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็น ด้วยมาก ($\bar{X} = 3.84$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอน การทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.70$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.76$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็น ด้วยมาก ($\bar{X} = 3.92$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอน การทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.84$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$)

ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.64$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็น ด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการ ทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.73$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.03	0.848	3.59	1.094	3.89	0.840	4.10	0.557
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.05	0.928	3.53	1.030	3.74	1.093	3.97	0.566
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	3.90	0.915	3.60	0.954	3.66	0.841	3.93	0.651
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.66	1.096	3.29	1.173	3.30	1.334	3.66	1.317
เฉลี่ยรวม	3.91	0.947	3.50	1.063	3.65	1.027	3.92	0.773

จากตารางที่ 4.18 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.91$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.05$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.03$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.50$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.59$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.65$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.89$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.74$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.92$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.10$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.97$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.01	0.852	3.71	1.058	3.89	0.851	3.86	0.904	4.40	0.548
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.07	0.936	3.63	1.058	3.81	1.038	3.72	0.809	4.40	0.548
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	3.92	0.889	3.64	1.044	3.76	0.881	3.72	0.701	4.00	0.000
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.64	1.071	3.29	1.270	3.48	1.184	3.48	1.297	4.00	0.707
เฉลี่ยรวม	3.91	0.937	3.57	1.108	3.74	0.989	3.70	0.928	4.20	0.451

จากตารางที่ 4.19 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ น้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.91$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.07$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.01$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.64$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.57$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.71$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.64$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.74$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.89$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.70$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.86$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงานและการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศมากกว่า 40 ปี เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.20$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา มากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.40$)

2. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้นและจำนวนคอมพิวเตอร์มี มากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้น ช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น	3.94	0.921	3.77	0.937	4.00	0.756
2. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้น ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	3.85	0.962	3.79	1.013	3.88	1.126
3. การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น	3.79	0.902	3.69	0.892	4.38	0.744
4. จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น	3.51	1.241	3.42	1.116	3.88	1.126
เฉลี่ยรวม	3.77	1.007	3.67	0.990	4.04	0.938

จากตารางที่ 4.20 ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับ การจัดการ
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.77$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา
มากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็น
ด้วยมาก ($\bar{X} = 3.94$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอน
การทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.85$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น
โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเห็นด้วยมากกับการจัดการ
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.67$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา
มากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.77$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.04$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.38$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงานและจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.88$)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.47	0.899	เห็นด้วยปานกลาง
2. ทักษะของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.40	0.810	เห็นด้วยปานกลาง
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.43	0.897	เห็นด้วยปานกลาง
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น	3.38	0.899	เห็นด้วยปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.42	0.876	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.42$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.53	0.818	3.42	0.953
2. ทักษะของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.47	0.751	3.34	0.847
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.48	0.829	3.38	0.943
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น	3.42	0.896	3.34	0.903
เฉลี่ยรวม	3.48	0.824	3.37	0.912

จากตารางที่ 4.22 นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.48$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.53$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

นายทหารประทวนเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.37$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากร	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 39 ปี		40 - 49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.59	0.844	3.48	0.925	3.48	0.835	3.35	0.969
2. ทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.73	0.624	3.28	0.787	3.36	0.823	3.39	0.892
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.64	0.718	3.41	0.910	3.34	0.885	3.39	0.990
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น	3.73	0.585	3.30	0.959	3.33	0.883	3.30	0.960
เฉลี่ยรวม	3.67	0.693	3.37	0.895	3.38	0.857	3.36	0.953

จากตารางที่ 4.23 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.67$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.73$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.64$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.59$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.37$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.38$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.36$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงาน ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.54	0.821	3.32	1.003	3.45	1.017	3.66	0.614
2. ทักษะของบุคลากรมีความ พึงพอใจและเห็นความสำคัญของ งานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.50	0.700	3.11	0.845	3.47	0.929	3.69	0.712
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยน มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน	3.51	0.780	3.20	1.009	3.43	0.972	3.72	0.751
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้ เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละ บุคคลมากขึ้น	3.55	0.767	2.96	0.993	3.47	0.952	3.72	0.591
เฉลี่ยรวม	3.53	0.767	3.15	0.963	3.46	0.968	3.70	0.667

จากตารางที่ 4.24 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี
เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.53$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่
ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก
($\bar{X} = 3.55$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริง
มากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.54$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องทักษะของบุคลากรมีความ
พึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปาน
กลาง ($\bar{X} = 3.50$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.15$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.46$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.70$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.69$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.52	0.840	3.45	1.040	3.44	0.898	3.40	0.808	4.00	0.000
2. ทักษะของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.54	0.665	3.23	0.852	3.37	0.873	3.36	0.851	4.20	0.447
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.53	0.749	3.33	0.989	3.37	0.927	3.38	0.945	4.20	0.447
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น	3.61	0.709	3.15	0.968	3.35	0.925	3.26	0.965	4.20	0.447
เฉลี่ยรวม	3.55	0.741	3.29	0.962	3.38	0.906	3.35	0.892	4.15	0.335

จากตารางที่ 4.25 ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.55$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.61$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องทักษะของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.54$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.29$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วย ปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.38$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นและพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.35$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศมากกว่า 40 ปี เห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 4.15$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.20$)

2. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร	ต่ำกว่า ปริญญตรี		ปริญญตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญตรี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น	3.51	0.916	3.37	0.857	3.88	0.991
2. ทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น	3.43	0.819	3.34	0.791	3.38	0.916
3. พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.47	0.916	3.32	0.882	3.75	0.463
4. มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น	3.42	0.887	3.31	0.935	3.25	0.707
เฉลี่ยรวม	3.46	0.885	3.34	0.866	3.57	0.769

จากตารางที่ 4.26 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.46$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเห็นด้วยปานกลางกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.34$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วย ปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.57$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.88$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อผลการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและเชิงลบ

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในเชิงบวก	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม(ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.56	0.801	เห็นด้วยมาก
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น(ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.56	0.783	เห็นด้วยมาก
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.55	0.960	เห็นด้วยมาก
4. บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น	3.53	0.838	เห็นด้วยมาก
5. บรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น	3.51	0.876	เห็นด้วยมาก
เฉลี่ยรวม	3.54	0.852	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.54$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) และผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น(ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในเชิงบวก	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.51	0.752	3.60	0.834
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.56	0.714	3.55	0.831
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.50	0.918	3.59	0.990
4. บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น	3.55	0.738	3.51	0.903
5. บรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนด มากขึ้น	3.50	0.870	3.51	0.883
เฉลี่ยรวม	3.52	0.798	3.55	0.888

จากตารางที่ 4.28 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลง
องค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.52$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น
(ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมี
ระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้นและ
บรรลุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง
($\bar{X} = 3.50$)

นายทหารประทวนเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.55$)
โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม
(ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็น
คือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.59$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้นและบรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 39 ปี		40 - 49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.66	0.608	3.58	0.864	3.58	0.798	3.45	0.826
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.70	0.701	3.54	0.879	3.60	0.740	3.44	0.726
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.80	0.795	3.55	0.968	3.51	0.988	3.45	1.010
4. บรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น	3.89	0.538	3.46	0.914	3.49	0.852	3.42	0.824
5. บรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น	3.77	0.605	3.51	0.868	3.41	0.955	3.44	0.930
เฉลี่ยรวม	3.76	0.649	3.53	0.899	3.52	0.867	3.44	0.863

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.76$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.89$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.80$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.53$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.58$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.52$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.58$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.44$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)และประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น(ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) และบรรลุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

ความคิดเห็นต่อผลของ การเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.55	0.767	3.53	0.894	3.49	0.831	3.83	0.539
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.62	0.781	3.39	0.860	3.57	0.773	3.76	0.435
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.66	0.858	3.35	1.110	3.51	0.975	3.79	0.774
4. บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่ กำหนดมากขึ้น	3.61	0.814	3.34	0.894	3.55	0.880	3.69	0.604
5. บรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณ ที่กำหนดมากขึ้น	3.61	0.773	3.28	0.995	3.60	0.901	3.62	0.775
เฉลี่ยรวม	3.61	0.799	3.38	0.951	3.54	0.872	3.74	0.625

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.61$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.38$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.53$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.54$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.57$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.74$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการ
ที่โรงเรียนการบิน)

ความคิดเห็นต่อผลของ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ในเชิงบวก	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.54	0.765	3.62	0.871	3.53	0.783	3.48	0.789	4.20	0.447
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.62	0.756	3.50	0.922	3.55	0.739	3.50	0.678	4.00	0.000
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.71	0.828	3.42	1.087	3.52	0.971	3.48	0.953	4.20	0.447
4. บรรลุเป้าหมายภายในเวลา ที่กำหนดมากขึ้น	3.66	0.780	3.41	0.932	3.52	0.864	3.46	0.762	4.00	0.000
5. บรรลุเป้าหมายภายใน งบประมาณที่กำหนดมากขึ้น	3.65	0.751	3.41	0.959	3.45	0.899	3.42	0.906	4.20	0.447
เฉลี่ยรวม	3.64	0.776	3.47	0.954	3.51	0.851	3.47	0.818	4.12	0.268

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.64$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.71$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.54$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.47$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น และบรรจุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.51$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.53$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.47$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) และประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศมากกว่า 40 ปี เห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 4.12$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)ประหยัดทรัพยากรมากขึ้นและบรรจุเป้าหมายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.20$)

2. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)และบรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลง องค์การในเชิงบวก	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)	3.63	0.833	3.44	0.754	3.75	0.463
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)	3.60	0.793	3.45	0.755	4.00	0.756
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น	3.62	0.953	3.42	0.972	3.88	0.835
4. บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น	3.57	0.894	3.45	0.714	3.63	1.061
5. บรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณ ที่กำหนดมากขึ้น	3.53	0.903	3.46	0.855	3.63	0.518
เฉลี่ยรวม	3.59	0.875	3.44	0.810	3.78	0.727

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับผล
ของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.59$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการbinเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม
(ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.63$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็น
คือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$)
3. ข้าราชการ โรงเรียนการbinเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายใน
งบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.53$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเห็นด้วยปานกลางกับผลของ
การเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.44$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการbinเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายใน
งบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) และ
บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง
($\bar{X} = 3.45$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยมากกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวก ($\bar{X} = 3.78$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.88$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องบรรจุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น และบรรจุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลง องค์การในเชิงลบ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	3.01	1.018	เห็นด้วยปานกลาง
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ	2.98	1.025	เห็นด้วยปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.78	1.095	เห็นด้วยปานกลาง
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง	2.97	1.089	เห็นด้วยปานกลาง
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	2.78	1.120	เห็นด้วยปานกลาง
เฉลี่ยรวม	2.90	1.069	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.33 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.90$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.78$)

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลง องค์การในเชิงลบ	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	2.83	0.972	3.14	1.033
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ	2.84	1.043	3.08	1.003
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.73	1.090	2.81	1.100
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง	2.87	1.123	3.04	1.062
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	2.80	1.128	2.76	1.118
เฉลี่ยรวม	2.81	1.071	2.97	1.063

จากตารางที่ 4.34 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.81$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$)

นายทหารประทวนเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.97$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$)

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ	น้อยกว่า 25 ปี		25 - 39 ปี		40 - 49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	3.05	0.987	2.98	1.090	3.11	1.021	2.92	0.933
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ	3.09	1.074	2.86	1.000	3.14	1.045	2.92	0.997
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.89	1.083	2.68	1.066	2.99	1.099	2.62	1.120
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง	3.07	0.950	2.98	1.108	3.00	1.067	2.85	1.180
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	2.82	1.105	2.67	1.087	2.92	1.115	2.76	1.190
เฉลี่ยรวม	2.98	1.040	2.83	1.070	3.03	1.069	2.81	1.084

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.98$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.83$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติและผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$)

ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 3.03$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$)

ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.81$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.62$)

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

ความคิดเห็นต่อผลของการ เปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและ แนวทางการปฏิบัติ	2.95	1.024	3.16	1.022	2.98	1.053	2.86	0.915
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายใน องค์การ	2.95	1.032	2.98	0.988	3.15	1.103	2.86	0.990
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.84	1.097	2.69	1.080	2.68	1.125	2.93	1.100
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือ ตำแหน่ง	3.00	1.097	2.91	1.019	2.94	1.150	3.07	1.193
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การ	2.76	1.095	2.68	1.093	2.87	1.244	2.97	1.117
เฉลี่ยรวม	2.90	1.069	2.88	1.040	2.92	1.135	2.94	1.063

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.90$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$)

3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.88$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.92$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.94$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนแปลงสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$)

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่รับราชการ
ที่โรงเรียนการบิน)

ความคิดเห็นต่อผลของการ เปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31-40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติ	2.95	0.999	3.18	1.102	3.02	0.983	2.88	0.918	2.60	1.342
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ภายในองค์การ	2.99	1.029	2.95	1.018	3.13	1.079	2.90	0.974	2.40	0.894
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.78	1.073	2.73	1.147	2.97	1.024	2.64	1.120	2.60	1.342
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพ หรือตำแหน่ง	3.01	1.006	2.95	1.127	3.03	1.086	2.88	1.172	2.60	1.342
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์การ	2.73	1.084	2.69	1.143	3.00	1.071	2.74	1.192	2.60	1.342
เฉลี่ยรวม	2.89	1.038	2.90	1.107	3.03	1.049	2.81	1.075	2.56	1.252

จากตารางที่ 4.37 พบว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.89$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพ หรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 10-20 ปีเห็นด้วยปานกลาง กับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.90$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กรและผู้ปฏิบัติ ถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 21-30 ปีเห็นด้วยปานกลาง กับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 3.03$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายใน องค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมี ระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดย มีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ อยู่ในช่วง 31-40 ปีเห็นด้วยปานกลาง กับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.81$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายใน องค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$)

2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$)

3. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดย มีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$)

ผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศมากกว่า 40 ปี เห็นด้วยปานกลางกับ ผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.56$) โดย

1. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่งและ ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$)

2. ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายใน องค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.40$)

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลง องค์การในเชิงลบ	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและ แนวทางการปฏิบัติ	3.12	1.017	2.82	1.004	3.13	0.991
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ	3.04	1.045	2.87	0.997	3.25	0.886
3. ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์	2.82	1.115	2.68	1.058	3.13	1.126
4. ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง	3.05	1.097	2.78	1.035	3.50	1.309
5. ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	2.82	1.104	2.67	1.123	3.25	1.389
เฉลี่ยรวม	2.97	1.076	2.76	1.043	3.25	1.140

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.97$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการbinเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการbinเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบ ($\bar{X} = 2.76$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการbinเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการbinเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$)

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นด้วยปานกลางกับผลของการเปลี่ยนแปลง
องค์กรในเชิงลบ ($\bar{X} = 3.25$) โดย

1. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพ
หรือตำแหน่ง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$)
2. ความคิดเห็นรองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กรและไม่
สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$)
3. ข้าราชการโรงเรียนการบินเห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบาย
และแนวทางการปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยปาน
กลาง ($\bar{X} = 3.13$)

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ

การเปลี่ยนแปลง	ชั้นยศ	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	นายทหารสัญญาบัตร	3.58	0.814	0.745	0.457
	นายทหารประทวน	3.52	0.851		
ด้านเทคโนโลยี	นายทหารสัญญาบัตร	3.82	0.904	1.243	0.215
	นายทหารประทวน	3.69	1.060		
ด้านบุคลากร	นายทหารสัญญาบัตร	3.48	0.824	1.149	0.252
	นายทหารประทวน	3.37	0.912		
เฉลี่ยรวม	นายทหารสัญญาบัตร	3.62	0.615	1.148	0.252
	นายทหารประทวน	3.52	0.681		

จากตารางที่ 4.39 พบว่า โดยภาพรวมเมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศได้ค่า t-test เท่ากับ 1.148 และค่า Sig. เท่ากับ 0.252 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามชั้นยศได้ค่า t-test เท่ากับ 0.745 และค่า Sig. เท่ากับ 0.457 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามชั้นยศได้ค่า t-test เท่ากับ 1.243 และค่า Sig. เท่ากับ 0.215 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามชั้นยศได้ค่า t-test เท่ากับ 1.149 และค่า Sig. เท่ากับ 0.252 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ

การเปลี่ยนแปลง	อายุ	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	น้อยกว่า 25 ปี	3.77	0.712	3.237	0.023*
	25 – 39 ปี	3.59	0.788		
	40 – 49 ปี	3.40	0.946		
	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	3.47	0.816		
ด้านเทคโนโลยี	น้อยกว่า 25 ปี	4.10	0.775	3.807	0.011*
	25 – 39 ปี	3.62	1.055		
	40 – 49 ปี	3.76	0.952		
	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	3.64	1.042		
ด้านบุคลากร	น้อยกว่า 25 ปี	3.67	0.693	1.952	0.121
	25 – 39 ปี	3.37	0.895		
	40 – 49 ปี	3.38	0.857		
	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	3.36	0.953		
เฉลี่ยรวม	น้อยกว่า 25 ปี	3.83	0.495	3.171	0.025*
	25 – 39 ปี	3.54	0.646		
	40 – 49 ปี	3.50	0.668		
	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	3.49	0.712		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 พบว่า โดยภาพรวมเมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุได้ค่า F-test เท่ากับ 3.171 และค่า Sig. เท่ากับ 0.025 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามอายุได้ค่า F-test เท่ากับ 3.237 และค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุได้ค่า F-test เท่ากับ 3.807 และค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุได้ค่า F-test เท่ากับ 1.952 และค่า Sig. เท่ากับ 0.121 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรไม่แตกต่างกัน

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ

ด้วยวิธีผลต่างน้อยที่สุดของ Fisher (LSD)

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ ได้ผลดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์กร

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และ อายุ 25 – 39 ปี ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.143 แสดงว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และ อายุ 40 – 49 ปี ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.004 แสดงว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 40 – 49 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และ อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.021 แสดงว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกับผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปี และ อายุ 40 – 49 ปี ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.068 แสดงว่าผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 40 – 49 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปี และ อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.244 แสดงว่าผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และ อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปได้ค่า sig. เท่ากับ 0.006 แสดงว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมแตกต่างกับผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปีและ อายุ 40 – 49 ปี ได้ค่า sig. เท่ากับ 0.732 แสดงว่าผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปีมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุ 40 – 49 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปีและ อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปได้ค่า sig. เท่ากับ 0.633 แสดงว่าผู้ที่มีอายุ 25 – 39 ปีมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

เปรียบเทียบผู้ที่มีอายุ 40 – 49 ปี และ อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปได้ค่า sig. เท่ากับ 0.891 แสดงว่าผู้ที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

การเปลี่ยนแปลง	จำนวนปี	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	น้อยกว่า 10 ปี	3.65	0.777	2.948	0.033*
	10 – 20 ปี	3.41	0.882		
	21 – 30 ปี	3.43	0.948		
	31 – 40 ปี	3.66	0.654		
ด้านเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี	3.91	0.947	4.511	0.004*
	10 – 20 ปี	3.50	1.063		
	21 – 30 ปี	3.65	1.027		
	31 – 40 ปี	3.92	0.773		
ด้านบุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี	3.53	0.767	5.973	0.001*
	10 – 20 ปี	3.15	0.963		
	21 – 30 ปี	3.46	0.968		
	31 – 40 ปี	3.70	0.667		
เฉลี่ยรวม	น้อยกว่า 10 ปี	3.69	0.595	5.242	0.002*
	10 – 20 ปี	3.36	0.704		
	21 – 30 ปี	3.50	0.717		
	31 – 40 ปี	3.74	0.472		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 พบว่า โดยภาพรวมเมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน ได้ค่า F-test เท่ากับ 5.242 และค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียน

การบินได้ค่า F-test เท่ากับ 2.948 และค่า Sig. เท่ากับ 0.033 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินได้ค่า F-test เท่ากับ 4.511 และค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินได้ค่า F-test เท่ากับ 5.973 และค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรแตกต่างกัน

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน ด้วยวิธีผลต่างน้อยที่สุดของ Fisher (LSD)

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน ได้ผลดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์กร

เปรียบเทียบผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี และ 10 – 20 ปีได้ค่า sig. เท่ากับ 0.010 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กรแตกต่างกับผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 10 – 20 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี และ 21 – 30 ปีได้ค่า sig. เท่ากับ 0.060 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกับผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี

เปรียบเทียบผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินน้อยกว่า 10 ปี และ 31 – 40 ปีค่า sig. เท่ากับ 0.936 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

บินอยู่ในช่วง 21 – 30 ปีมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกับผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินในช่วง 31 – 40 ปี

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง
จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ (รวมจำนวนปีที่
รับราชการที่โรงเรียนการบิน)

การเปลี่ยนแปลง	จำนวนปี	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	น้อยกว่า 10 ปี	3.66	0.739	2.416	0.049*
	10 – 20 ปี	3.53	0.852		
	21 – 30 ปี	3.38	0.953		
	31 – 40 ปี	3.50	0.788		
	มากกว่า 40 ปี	4.03	0.315		
ด้านเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี	3.91	0.937	2.051	0.087
	10 – 20 ปี	3.57	1.108		
	21 – 30 ปี	3.74	0.989		
	31 – 40 ปี	3.70	0.928		
	มากกว่า 40 ปี	4.20	0.451		
ด้านบุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี	3.55	0.741	2.496	0.043*
	10 – 20 ปี	3.29	0.962		
	21 – 30 ปี	3.38	0.906		
	31 – 40 ปี	3.35	0.892		
	มากกว่า 40 ปี	4.15	0.335		
เฉลี่ยรวม	น้อยกว่า 10 ปี	3.70	0.566	2.547	0.040*
	10 – 20 ปี	3.47	0.702		
	21 – 30 ปี	3.48	0.701		
	31 – 40 ปี	3.51	0.646		
	มากกว่า 40 ปี	4.11	0.164		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า โดยภาพรวมเมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศได้ค่า F-test เท่ากับ 2.547 และค่า Sig. เท่ากับ 0.040 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศได้ค่า F-test เท่ากับ 2.416 และค่า Sig. เท่ากับ 0.049 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศได้ค่า F-test เท่ากับ 2.051 และค่า Sig. เท่ากับ 0.087 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศได้ค่า F-test เท่ากับ 2.496 และค่า Sig. เท่ากับ 0.043 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรแตกต่างกัน

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ ด้วยวิธีผลต่างน้อยที่สุดของ Fisher (LSD)

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ ได้ผลดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์กร

เปรียบเทียบผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปีและ 10 – 20 ปีได้ค่า sig. เท่ากับ 0.206 แสดงว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกับผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศอยู่ในช่วง 10 – 20 ปี

ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การเปลี่ยนแปลง	วุฒิการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.55	0.819	0.405	0.667
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.52	0.878		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.73	0.643		
ด้านเทคโนโลยี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.77	1.007	0.947	0.389
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.67	0.990		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.04	0.938		
ด้านบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.46	0.885	1.033	0.357
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.34	0.866		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.57	0.769		
เฉลี่ยรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.59	0.644	0.875	0.418
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.51	0.677		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.77	0.617		

จากตารางที่ 4.43 พบว่า โดยภาพรวมเมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ค่า F-test เท่ากับ 0.875 และค่า Sig. เท่ากับ 0.418 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ค่า F-test เท่ากับ 0.405 และค่า Sig. เท่ากับ 0.667 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ค่า F-test เท่ากับ 0.947 และค่า Sig. เท่ากับ 0.389 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ค่า F-test เท่ากับ 1.033 และค่า Sig. เท่ากับ 0.357 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ประเทศไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่มีมาเป็นระยะเวลานาน รวมถึงพัฒนาความสามารถและความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนการบินที่มีการฝึกศึกษการบินให้เป็นนักบินประจำกองตามนโยบายของกองทัพอากาศ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด และเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนการบินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของโรงเรียนการบิน ได้นำแนวคิดในการประเมินองค์กรของตนเองมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยทำการสำรวจความคิดเห็นจากข้าราชการของโรงเรียนการบิน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจำนวน 266 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบ และข้อเสนอแนะ รวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 300 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 280 ชุด ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบ สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารประทวน ร้อยละ 58.57 เป็นเพศชาย ร้อยละ 95.36 มีอายุอยู่ในช่วง 25 -39 ปี ร้อยละ 34.64 มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบิน

น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 42.50 มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศ(รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 30.36 และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.07

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

โดยภาพรวม การจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน คือ 1.ด้านโครงสร้างองค์การ 2.ด้านเทคโนโลยี และ 3.ด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือด้านโครงสร้างองค์การและด้านบุคลากร ตามลำดับ โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น รองลงมาคือเรื่องกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และเรื่องที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุดคือเรื่องรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น

การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น รองลงมาคือเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และเรื่องที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องจำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น

การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุดคือเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น รองลงมาคือเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเรื่องที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือเรื่องมีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวกและเชิงลบ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวกและเชิงลบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงบวกมากที่สุดในเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม(ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) และผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) รองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น และความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือเรื่องบรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น

ข้าราชการ โรงเรียนการบินเห็นด้วยต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงลบมากที่สุดคือเรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ รองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ ความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือเรื่องผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1.ด้านโครงสร้างองค์กร 2.ด้านเทคโนโลยี 3.ด้านบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและด้านเทคโนโลยีแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดโรงเรียนการบินแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและด้านบุคลากรแตกต่างกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

5.2 การอภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของกองทัพอากาศ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร คือ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการ

รายงานตามลำดับชั้น ส่วนด้านเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของสิทธิชัย สิมารักษ์(2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นความสำคัญของการทำงานตามลำดับชั้น โดยแต่ละระดับมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่แตกต่างกันออกไปอย่างมีขอบเขต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนก้าวก่ายและทำงานซ้ำซ้อนกัน โดยการตัดสินใจและอำนาจในการบังคับบัญชาจะมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่วนในด้านเทคโนโลยี อาจเนื่องจากเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่นำวิทยาการทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่นๆ มาประยุกต์ใช้ตามความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเทคโนโลยีสามารถนำเข้ามาช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้นโดยยังคงใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่เดิม ส่วนด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งขัดแย้งกับผลงานของ สิทธิชัย สิมารักษ์(2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พบว่า ข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการทำงานที่บุคลากรรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้นก็จะมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วยดีกว่ามาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นความคิดเห็นรองลงมา

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของวสุ เจียมสุข(2545) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรมทหารพรานที่ 12 อำเภอ อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันก็เป็นข้าราชการเหมือนกัน ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจในงานของตนจึงทำให้ระดับชั้นยศไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของสิทธิชัย สิมารักษ์(2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจงานของ

ตนเอง มีความพอใจ เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จึงทำให้อายุไม่ มีผลต่อ ความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานของสิทธิรัช สิมารักษ์ (2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจเนื่องจากผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการมากกว่าจะมีประสบการณ์ต่างๆ มากกว่าทำให้มีความคิดเห็นที่กว้างไกลกว่าผู้ที่มีจำนวนปีที่รับราชการน้อยกว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลงานของประไพพรรณ จินคามัย (2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการกรมป่าไม้กับกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืชต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างกรมป่าไม้ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่แตกต่างกันมากนัก รวมถึงก่อนการเข้ารับราชการ จะต้องมีการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมและมีการฝึกก่อนปฏิบัติงาน จึงทำให้อายุวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้

5.3.1 แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรนั้น จากผลที่ได้ พบว่าการจัดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น มีความสำคัญที่สุด ดังนั้นแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรจึงควรใช้แนวทางนี้เป็นหลัก รวมทั้งการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานด้วย

2) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านเทคโนโลยีนั้น จากผลที่ได้ พบว่าการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น มีความสำคัญที่สุด ซึ่งการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าม่าจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ดังนั้นแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านเทคโนโลยีจึงควรใช้แนวทางนี้เป็นหลักในการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

3) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านบุคลากรนั้น จากผลที่ได้ พบว่า ต้องการให้ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น รวมถึงการ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น ดังนั้นจึงควรจัดหลักสูตรพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรให้มากขึ้น และปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้เห็นความสำคัญของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

5.3.2 ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ผลจากการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ มีดังนี้

เชิงบวก

1. ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)
2. ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)
3. ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น

เชิงลบ

1. ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ
2. เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์การ

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

เนื่องจากวิจัยนี้ทำการศึกษาเฉพาะความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กรณีความคิดเห็นที่เป็นเชิงลบควรทำการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การ เพราะในทุกองค์การย่อมมีบุคลากรที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถ้าหากทราบถึงความคิดเห็นต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผลที่ได้ก็จะมีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ทำการศึกษาวิจัยนั้นได้ เพื่อให้้องค์การนั้นลดปัญหาบุคลากรมีความคิดเห็นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้นไม่สำเร็จลุล่วง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แนวทางในการปฏิรูประบบราชการ*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.

ชำนาญ เขาวงศ์พิงศ์. (2534). "หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทย."

ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทย หน่วยที่ 1-7*.

(หน้า 1-52). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เซาว์ ไพโรพริณโรจน์. (2543). *ทฤษฎีและการจัดการ*. กรุงเทพฯ:

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธรรมนุญ โรจนะบุรานนท์. (2531). *ธรรมชาติวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

ผดุงยศ ดวงมาลา. (2523). *การสอนวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา*. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภา.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.

รุ่ง แก้วแดง. (2538). *รีเอนจิเนียริง ระบบราชการไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มติชน.

ศิริอร ชันชต์ดี. (2531). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.

ลีปนันท เกตุทัต. (ม.ป.ป.). "แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางและนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีศึกษาของประเทศไทย". ใน *ความหวังและอนาคตของชาติทาง*

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (หน้า 78-85). พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

บทความ

เย็นใจ เลหาวิช. (2530, ตุลาคม-ธันวาคม). "เทคโนโลยีกับชีวิตไทย." *วารสารไทย*, 7,

หน้า 65-70.

วิทยานิพนธ์

- ประไพพรรณ จินดามัย. (2547). **ความคิดเห็นของข้าราชการกรมป่าไม้กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกรมป่าไม้ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรป่าไม้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศักดา กระจุกทอง. (2548). **ความคิดเห็นของข้าราชการกรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ ที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สิทธิรัช สิมารักษ์. (2549). **ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วสุ เจียมสุข. (2545). **การประเมินประสิทธิภาพในหน่วยทหาร ศึกษาเฉพาะกรณี: กรมทหารพรานที่ 12.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี จันทลอย. (2549). **ความคิดเห็นของข้าราชการ ในกรมทรัพยากรน้ำบาดาล เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมทรัพยากรน้ำบาดาล.** ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอกสารอื่น ๆ

- กองทัพ. (2549). **การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเลขานุการกองทัพบก (อัดสำเนา).** กรุงเทพฯ.
- จารุวรรณ เมณฑกา. (2541). **การบริหารบ้านเมืองที่ดีตามความคิดของนักบัญชี.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วรเดช จันทรศร. (2546). **แนวทางการกำหนดนโยบายและการแปลงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- เสถียร ธรรมทวิชกุล. (2541). **การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการของโรงพยาบาลรัฐและเอกชน.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กาญจนา นาคสกุล. (2542). ธีรปรับระบบ. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2552,
 จาก <http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?Search=1&ID=215>
 เทคโนโลยี. สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2552, จาก <http://pirun.ku.ac.th/~b5013098/page1.html>
 แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้าง กท. พ.ศ. 2550. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2552,
 จาก <http://www.rtaf.mi.th/org/org.html>
 ศุภชัย เขาวะประภาษ. (2545, 4 ธันวาคม). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน
 2552, จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th/download/history5.html>
 สัมภาษณ์ พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ รอง นรม./ รมว.กท. ในเรื่อง การปฏิรูประบบราชการ
 โดย ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชาวุธ (จุฬา). (2544). รัฐมนตรีว่าการ
 กระทรวงกลาโหม สำนักงานเลขาธิการ ในศาลาว่าการกลาโหม. สืบค้นเมื่อ
 16 กันยายน 2552, จาก <http://defence.thaigov.net/newsfile/interview/interview03.htm>

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Barnard, Chester I. (1970). **The Function of Executive**. Cambridge, Mass:
 Harvard University Press.
- Hicks, Herbert G. (1972). **The Management of Organization: A System and Human
 Resources Approach**. New York: McGrawHill International Book Co.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1972). **The Social Psychology of Organizations**.
 New York: Wiley.
- Taylor, F. W. (1947). **Scientific Management**. New York: Harper & Brother Publisher.
- Tosi, Henry L. (1978). **Theories of Organization**. Chicago, Illinois: St. Clair Press.

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกองทัพอากาศ คำตอบทั้งหมดจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ท่านไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอภัยเป็นอย่างสูงที่จำเป็นต้องรบกวนท่านและขอขอบคุณในความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน กรุณาเติมเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง หรือเติมข้อความที่เป็นจริง ลงในช่องคำตอบที่ท่านคิดว่าตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชั้นยศ

<input type="radio"/> นายทหารสัญญาบัตร	<input type="radio"/> นายทหารประทวน
--	-------------------------------------
2. เพศ

<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
---------------------------	----------------------------
3. อายุ.....ปี
4. จำนวนปีที่รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบิน ปี
5. จำนวนปีที่รับราชการในสังกัด กองทัพอากาศ ปี (รวมจำนวนปีที่รับราชการที่โรงเรียนการบิน)
6. วุฒิการศึกษา

<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
<input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี	

ตอนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรกองทัพอากาศ

1. ท่านทราบหรือไม่ว่ามีการปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศ

<input type="radio"/> ทราบ	<input type="radio"/> ไม่ทราบ
----------------------------	-------------------------------
2. ท่านมีความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างใหม่ของกองทัพอากาศอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระดับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ปีจ้ะภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตอนที่ 3.1 หน่วยงานของท่านเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่อไปนี้ในระดับใดภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ	ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของท่าน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด

โครงสร้างองค์การ

1.	การแบ่งงานมีความชัดเจนตามความชำนาญมากขึ้น					
2.	การรวบรวมและกระจายอำนาจอย่างสมดุลมากขึ้น					
3.	การจัดแผนงาน โดยรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันเป็นแผนกมากขึ้น					
4.	การจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนมากขึ้น					
5.	การจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนขึ้น เพื่อให้ทราบการรายงานตามลำดับชั้น					
6.	การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน					

เทคโนโลยี

7.	การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น					
8.	การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามามากขึ้นช่วยลดขั้นตอนการทำงาน					
9.	การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีมากขึ้น					
10.	จำนวนคอมพิวเตอร์มีมากขึ้น					

บุคลากร

11.	การรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น					
12.	ทัศนคติของบุคลากรมีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น					
13.	พฤติกรรมของบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
14.	มีการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมากขึ้น					

ตอนที่ 3.2 ท่านเห็นด้วยในระดับใดกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโรงเรียนการบินในปัจจุบันต่อไปนี้

ข้อ	ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในเชิงบวก	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
1.	ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น)					
2.	ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น)					
3.	ประหยัดทรัพยากรมากขึ้น					
4.	บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดมากขึ้น					
5.	บรรลุเป้าหมายภายในงบประมาณที่กำหนดมากขึ้น					
ข้อ	ความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในเชิงลบ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
1.	ไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ					
2.	เกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร					
3.	ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์					
4.	ผู้ปฏิบัติถูกเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่ง					
5.	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					

ตอนที่ 4 ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโรงเรียนการบิน ท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโรงเรียนการบินที่เกิดขึ้นทำให้ท่านมีปัญหา ข้อขัดข้องใดบ้าง

.....

.....

.....

จากปัญหา ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

น.ต.ภาควงุมิ สุขเสวตร์
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

อักษรย่อหน่วยงานทหารอากาศ

กพ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมกำลังพลทหารอากาศ
ขว.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมข่าวทหารอากาศ
ขก.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมยุทธการทหารอากาศ
กบ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ
กร.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
ทสส.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหารอากาศ
สลด.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานเลขานุการทหารอากาศ
สบ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ
สปช.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ
กง.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมการเงินทหารอากาศ
จร.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมจเรทหารอากาศ
สตน.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานตรวจสอบภายในทหารอากาศ
สนภ.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานนิรภัยทหารอากาศ
สธน.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานพระธรรมนูญทหารอากาศ
คปอ.	ย่อมาจาก	กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ
อย.	ย่อมาจาก	อากาศโยธิน
ซอ.	ย่อมาจาก	กรมช่างอากาศ
สอ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ
สพ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมสรรพาวุธทหารอากาศ
พอ.	ย่อมาจาก	กรมแพทย์ทหารอากาศ
พธ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมพลธิการทหารอากาศ
ชย.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมช่างโยธาทหารอากาศ
ขส.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมขนส่งทหารอากาศ
ยศ.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
รร.นอ.	ย่อมาจาก	โรงเรียนนายเรืออากาศ
สก.ทอ.	ย่อมาจาก	กรมสวัสดิการทหารอากาศ
ศวอ.ทอ.	ย่อมาจาก	ศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบินและอวกาศกองทัพอากาศ
สวบ.ทอ.	ย่อมาจาก	สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ

สน.ผบ.คม.	ย่อมาจาก	สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศกองเมือง
บขอ.	ย่อมาจาก	กองบัญชาการยุทธการทางอากาศ
นยข.	ย่อมาจาก	นายทหารยุทธการและการข่าว
สท.ทอ.	ย่อมาจาก	สารวัตรทหารอากาศ
กท.	ย่อมาจาก	กระทรวงกลาโหม
ทอ.	ย่อมาจาก	ทหารอากาศ
นขต.	ย่อมาจาก	หน่วยขึ้นตรง
ผบ.ทอ.	ย่อมาจาก	ผู้บัญชาการทหารอากาศ
ผช.	ย่อมาจาก	ผู้ช่วย
เสธ.	ย่อมาจาก	เสนาธิการ
ลชทอ.	ย่อมาจาก	เลขหมายชำนาญการทหารอากาศ
ผทค.	ย่อมาจาก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
สวบ.ทอ.	ย่อมาจาก	สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ
อจก.	ย่อมาจาก	อัตราเฉพาะกิจ
สน.ผบ.ทอ.	ย่อมาจาก	สำนักงานผู้บัญชาการทหารอากาศ
รณ.	ย่อมาจาก	ธรรมเนียม
กปส.	ย่อมาจาก	กองประชาสัมพันธ์
ผชก.	ย่อมาจาก	ผู้ชำนาญการ
กกร.	ย่อมาจาก	กองกิจการพลเรือน
อท.	ย่อมาจาก	อิเล็กทรอนิกส์
คปอ.	ย่อมาจาก	กรมควบคุมปฏิบัติการทางอากาศ
ลวอ.	ย่อมาจาก	ลาดตระเวนทางอากาศ
ผทท.	ย่อมาจาก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ปษ.	ย่อมาจาก	ประธานที่ปรึกษา
บนอ.	ย่อมาจาก	กองบัญชาการสนับสนุนทางอากาศ
ฝกร.	ย่อมาจาก	ฝ่ายกิจการพลเรือน
ฝกพ.	ย่อมาจาก	ฝ่ายกำลังพล
ฝขว.	ย่อมาจาก	ฝ่ายข่าว
ฝสธ.	ย่อมาจาก	ฝ่ายเสนาธิการ

ลำดับยศทหารอากาศ

พล.อ.อ.	ย่อมาจาก	พลอากาศเอก
พล.อ.ท.	ย่อมาจาก	พลอากาศโท
พล.อ.ต.	ย่อมาจาก	พลอากาศตรี
น.อ.	ย่อมาจาก	นาวาอากาศเอก
น.ท.	ย่อมาจาก	นาวาอากาศโท
น.ต.	ย่อมาจาก	นาวาอากาศตรี
ร.อ.	ย่อมาจาก	เรืออากาศเอก
ร.ท.	ย่อมาจาก	เรืออากาศโท
ร.ต.	ย่อมาจาก	เรืออากาศตรี
พ.อ.อ.	ย่อมาจาก	พันจ่าอากาศเอก
พ.อ.ท.	ย่อมาจาก	พันจ่าอากาศโท
พ.อ.ต.	ย่อมาจาก	พันจ่าอากาศตรี
จ.อ.	ย่อมาจาก	จ่าอากาศเอก
จ.ท.	ย่อมาจาก	จ่าอากาศโท
จ.ต.	ย่อมาจาก	จ่าอากาศตรี
พลฯ	ย่อมาจาก	พลทหาร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

น.ต. ภาคภูมิ สุขเสวตร์

ประวัติการศึกษา

จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา

เตรียมทหารรุ่นที่ 35 โรงเรียนเตรียมทหาร

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารศาสตร์

นายเรืออากาศรุ่นที่ 42 โรงเรียนนายเรืออากาศ

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นายทหารยุทธการและการฝึก

กองพันทหารอากาศโยธิน โรงเรียนการบิน

อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม