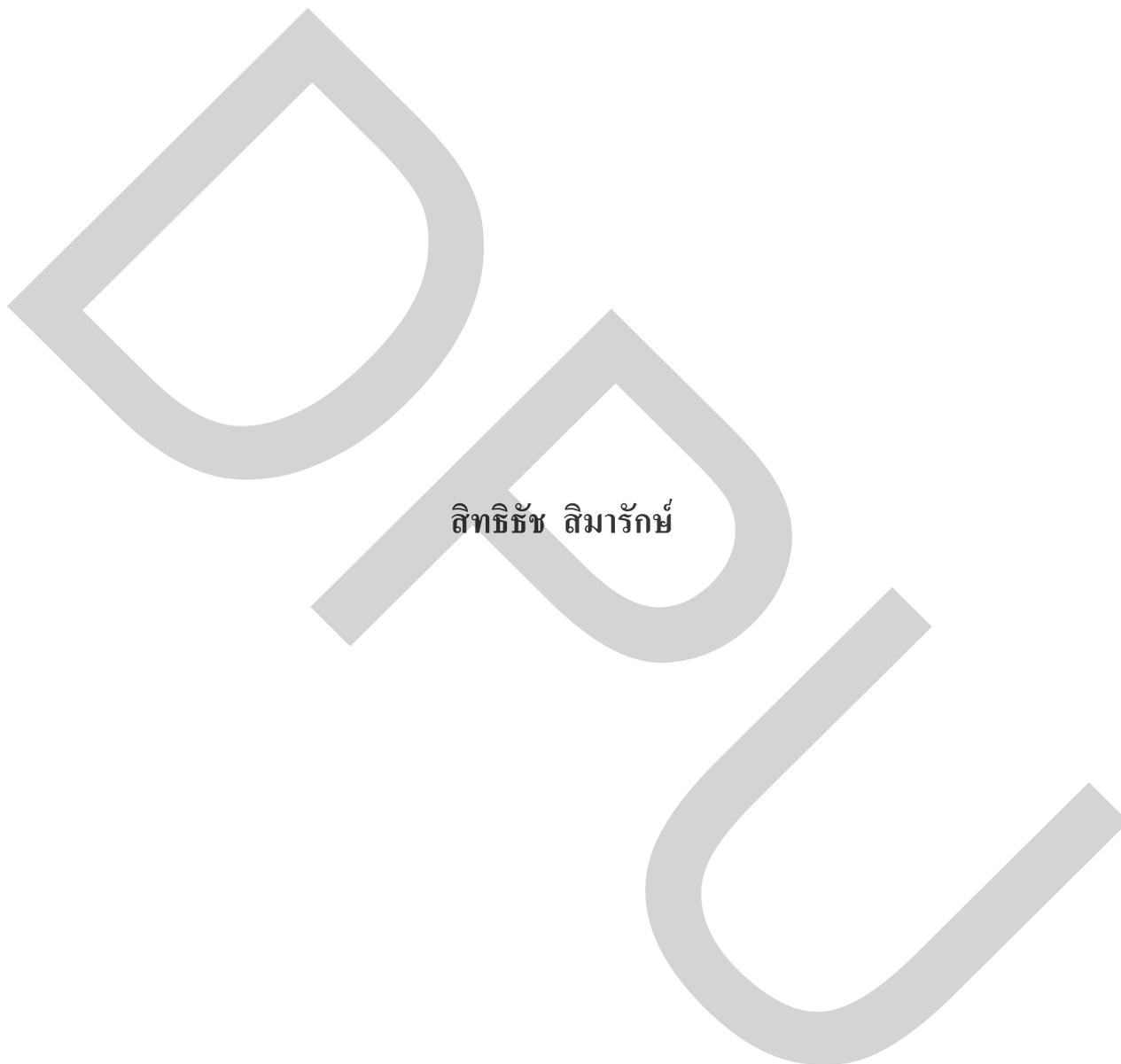


ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการกองทัพบก  
ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

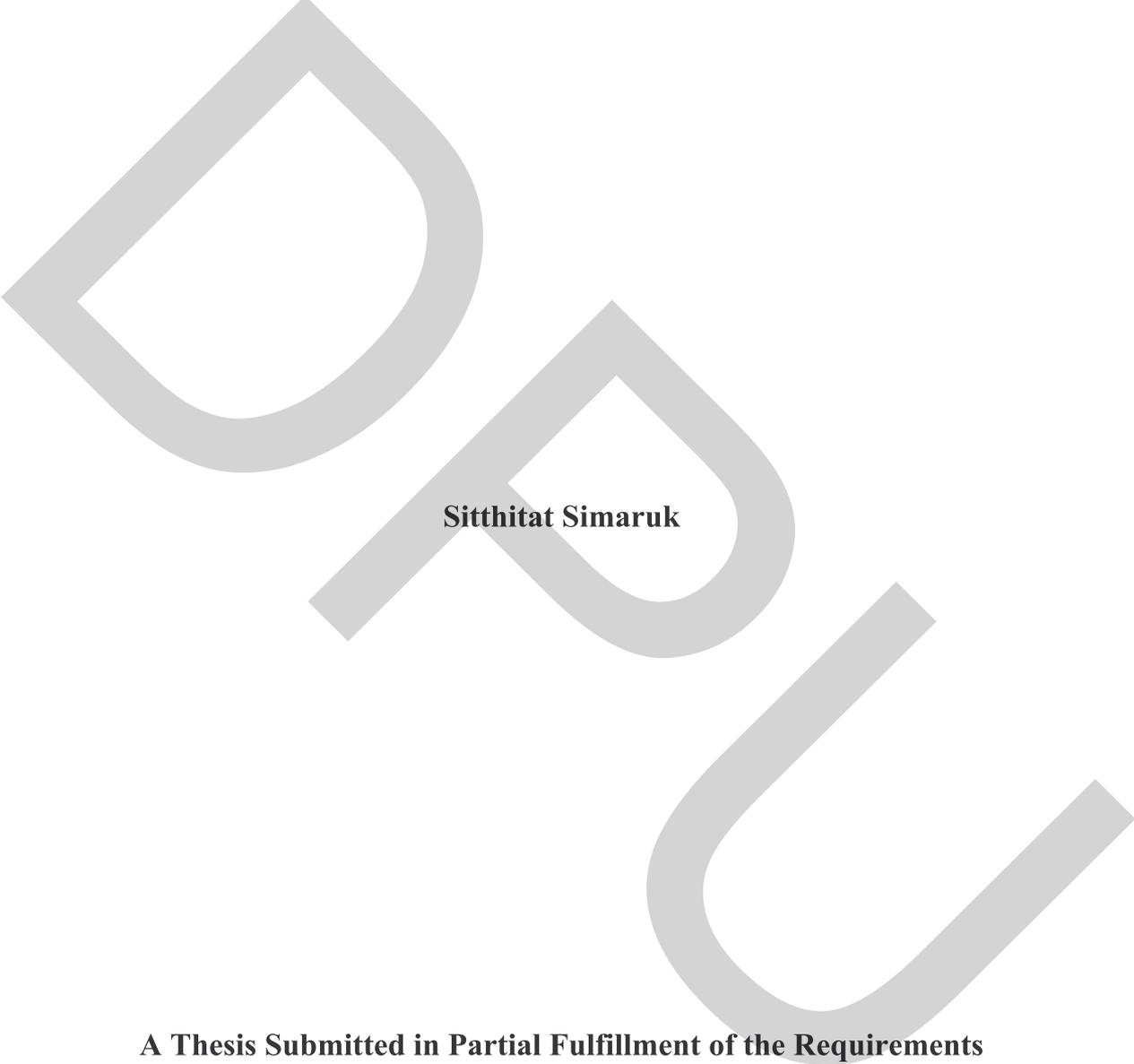


สิทธิชัย สิมารักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2550

**Officials' opinions toward change management  
in The Office of Army Secretary**



**Sithhitat Simaruk**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Administration  
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

**2007**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
ชื่อผู้เขียน	สิทธิรัช สิมารักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2549

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน จำนวน 218 คน ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน เพศชาย มีอายุมากกว่า 30 ปี-40 ปี มีอายุราชการ 20 ปี- 30 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านบุคลากร (People) โดยเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบุคลากรตามลำดับ

ในส่วนของการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรที่จะเกิดขึ้นนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ (1) การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ (2) การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ (3) การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ (4) การเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน แต่มีความไม่แน่ใจต่อวิธีการลดการต่อต้าน 3 ประการ คือ (1) การดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก (2) การให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่ (3) การไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน และไม่เห็นด้วยต่อวิธีการลดการต่อต้านด้วยการใช้วิธีการบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ต่อต้าน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า บุคลากรที่มีชั้นยศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05



<b>Thesis Title</b>	“Officials’ opinions toward change management in The Office of Army Secretary”
<b>Author</b>	Sitthitat Simaruk
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Adilla Pongyeela
<b>Co- Thesis Advisor</b>	Associate Professor Sirichai Pongwichai
<b>Department</b>	Business Administration (Management)
<b>Academic Year</b>	2006

### **Abstract**

The Study of “Officials’ opinions toward change management in The Office of Army Secretary” had the objectives to study officials’ opinions toward change management in The Office of Army Secretary and to compare their opinions of different demographic characteristics. The work was carried out by making survey of their opinions from 218 commissioned and non-commissioned officers, most respondents were male, non-commissioned officers, age range at 30-40 years old with service life range at 20-30 years and finished bachelor degree. Most of them agreed to the guideline in all three managerial changing aspects, namely, in structure, technology and people.

For how to reduce anti-changing reaction that might arise to organization changes, most of the respondents agreed to the procedure to reduce anti-changing reaction by 4 measures, namely, (1) communicate and educate the personnel to be knowledgeable and to realize the necessity (2) let the personnel to participate in consideration and decision making (3) give convenience and support to the personnel such as training them to be ready to cope up with the changes and (4) negotiate and make bargaining with protestors, however they were not so sure about how to reduce the protestation in 3 aspects, they were, (1) attraction of protestors to be in the same side (2) giving insufficient data to protestors and (3) failure to give convenience protestors. They disagrees to the resistance reducing method with application of compulsion to the protestors.

When the questionnaire respondents' opinions to changing management were compared, it was found that the difference in rank and educational qualification could result in different with statistic significance at 0.05 level.



## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์นี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็เนื่องจากการได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรหลายฝ่าย ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา ฟงศ์ย์หล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงษ์วาน ประธานกรรมการ และ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ กรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ พลตรี วีรณ ฉันทศาสตร์โกศล เลขานุการกองทัพบก พันเอก เจริญ นพสุวรรณ รองเลขานุการกองทัพบก ตลอดจนนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่ได้กรุณาเอื้อเฟื้อข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณ พันเอก อนุชาติ บุญนาค ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้เขียนขออุทิศแก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สิทธิรัช สิมารักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์.....	4
2 ทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารจัดการ.....	5
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในการจัดองค์การและการบริหารงาน.....	5
2.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	21
2.3 การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	22
2.4 ประเด็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน.....	23
2.5 การปรับเปลี่ยนทางทหาร.....	27
2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	28
2.7 ระบบราชการไทยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	31
2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ.....	34
2.9 สำนักงานเลขานุการกองทัพบก.....	42
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
3.1 การดำเนินการวิจัย.....	48
3.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	49
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	55
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	86
ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	97
5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	104
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	104
5.2 อภิปรายผล.....	106
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	113
ประวัติผู้เขียน.....	123

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ.....	52
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	53
4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	53
4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ.....	54
4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	54
4.6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ.....	55
4.7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามชั้นยศ.....	56
4.8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามเพศ.....	57
4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามอายุ.....	59
4.10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามอายุราชการ.....	61
4.11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	64
4.12 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี.....	66
4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามชั้นยศ.....	67
4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามเพศ.....	68
4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ.....	70
4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุราชการ.....	72
4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.18	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร.....	76
4.19	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามชั้นยศ.....	77
4.20	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามเพศ.....	78
4.21	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุ.....	79
4.22	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุราชการ.....	81
4.23	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	83
4.24	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	86
4.25	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ.....	87
4.26	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ.....	88
4.27	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ.....	90
4.28	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุราชการ.....	92
4.29	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	94
4.30	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ.....	97
4.31	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ.....	98

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.32	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ.....	99
4.33	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุราชการ.....	100
4.34	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	102

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ลักษณะขององค์การเชิงระบบ.....	10
2.2	โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน.....	16
2.3	โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก.....	17
2.4	โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา.....	18
2.5	โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร.....	19
2.6	โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม.....	20
2.7	ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวอร์เคซ จันทรศร: ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ.....	21
2.8	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลง.....	22
2.9	ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การ.....	38
2.10	สังคม 4 ฐานการดำรงอยู่.....	40
2.11	การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบก.....	42
3.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	48

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมาความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็วเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหา พื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหา บ้านเมือง ให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับ ประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบ ราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นที่จะต้องยึดหลักการสำคัญ คือการ บริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีดัง ความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 6)

การบริหารราชการที่ดีหรือ Good Government นั้นได้มีการแปลความหมายเป็น ภาษาไทยหลายอย่าง เช่น ธรรมรัฐ ประชาธิปไตย สุประศาสนการ ประชาภิบาล สุประชาธิปไตย ธรรมภิบาล การบริหารจัดการที่ดี ฯลฯ แต่เมื่อพิจารณาสาระหลักของความหมายที่แท้จริง คือ การสร้างระบบ และกลไกการปกครองและการบริหารที่ดี ให้เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของสังคม ในภาคธุรกิจเรียกว่า Corporate Governance สาระหลักของวิธีการปกครองที่ดี (Good Governance) อยู่ที่การสร้างกลไก การบริหารและการปกครองที่ดีเพื่อให้เจ้าของแต่ละคนสามารถปกป้องดูแลผลประโยชน์ของ

ตนเองได้ โดยระบบและกลไกเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีองค์ประกอบ(จรรุวรรณ เมณฑกา. 2541: 10) คือ

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

ความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงระบบราชการอย่างขนานใหญ่ดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้กระทรวงกลาโหมจะต้องปฏิรูปการดำเนินงานตามนโยบายหลักของรัฐบาล จากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมปัจจุบันที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ว่า “...จะพัฒนาบทบาทการชนีกกำลังกับภาคประชาสังคมเพื่อการป้องกันประเทศอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ในยามปกติ และนำไปสู่การระดมสรรพกำลังในยามไม่ปกติ โดยการนำกำลังอำนาจแห่งชาติทุกด้านมาใช้ สนับสนุนการปฏิบัติการกิจเพื่อความมั่นคงร่วมกับหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมอย่างเป็นเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยง ติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิด และมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม...” (www.mod.go.th) ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหมต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารราชการภายในกองทัพเพื่อเป็นไปตามระบบการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมนั้น ได้มีการดำเนินการแล้วเพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐและภารกิจของกองทัพในปัจจุบันตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งได้กำหนดให้กองทัพต้องมีการพัฒนาความพร้อมและปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ อีกทั้งสนับสนุนบทบาทของกองทัพในการพัฒนาประเทศ แก้ไขความยากจนของประชาชนที่ประสบสาธารณภัย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและยังมอบหมายภารกิจสำคัญในการร่วมมือกับส่วนราชการและประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหาเสพติดและการบำบัดผู้ติดยาเสพติด เป็นสำคัญ (<http://awc.rta.mi.th/schqbrf.htm>)

จากที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่าบทบาทของกองทัพในการรักษาความมั่นคงของประเทศนั้นมีใช้เฉพาะด้านการทำการรบเท่านั้นแต่ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาประเทศโดยการทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคประชาชน ดังนั้นในปัจจุบันกองทัพได้มีการปฏิรูประบบบริหารภายในเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจดังกล่าวอีกทั้งยังสนองตอบต่อนโยบายรัฐในเรื่องการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน

สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก (สลก.ทบ.) ในฐานะที่เป็นส่วนราชการหนึ่งของกระทรวงกลาโหมที่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับกองทัพบก

และระหว่างส่วนราชการในกองทัพบกเอง โดยได้รับการมอบหมายภารกิจให้ดำเนินงานทางธุรการของผู้บัญชาการทหารบก, รองผู้บัญชาการทหารบก, ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก เสนาธิการทหารบก และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ผู้บัญชาการทหารบก จะได้มอบหมาย รวมทั้งจะต้องทำหน้าที่ในการดำเนินงานและประสานงานการประชาสัมพันธ์ของกองทัพบก (<http://mysecretary.rta.mi.th>) ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นผลมาจากข้อจำกัดทางด้านกำลังพล ซึ่งอยู่ในระหว่างการลดปริมาณลง แต่ในขณะเดียวกันหน่วยกลับมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น เพราะจะต้องสนองตอบความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ ในกองทัพบก รวมทั้งการสนองตอบนโยบายและให้การสนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งนอกจากปริมาณกำลังพลที่จำกัดแล้ว การเสริมสร้างองค์ความรู้และขวัญกำลังใจของข้าราชการก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยทหารทุกแห่ง ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการศึกษาอย่างเป็นระบบและพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก โดยนำแนวความคิดในการประเมินองค์การของตนเอง (Self Assessments) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก อันจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อกองทัพบกและจะส่งผลกระทบต่อในการเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติตามนโยบายของราชการโดยส่วนรวม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

1.3.2 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร - ประชากรในการศึกษารั้งนี้ คือ กำลังพลของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ซึ่งประกอบไปด้วยนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา - การศึกษารั้งนี้มุ่งศึกษาถึง แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของข้าราชการสัญญาบัตรและประทวนที่สังกัดสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา – ระยะเวลาที่จำกรวิจัย คือ ปี พ.ศ. 2549

#### 1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารราชการ

1.5.2 สามารถเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกได้

#### 1.6 นิยามศัพท์

**กำลังพล** หมายถึง ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนในสังกัดสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

**การเปลี่ยนแปลงขององค์การ** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

**การจัดการการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเตรียมองค์การให้มีความพร้อมในขณะที่องค์การเข้าสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่ต้องการ หรือ สภาพแวดล้อมเป้าหมาย

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารจัดการ

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนทฤษฎีและแนวความคิดในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

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

#### 2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในการจัดการองค์การและการบริหารงาน

##### 2.1.1 ความหมายขององค์การ

ความหมายขององค์การนั้น ได้มีผู้กล่าวกันไว้มากมาย ล้วนแล้วแต่มีสาระสำคัญใกล้เคียงกันทั้งสิ้น แต่ก็มีบางท่านกล่าวเน้นในลักษณะแตกต่างกันบ้าง เช่น

2.1.1.1 องค์การเป็นศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานเพื่อสาธารณะชน เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชน เรียกว่า องค์การบริหารธุรกิจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525:108)

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

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

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

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

## 2.1.2 ประเภทขององค์การ

เมื่อบุคคลรวมกลุ่มกันและจัดตั้งองค์การขึ้น จึงเกิดองค์การขึ้นหลายประเภท ดังนี้ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2531: 22)

2.1.2.1 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

2.1.2.2 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- 1) องค์การรัฐกิจ ได้แก่ องค์การที่รัฐเป็นเจ้าของ เช่น กระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ

2) องค์การธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่เอกชนเป็นเจ้าของ เช่น บริษัทธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นต้น

2.1.2.3 แบ่งตามลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ แบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1) องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การแบบปฐมนี้ การติดต่อสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัวไม่มีพิธีรีตอง และไม่มีวัตถุประสงค์อะไรเป็นสำคัญ เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน ใกล้เรือนเคียง เป็นต้น

2) องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ ที่กำหนดขึ้นภายในองค์การ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ ในการจัดตั้งองค์การแบบมัธยมมักตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และบุคคลภายนอกองค์การ เช่น หน่วยราชการ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

### 2.1.3 องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่มีรูปแบบ มีดังนี้คือ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534:12-14)

2.1.3.1 การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์การจะมีลักษณะแบ่งแยกตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูงลดหลั่นกันลงไป (Line of Authority) ในลักษณะนี้โครงสร้างขององค์การจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ การบริหารระดับบน (Top Management) การบริหารระดับกลาง (Middle Management) และการบริหารระดับล่าง (Lower Management) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ เรียกว่า การบริหารจากบนลงล่าง (Top - Down Management) แต่ละระดับมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่แตกต่างกันออกไปอย่างมีขอบเขต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน แต่อาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานได้ การปฏิบัติงานในลักษณะนี้การตัดสินใจและอำนาจ ในการบังคับบัญชาจะมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

2.1.3.2 การแบ่งงาน (Division of Labor) คือ การจำแนกหน่วยงานเฉพาะอย่างออกไป ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น การแบ่งงานต้องคำนึงถึงคุณสมบัติ

และศักยภาพของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความสามารถรับผิดชอบงานได้มากน้อยเพียงไร การแบ่งงานนี้จะต้องคำนึงถึงการประสานงาน การไม่ซ้ำซ้อน ไม่ก้าวท้าว ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องระวัง คือ ไม่ควรแบ่งงานออกเป็นหลายช่วงและหลายหน่วยงานย่อย ๆ มากเกินไป ในลักษณะที่มีฐานที่กว้าง จะทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ขาดการประสานงานที่ดีและก่อให้เกิดความล่าช้า (Red Tape) เพราะมีกระบวนการขั้นตอนมาก

2.1.3.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ ขอบเขตของสายการบังคับบัญชาจากระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่ง ในลักษณะนี้การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นไปตามแนวนอน (Horizontal) หรืออาจกล่าวได้ว่า ช่วงการควบคุมคือ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ควบคุมบังคับบัญชาอยู่ หรืออาจหมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในระดับถัดลงมาที่จะต้องรายงานแก่ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในระดับที่ถัดขึ้นมา เช่น ผบ.พัน มี ผบ.ร้อยซึ่งอยู่ภายใต้การสั่งการของตน จำนวน 5 คน ก็หมายความว่าช่วงการควบคุมของ ผบ.พัน มี 5 เป็นต้น

2.1.3.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หรือเอกภาพในการบริหารงาน หมายถึง การบริหารงานที่ทุกหน่วยงาน ทุกคน ทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน มีการประสานกันและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะใดคณะหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บังคับบัญชาได้ มากน้อยเพียงไรและจะต้องมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละระดับลงไปเลย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปิดความรับผิดชอบ หรือขาดความรับผิดชอบการบริหารงานในลักษณะนี้จึงถือว่ามีเอกภาพในการบริหารงาน

ส่วนองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือองค์กรอุปนัยหรือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละคน ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับความพอใจ และความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่รวมกัน อำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชา มอบให้ด้วยความยินยอม ศรัทธาและบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการขั้นตอน กระบวนการของการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเลย

#### 2.1.4 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) (Henry L. Tosi, 1978: 10-18)

แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การ ได้ถูกรวบรวม และคิดค้นอย่างมีรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎี เมื่อประมาณต้นทศวรรษที่ 20 จวบจนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎี

องค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ทฤษฎีสมาัยดั้งเดิม (Classical Theory) ทฤษฎีสมาัยใหม่ (Neo-Classical Theory) และทฤษฎีสมาัยปัจจุบัน (Modern Theory)

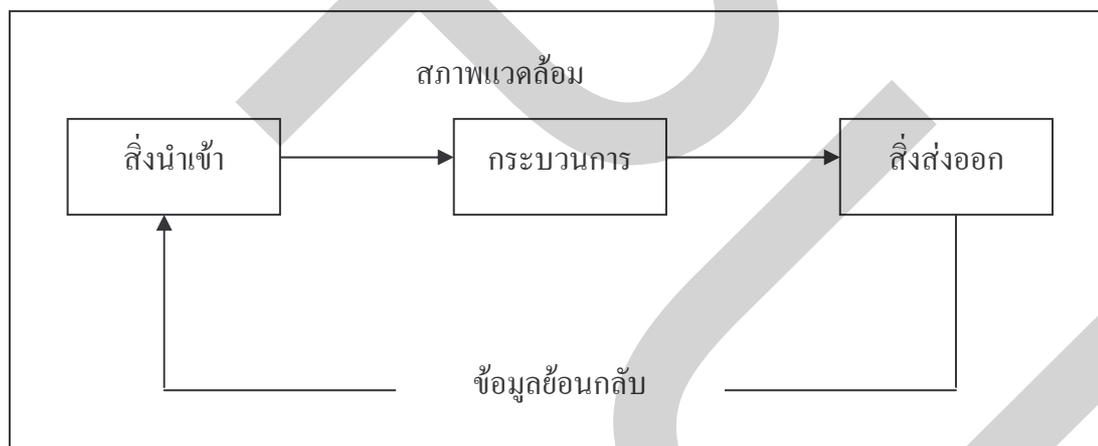
2.1.4.1 ทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 ในยุคสมาัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ จึงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูงและรวดเร็วของมนุษย์เสมือน เครื่องจักรกล (Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิมไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ความรู้สึกของมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษย์วิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบและ โครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility)

2.1.4.2 ทฤษฎีองค์การสมาัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมาัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมาัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 – 1920 ในระยะนี้ การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณาโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne (เป็นโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัท Western Electric Cicero, Illinois) ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924 – 1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับการนำมาพิจารณาในองค์การ และขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ.1940–1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมาัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมาัยใหม่ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคลยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตึงเครียดในโครงการขององค์การสมาัยดั้งเดิมลง

2.1.4.3 ทฤษฎีองค์การสมาัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ทฤษฎีองค์การสมาัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950 แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมาัยใหม่ยังคงใช้

ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่ มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกกันว่าสหวิทยาการ (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 ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อ โครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน ได้แก่ สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) ดังปรากฏในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะขององค์การเชิงระบบ

ที่มา : Henry L. Tosi. (1978). **Theories of Organization.**

องค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่างๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่เสมอ

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีหลายคน อาทิ Alfred Korzybsky, Mary Parkey Follet, Chester I. Barnard Norbert Witner และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น

นอกจากทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว ยังมีทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ควรกล่าวถึงอีกคือ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534:22) (Contingency Theory) ซึ่งเริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระที่ว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment)

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม และเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุนและความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีคือ Fidler นอกจากนี้ก็มี Woodward, Lawrence และ Lorsch ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่องนี้

### 2.1.5 การบริหารงานองค์การ

ความหมายของคำว่าจัดการหรือการบริหารก็คือ กระบวนการที่ผู้บริหารงานใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวัง ด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.6 การจัดองค์การ

การจัดองค์การนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ที่ช่วยให้องค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จ สำหรับความหมายของคำว่าจัดองค์การคือ การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยงานหากมีการจัดองค์การอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะขององค์การแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย เช่น ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตต่อไป ทำให้สมาชิกองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานขึ้น เป็นต้น

หน้าที่ของการจัดองค์กรนั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) จะแสดงออกมาในรูปแบบของแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) หรือรูปปิระมิดของกิจการงาน (Job-Task Pyramid) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง

โครงสร้างขององค์กร ได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยดี ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจโครงสร้างขององค์กรโดยพื้นฐานในเรื่องต่อไปนี้

2.1.6.1 หลักการกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Principles of Organization Structure) องค์กรเปรียบเสมือนเครื่องมือด้านการจัดการ องค์กรถูกคาดหวังว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กรสัมฤทธิ์ผล วัตถุประสงค์หลักขององค์กรใด ๆ อาจกล่าวได้ว่าเป็นไปเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังคม เพื่อความสำเร็จดังกล่าว ฝ่ายที่ทำหน้าที่ทางด้านการจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาหลักการขององค์กร เพราะหลักการเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนที่ชาญฉลาด (Intelligent Planning) และการจัดการ (Organizing) อย่างเหมาะสม หลักการจะช่วยให้การดำเนินการตัดสินใจและใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การทำความเข้าใจหลักการขององค์กรให้ตลอด จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี

หลักการพื้นฐานขององค์กรประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ (Consideration of Objectives) ดังที่กล่าวแล้วว่าองค์กรเป็นกลไกในความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ดังนั้น วัตถุประสงค์ขององค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเภทของโครงสร้าง

2) เอกภาพในการปฏิบัติงาน (Unity of Actions) องค์กรธุรกิจทุกแห่งจะประกอบด้วยหน้าที่ที่แน่นอน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน บุคคล เป็นต้น ฉะนั้น จำต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Objectives) หน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรควรมีการกำหนดขอบเขตที่เหมาะสม และยืดหยุ่นเพียงพอที่จะพัฒนาความเจริญเติบโต การขยายงานและการผันแปรตามฤดูกาลได้

3) การแบ่งงาน และการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization) มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแบ่งงานในองค์กร เพื่อแต่ละคนจะได้ทำงานแต่ละประเภทตามความสามารถและความถนัด ซึ่งเรียกวิธีนี้ว่า หลักการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ทำให้การทำงานในองค์กร เป็นไปด้วยความสำเร็จด้วยดี เพราะเป็นการจัดบุคคลให้ทำงานตามความสามารถและความถนัดของเขา (Put The Right Man On The Right Job)

4) การกำหนดลักษณะงาน (Definition of Jobs) การทำงานในองค์กร จะต้องมีการกำหนดลักษณะของงานให้ชัดเจน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลจะทำงานนั้น ได้อย่างชัดเจน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและก้าวก่ายกัน

5) จำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงาน (หน่วยงานหลัก) และสายที่ปรึกษา (หน่วยงานช่วยเหลือ) (Separation of Line and Staff Function) การทำงานในองค์กรมีสายงานบางประเภทเกี่ยวข้องโดยตรง และมีสายงานบางประเภทมีหน้าที่เสริมงานให้ดีขึ้น ฉะนั้น จำต้องมีการพิจารณาจำแนกสายปฏิบัติงาน (Line Functions) ออกจากสายที่ปรึกษา (Staff Functions) ให้ชัดเจน สายปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทมีหน้าที่ผลิตผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดจำหน่ายเป็นสายปฏิบัติงาน ที่จะนำความสำเร็จมายังวัตถุประสงค์หลักขององค์กรธุรกิจ ส่วนฝ่ายบุคคล ฝ่ายบำรุงรักษา และฝ่ายกฎหมาย จัดเป็นสายที่ปรึกษาหรือสายที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือเสริม ให้งานองค์กรประสบความสำเร็จดียิ่ง

6) สายบังคับบัญชา (Chain of Command) ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานจากระดับสูงไปยังระดับต่ำ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการตัดสินใจสั่งการ และประสานงาน โครงสร้างขององค์กรควรมีกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ๆ ให้ชัดเจน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมายังผู้จัดการแผน หัวหน้าคนงาน และสุดท้ายที่ตัวพนักงาน โดยตรง ซึ่งสายบังคับบัญชาในลักษณะนี้รู้จักกันดีในชื่อว่า “Scalar Chain”

7) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นของคู่กัน (Parity of Authority Responsibility) บุคคลในองค์กรเมื่อมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องใด จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในเรื่องที่ได้รับมอบหมายนั้น ตามลักษณะงานไม่ควรก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ที่ผู้อื่นรับผิดชอบในเรื่องอื่น ๆ งานในแต่ละแผนกจะแบ่งออกให้เป็นถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของหน่วยงานนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น นาย ก. เป็นหัวหน้าแผนกงานหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพที่สมาชิกในแผนกตนทำ 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 การมีจำนวนคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามากหรือน้อยเกินไป ย่อมทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น มีจำนวนคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาในอัตราที่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อการบริหารงาน

10) ความสมดุลของปัจจัยต่าง ๆ (Balance of Various Factors) ในการจัดโครงสร้างขององค์การควรคำนึงถึงความขัดแย้งของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ช่วงของการบังคับบัญชาและเส้นทางการติดต่อสื่อสาร และอำนาจหน้าที่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการกำหนดให้อยู่ในสภาพสมดุล เพื่อไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการบริหารงานในองค์การ

11) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ข่ายงานการติดต่อสื่อสารที่ดี นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง จากบนลงล่างหรือล่างขึ้นบน (Downward and Upward) เป็นปัจจัยที่ทำให้ระบบการปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ

12) การยืดหยุ่น (Flexibility) โครงสร้างขององค์การที่ดีควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับธรรมชาติ เช่น งานด้านธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม

13) ความต่อเนื่อง (Continuity) การดำเนินการในองค์การนั้น เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยเวลา ฉะนั้น ควรพิจารณาหลักความต่อเนื่องในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

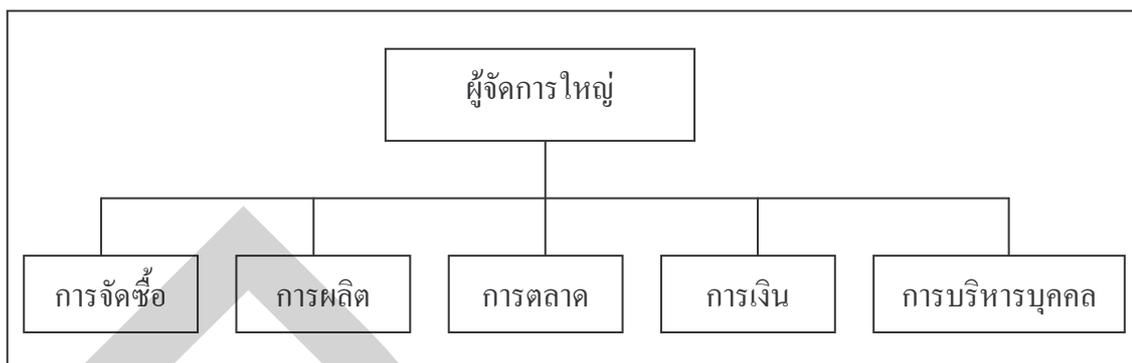
14) เหตุการณ์พิเศษ (Exceptional Matters) การออกแบบโครงสร้างขององค์การ ควรได้คำนึงถึงการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์พิเศษด้วย มิใช่เป็นการตัดสินใจที่ดำเนินการประจำวัน (Routine Decisions) เสมอไป

จากหลักการทั้ง 14 ข้อดังกล่าว เป็นแนวทางพื้นฐานให้ผู้กำหนดโครงสร้างองค์กรได้ตระหนัก เพื่อให้การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปด้วยความรอบคอบ มีความสมบูรณ์อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่องค์กรต่อไป

#### 2.1.6.2 ประเภทโครงสร้างขององค์กร (Types of Organization Structure)

การจัดโครงสร้างขององค์กร สามารถแบ่งแยกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้<sup>11</sup> (เชาว์ ไพโร พิรุณโรจน์, 2543:5)

1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่จะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งจะก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกอบรมบุคลากรในแผนกนั้น ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็จะเป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คอยป้อนข้อมูลที่ต้องการให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดให้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย นอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบขององค์กรแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิ การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้วางแผนงานยุ่งยากขึ้น และอาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้น การจัดรูปองค์กรรูปแบบนี้ มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป ดังปรากฏในภาพที่ 2.2



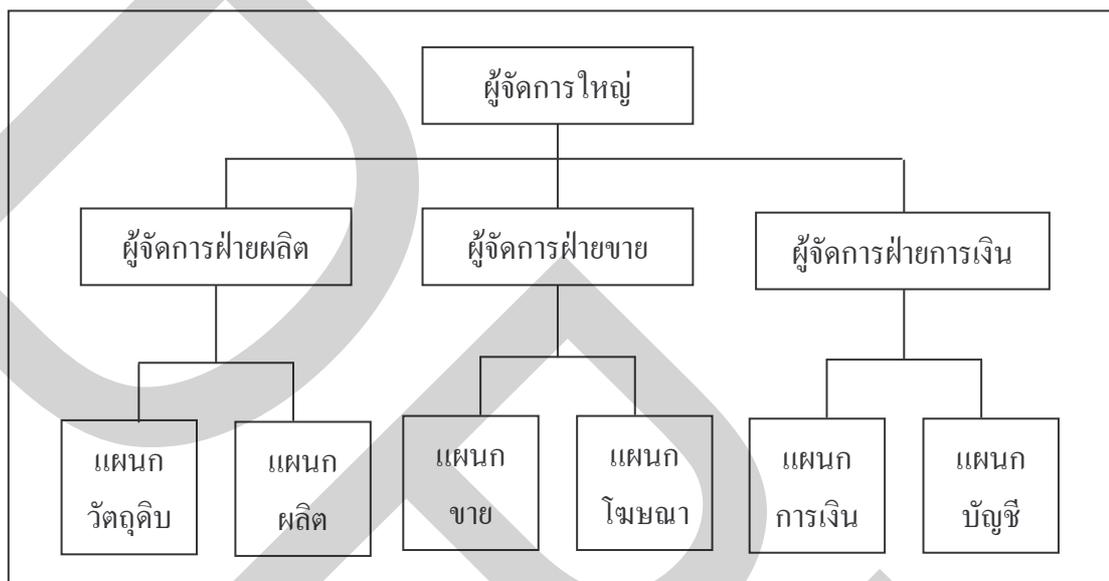
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน

ที่มา : ศิริอร ขันรหัตต์. (2531). องค์การและการจัดการ.

## 2) โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure)

หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างแบบเข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้น จุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่แท้จริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์กรก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบขององค์กรแบบนี้ ไม่มีอะไรที่สลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์กรแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้แก่ทำให้เกิดปัญหาดังนี้ คือ ประการแรกไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ บางขณะปริมาณงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่มาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างแบบนี้ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานทั้งหมดได้ และ

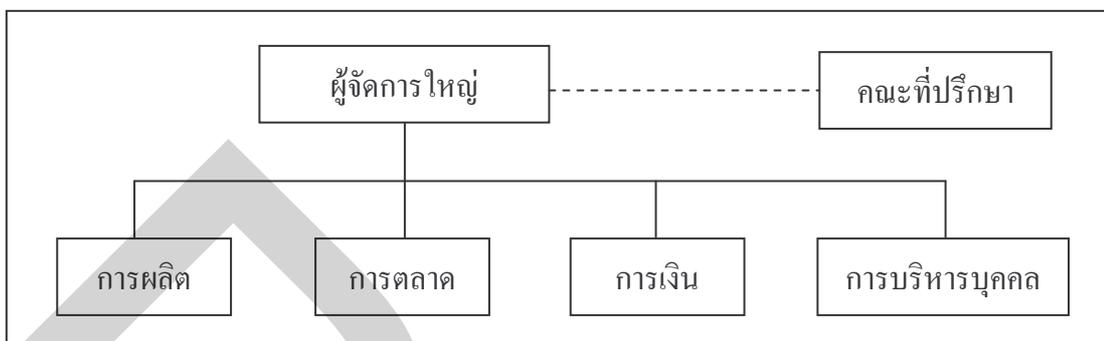
ประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกันหรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น ดังปรากฏในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก

ที่มา : ศิริอร ชันทรหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

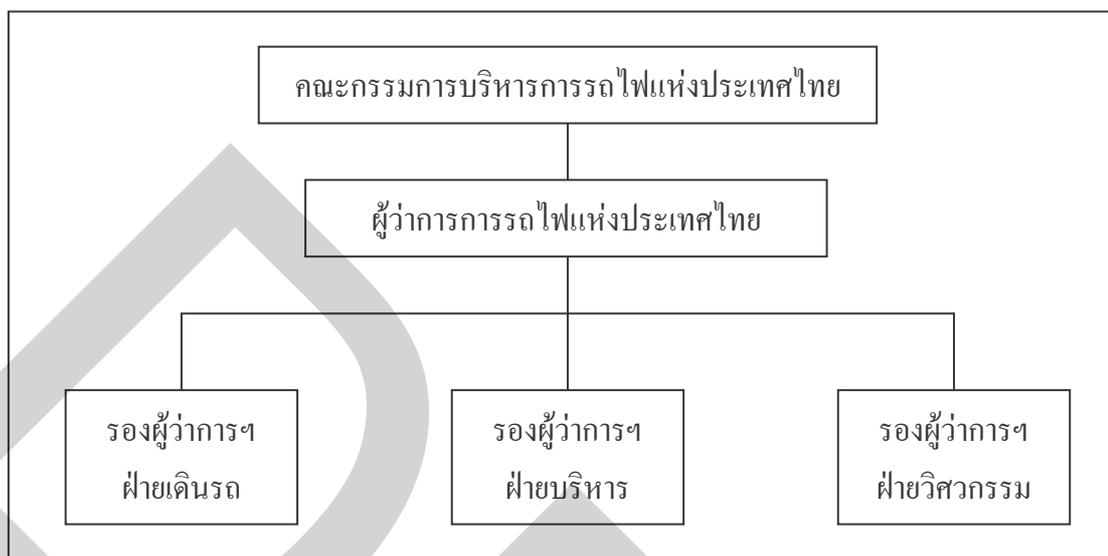
3) โครงสร้างแบบองค์การคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษาผู้ว่ากรุงเทพมหานคร เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือคอยแนะนำ ทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลก็คือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจที่ออออยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ดังปรากฏในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา

ที่มา : ศิริอร ชันรหัตถ์. (2531). องค์กรและการจัดการ.

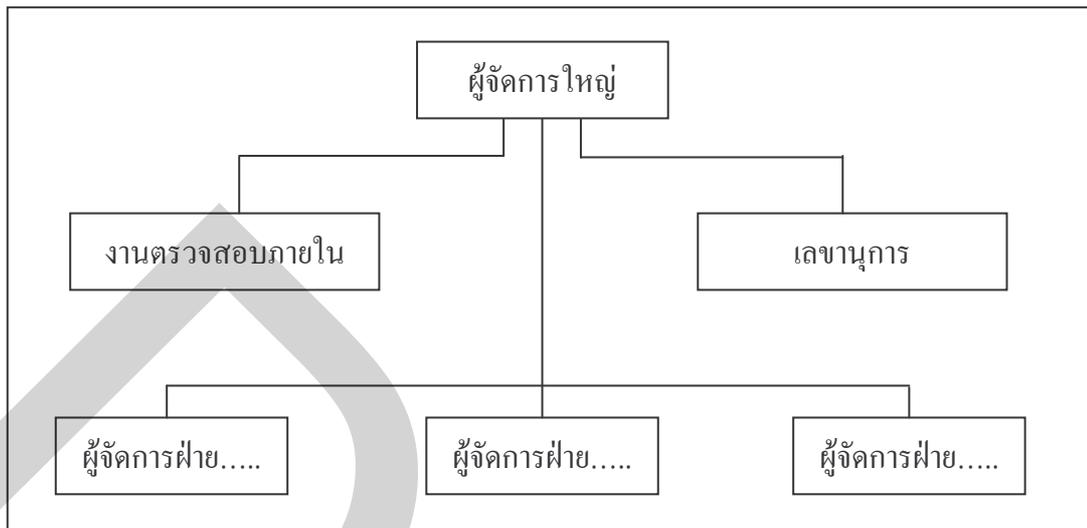
4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และ คณะกรรมการบริหาร บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์กรโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ จะช่วยจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่าย จะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการคือการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล ดังปรากฏในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร

ที่มา : ศิริอร ขันธหัตถ์, (2531). องค์การและการจัดการ.

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

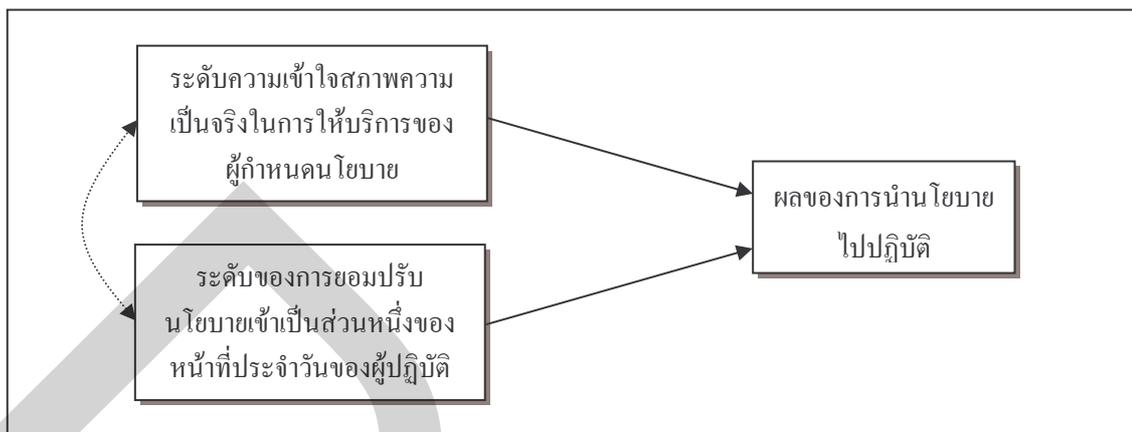


ภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม

ที่มา : ศิริอร ชันทรหัตถ์. (2531). องค์การและการจัดการ.

### 2.1.7 แนวความคิดเกี่ยวกับตัวแบบองค์การ

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) พัฒนามาจากแนวคิดของนักสังคมวิทยาองค์การ ที่พยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริงทางสังคม (Social Reality) ในองค์การ ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal Positions) แต่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์การ ในทฤษฎีนี้หมายความว่าสมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน (Street-Level Bureaucrats) โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยึดยึดโครงการใหม่ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันเอง โดยนัยนี้ ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่เกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหาร โครงการที่ไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า (วราเชช จันทรสร, 2546: 86)



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวระเดช จันทรศร:  
ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

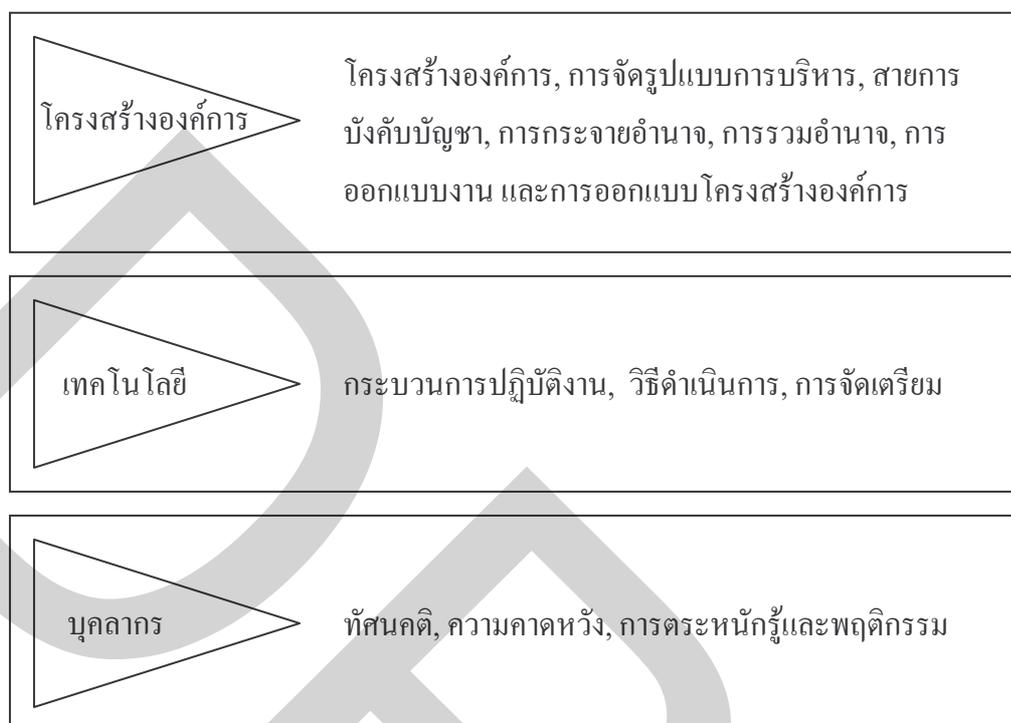
ที่มา : (วระเดช จันทรศร, 2546: 86)

วระเดช จันทรศร ได้อาศัยข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนตัวแบบนี้ว่า การนำแนวทางหรือตัวแบบที่ถือว่าเป็นพิมพ์เขียวมาใช้ในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม นโยบายหรือโครงการในบางครั้งยากที่จะเกิดขึ้นมาจากส่วนบนของโครงสร้างในสังคมได้ หรือแม้แต่ว่าจะเกิดขึ้นมาได้ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังเป็นเรื่องที่อยู่ห่างไกลจากความเป็นจริง ซึ่งหมายความว่า ในบางครั้งการกำหนดนโยบาย การออกแบบโครงการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง และการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ (Learning Process) เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง

## 2.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำมาเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มความคิด หรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง

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



ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.

การเปลี่ยนแปลง “คน” ให้มีประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่างๆ นิยมใช้วิธีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD ซึ่งหมายถึงการใช้เทคนิค หรือโปรแกรมเพื่อเปลี่ยนลักษณะและคุณสมบัติการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร

### 2.3 การเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบ หรือแม้แต่อาจกระทบในทางบวกต่อคนในองค์กร แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งก็มักมีการต่อต้านเสมอ สาเหตุที่เกิดการต่อต้านดังกล่าวสรุปได้ 3 ประการ คือ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติเสียผลประโยชน์ (Loss) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (StatUe Quo) และประการที่สาม คือ การ

มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้อง (Incompatible) กับเป้าหมาย (Goals) และผลประโยชน์ (Interests) ขององค์กร

สำหรับเทคนิคที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อลดการต่อต้านมี 6 วิธี ได้แก่

- 1) ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบ (Education and Communication)
- 2) ให้นักงานที่ต่อต้าน มีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ (Participation)
- 3) ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้สามารถเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ (Facilitation and Support)
- 4) ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน (Negotiation) มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือเงื่อนไขต่างๆ
- 5) ใช้กลวิธีต่างๆ ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าร่วมกลุ่มผู้สนับสนุน (Manipulation and Cooptation) หรือให้ข้อมูลไม่เต็มที่ (มีวาระซ่อนเร้น) หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน
- 6) บังคับขู่เข็ญผู้ที่ต่อต้าน (Coercion)

## 2.4 ประเด็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กรปัจจุบันที่เป็นปัญหาที่ผู้บริหารทั้งหลายต้องจัดการมี 3 ประเด็น คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการปรับระบบ และการจัดการกับความเครียดของพนักงาน

### 2.4.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สั่งสมในองค์กรมาเป็นเวลานาน เมื่อความคิดหรือการปฏิบัติใดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรใดแล้ว ก็มักจะคงอยู่ค่อนข้างถาวร ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong) มากเท่าใดก็จะยิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้เพราะพนักงานในองค์กรจะมีความคุ้นเคยกับความคิดหรือการปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการทำงาน เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไป วัฒนธรรมขององค์กรมักจะล้าสมัยไม่สอดคล้องกับภาวะการณ์ใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร แต่ก็เป็นเรื่องยาก และจำเป็นต้องใช้เวลานานนับปีหรือหลายปีกว่าจะสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้

#### 2.4.1.1 การดำเนินงานเพื่อจัดการความขัดแย้ง

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

2) การมีส่วนร่วม ได้แก่ (1) อนุญาตให้มีการถกแถลงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในแ่งมุมต่างๆ ได้อย่างเสรี (2) ให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนโดยเท่าเทียมกัน และ (3) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

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

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

5) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ (1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในหมู่พนักงานทุกคนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง และ (3) จะต้องไม่หลอกลวงหรือปกปิดความจริงแก่พนักงาน

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

#### 2.4.1.2 สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดขึ้นได้จากสถานการณ์ต่อไปนี้

1) เกิดวิกฤตอย่างรุนแรงต่อองค์กร (A Dramatic Crisis Occurs) เช่น มีปัญหาทางการเงิน ลูกค้านายใหญ่ๆ ติจาก ธุรกิจคู่แข่งพัฒนาเทคโนโลยีล้ำหน้าไปมากมาย

2) มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (Leadership Change Hands) ผู้นำคนใหม่อาจมีวิสัยทัศน์หรือมีความสามารถตอบสนองสถานการณ์ได้ดีกว่าผู้นำคนเดิม

3) องค์กรยังใหม่และมีขนาดเล็ก (The Organization is Young and Small)  
วัฒนธรรมองค์กรยังไม่หยั่งรากลึก

4) องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ (The Culture is Weak) ไม่เป็นที่ยอมรับ  
ในส่วนใหญ่ของพนักงาน

#### 2.4.1.3 ขั้นตอนที่จะดำเนินการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

- 1) วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเดิมไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลง
- 2) ชี้แจงกับพนักงานอย่างชัดเจนว่าองค์กรจะไปไม่รอดหากไม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- 3) แต่งตั้งผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ที่มีวิสัยทัศน์
- 4) ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์กร
- 5) นำเสนอเรื่องราวและวิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่
- 6) เปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ปรับตัวผู้สังคม การประเมินผลและระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนค่านิยมใหม่

### 2.4.2 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการปรับระบบ

คุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กรเสมอ หากสินค้าและบริการขององค์กรมีคุณภาพก็จะสามารถแข่งขันได้ในทุกตลาด ผู้บริหารสามารถบริหารคุณภาพ หรือเปลี่ยนแปลงคุณภาพโดยวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หรือใช้วิธีรุนแรงโดยการปรับระบบขององค์กรใหม่หมดในที่นี้จึงได้ทำการเปรียบเทียบการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรโดยทั่วไปกับการปรับระบบเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของทั้ง 2 รูปแบบ ดังนี้

#### 2.4.2.1 การปรับปรุงองค์กรโดยทั่วไป

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

#### 2.4.2.2 การปรับระบบ

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

#### 4) เริ่มต้นจากระดับบนสุดของการจัดการ

##### 2.4.3 การจัดการกับความเครียดของพนักงาน (Handling Employee Stress)

สำหรับผู้คนจำนวนมากการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเครียด “ความเครียด” คือ ภาวะที่บุคคลเผชิญกับโอกาส ข้อยกจำกัด หรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ปรารถนาโดยที่ผลลัพธ์มีความไม่แน่นอน ความเครียดอาจมีใช้ภาวะที่ไม่ดีเสมอไป ความเครียดอาจทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติซึ่งอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้

###### 2.4.3.1 สาเหตุของความเครียด (Causes of Stress) อาจเกิดจาก

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

2.4.3.2 สมมติฐานของความเครียด (Symptoms of Stress) ที่มาของความเครียดอาจมาจาก

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

###### 2.4.3.3 ผู้บริหารอาจลดความเครียดของพนักงานได้หลายวิธี

- 1) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน (Employee’ S Abilities Match The Requirements)
- 2) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้การสั่งงานชัดเจนไม่คลุมเครือ (Improve Organization Communications)
- 3) วางแผนโปรแกรมการทำงานให้ชัดเจน มีการแบ่งงาน มอบหมายงานชัดเจน (Performance Planning Program)
- 4) ออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ลดความน่าเบื่อ กำหนดปริมาณงานให้เหมาะสม ให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 5) ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เครียด (Offer Help) เช่น มีบริการให้คำปรึกษา (Counseling) แนะนำการบริหารเวลา (Time Management) จัดศูนย์ออกกำลังกาย (Sponsored Wellness)

## 2.5 การปรับเปลี่ยนทางทหาร (Military Transformation)

ปัจจุบันภัยคุกคามประเทศส่วนใหญ่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงเพื่อนบ้านที่มีแนวชายแดนร่วมกัน กระแสโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมโยงโลกเข้าเป็นหนึ่งเดียว การเคลื่อนย้ายกำลังพล ยุทธโศปกรณ์มิได้เป็นข้อจำกัดทางเวลาอีกต่อไป การทำสงครามสามารถทำได้โดยการกดปุ่มจรวดขีปนาวุธหรืออาวุธติดดาวเทียมที่อยู่ในอวกาศเพียงไม่กี่ปุ่ม ก็เห็นผลแตกหักกัน ทุกวันนี้สภาวะแวดล้อมหลายอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการเมืองการปกครอง, การก่อการร้ายรูปแบบใหม่, ความทันสมัยของเทคโนโลยีทางการทหาร เช่น การโจมตีห้วงอากาศ, การโจมตีข้อมูลในระบบเครือข่าย, การโจมตีด้วยขีปนาวุธอันทันสมัย, การโจมตีด้วยอาวุธเคมี อาวุธชีวภาพ อาวุธกัมมันตรังสี อาวุธนิวเคลียร์ หรือระเบิดแรงสูง หรืออื่นๆ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่อรูปแบบของภัยคุกคาม ความเป็นจริงในด้านความมั่นคงแห่งชาติได้ผลักดันให้กองทัพต้องทำการปรับเปลี่ยนทางทหาร กำหนดข้อศึกและแนวทางในการป้องกันประเทศใหม่ ในอนาคตการรักษาความมั่นคงจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้งหมดของชาติ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ, การทูต, ข้อมูลข่าวสาร, การสืบสวนสอบสวน, และอำนาจกำลังรบ ซึ่งทำให้กองทัพจะต้องพัฒนา หลักนิยม, เทคโนโลยี, และโครงสร้างขององค์การ ให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ กองทัพจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์และหลักนิยมให้สอดคล้องกับยุคสมัย และเปลี่ยนแปลงหลักนิยมทั้งในด้าน การจัดกองทัพ การฝึก และการประกอบกำลัง

สำหรับวงการทหารแล้วเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีมานานแล้ว มีคำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนิยมเรียกในภาษาอังกฤษในว่า “Military Transformation” หรือ “การปรับเปลี่ยนทางทหาร” ที่ได้รวมความหมายทั้งหมดด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านทหาร ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านหลักนิยม อาวุธยุทธโศปกรณ์ หรือ การจัดโครงสร้างหน่วย หรืออื่นๆ ที่เกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บทความนี้จะเชื่อมโยงองค์ความรู้ของศาสตร์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้เห็นถึงสาเหตุ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทางทหารที่เกิดขึ้นในโลก ทั้งที่ดำเนินขึ้นในกองทัพของประเทศที่มีพลังทางอำนาจทหารสูงในโลก และในกองทัพของประเทศไทย ตลอดจนแนวโน้มที่ควรจะเป็นในอนาคต

(<http://Data.Schq.Mi.Th/~Sarawat/Nuke/Modules.Php?Name=News&File=Article&Sid=12>)

## 2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงก่อนเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ ท่านจะสังเกตเห็นว่าได้หลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ตั้งก่อกำเนิดในภาครัฐบาลหรือบริษัทเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์การของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยหลังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่และจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบทางการตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (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 ก็สุดแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเน้นธุรกิจของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หลายหน่วยงานเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ โดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานที่ถูกต้องและเที่ยงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือบางหน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต (E – Business) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การไปในทิศทางใดต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานหรือบริษัทของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ภาวะแวดล้อมใหม่ (Targeted Environment) โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ (Critical Success Factor) ที่จะนำองค์การไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของการปรับเปลี่ยน ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้

### 2.6.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

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

### 2.6.2 งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ

1. การดำเนินงานให้โปรแกรมหรือกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้สำเร็จ
2. การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization Performance) ให้สูงขึ้นได้อย่างไร

### 2.6.3 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่

1. ผู้นำ
2. การปรับเปลี่ยน
3. การออกแบบขององค์การ
4. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ
5. การสื่อสาร

### 2.6.4 ความสำเร็จของผู้นำกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์การจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (Management Styles) ในกรณีที่เป็น

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ

1. เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง (Setting Direction)
2. เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 3. ให้ความสำคัญสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 2.6.5 การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์

การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (Change Vision) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงใน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป็นการจัดการด้านวิสัยทัศน์ที่ องค์กรต้องการมุ่งสู่ กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งการปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรจะ เกี่ยวข้องกับประโยชน์ (Benefits) ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นด้วย ผู้บริหารหรือ ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง จะต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะพนักงานทราบในเรื่องของ เป้าหมายขององค์กร กิจกรรมที่พนักงาน และผู้บริหารของบริษัทจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุสู่ เป้าหมายใหม่ขององค์กรมีประการใดบ้าง

#### 2.6.6 การออกแบบองค์กร

กิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การออกแบบ องค์กร (Organization Design) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ย่อมมีผลกระทบต่อ โครงสร้างองค์กร ผลกระทบต่องาน และผลกระทบต่อ คนที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร การออกแบบองค์กรจะเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมของ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง กิจกรรมของการออกแบบองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด สายการบังคับบัญชา (Reporting Structure) การกำหนด บทบาทและความรับผิดชอบของงานที่ เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Roles and Responsibilities) การกำหนดทักษะ (Skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรใน การทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

#### 2.6.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตามที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นของบทความว่า การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ อย่างสำเร็จ การจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของงานบริหาร การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรมักจะพูดถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่บริษัทต้องการ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ ต้องการได้อย่างสำเร็จ

### 2.6.8 การสื่อสาร

กิจกรรมหลักอีกประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนข่าวสาร ที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับของความเข้าใจในสารที่ถูกสื่อของพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการนั้น ๆ ด้วย นอกเหนือจากข่าวสารที่ต้องการสื่อ ผู้บริหารองค์การยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร (Communications Vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (Values) พฤติกรรมและความคิดของพนักงาน ดังนั้นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มาเป็นอันดับต้น ๆ ของกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้บริหารของบริษัทมีความตั้งใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะนำกลยุทธ์หรือวิธีการใด ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุดังกล่าว องค์กรนั้น ๆ ก็หนีไม่พ้นกับความต้องการให้องค์การของตนมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ตามที่ผู้บริหารองค์การนั้นต้องการ ผู้บริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างก็หวังเอาไว้ว่าองค์กรของตนสามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จตามเวลาเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายได้ตามเวลา นั่นก็หมายถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กร กรณีเช่นการดำเนินงานองค์กรไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของปี องค์กรอาจเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อผลักดันผลงานสำเร็จ ดังนั้นงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพลดความเสี่ยงใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในช่วงขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่

อีกประการหนึ่งของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ สามารถประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเตรียมองค์การให้มีความพร้อมในขณะที่องค์การเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่ต้องการ หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายนั่นเอง ([http://www.Rtaf.Mi.Th/Rtaf-Reform/Angle\\_2.Pdf](http://www.Rtaf.Mi.Th/Rtaf-Reform/Angle_2.Pdf))

## 2.7 ระบบราชการไทยกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาาระบบราชการที่ผ่านมา ไม่ใช่แค่การปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อให้ขอบเขตภารกิจมีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการปรับเปลี่ยน ระบบและวิธีการทำงานเพื่อเข้าสู่รูปแบบ “การบริหารราชการแนวใหม่” เพราะจะช่วย

ผลักดันให้หน่วยงานราชการสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการบริการสาธารณะ อำนาจและตอบสนองประชาชนผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความคุ้มค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

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

ที่ผ่านมาจึงได้พยายามในการพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการให้มีความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะต้องเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์การ มีความมุ่งมั่นและเกิดมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเช่นใด

ในการนี้ยังได้มีความพยายามในการสร้างเครือข่ายการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อช่วยทำให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบเข้ามามีส่วนร่วม ได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนและปรับตัวได้อย่างถูกต้องเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น อนึ่ง เครือข่ายดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้อุปถัมภ์/ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง(Change Sponsor) ผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์การและระดับตัวบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ดังนี้

1. การนำทาง (Navigation) ซึ่งเป็นเรื่องของ การวางแผน กำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผลแผนที่กำหนดไว้ นี้ จะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นระยะ ๆ และแสดงให้เห็นว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

3. การปรับแต่งหรือเสริมสร้างพลัง (Enablement) คือ การสร้างความพร้อมทั้งในด้าน ศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ/ความรู้ การสนับสนุน เครื่องมือใหม่ ๆ ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่การงานต่าง ๆ ภายใน โครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) เป็นการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

### ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ในการปรับแต่งองค์ประกอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังความพร้อมเชิง ยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กรนั้น แต่ละส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint For Change) ขึ้นเพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่างกระบวนการปัจจุบันและ กระบวนการที่ควรจะเป็นในอนาคต จิตความสามารถ (Competency) ของบุคลากรที่มีอยู่และจิต ความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ และนำผลการ วิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติในการปรับปรุงแก้ไขหรือปิด ช่องว่างอย่างเป็นระบบต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนก็คือ การสร้างตัวแบบการดำเนินงาน (Operating Model) และการออกแบบกระบวนการในอนาคต (To-Be Process Mapping) ที่มีความชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเชิงเหตุผลหรือห่วงโซ่ของคุณค่า (Value Chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะต้อง ปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การกำหนด ลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ของการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งอาจ แบ่งออกเป็นโครงการประเภทต้นน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าโครงการประเภท กลางน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการผลิต และการบริหารจัดการและ โครงการประเภทปลายน้ำ อันเป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำให้หน่วยงานสามารถวางแผน ในการพัฒนาจิตความสามารถและศักยภาพของบุคลากร การยกระดับขีดสมรรถนะและคุณภาพ

ขององค์การโดยรวม รวมถึงการเตรียมการในการยกร่างเสนอปรับปรุง แก้ไขกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับและความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ก็จะขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศความพร้อมขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ([http://www.Opdc.Go.Th/Thai/Tf/Tf\\_04.Pdf](http://www.Opdc.Go.Th/Thai/Tf/Tf_04.Pdf))

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โทรคมนาคมที่ทันสมัย ที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์การ ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน

ในปัจจุบันองค์การไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การขนาดใหญ่ แต่จะต้องพยายามถ่ายโอนภารกิจที่องค์การไม่ถนัดหรือมีความสามารถที่ต่ำไปให้กับองค์การอื่น ๆ รับผิดชอบ (Outsource) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ก็จะมีเวลาคิดในสิ่งใหม่ ๆ ได้ ตัวอย่าง เช่น บริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ได้มีการถ่ายโอนงานด้านคอมพิวเตอร์ให้กับบริษัทอื่น ดำเนินการ (โดยร่วมทุนกับ 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

หลังการปฏิรูปส่วนราชการของต่างประเทศ เช่น นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย มี 4 ประการหลัก ดังนี้

- 2.8.1.1 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
- 2.8.1.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติราชการ
- 2.8.1.3 การสร้างคุณภาพของผู้นำ และ
- 2.8.1.4 การพัฒนาบุคลากร/การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

## 2.8.2 เหตุผลที่เป็นตัวผลักดันและทำให้ภาครัฐต้องมีการปฏิรูประบบราชการ

2.8.2.1 ตัวผลักดันภายนอก (External Change Drivers) หรือสถานการณ์/สภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านตลาด (Market Changes) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร (Demographics) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายภาครัฐ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ความต้องการของ ผู้บริโภค/ประชาชน ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเรียกร้องสิทธิในฐานะผู้จ่ายภาษีให้รัฐ และการพัฒนาของระบบการเมือง

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

การบริหารจัดการโดยสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตลาดเรียกว่า CRM (Customer Relationship Management) เป็นการบริหารจัดการข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของลูกค้า เพื่อนำมาวางกลยุทธ์และพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรต่อไป ซึ่งเทียบกับภาครัฐแล้วจะเห็นได้ว่า ภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านการแข่งขันของภาคเอกชน ในอนาคตจะเป็นการเปิดให้เอกชนเข้ามาแข่งขันด้านบริการภาครัฐได้ และในอนาคตการเปลี่ยนแปลงภาครัฐจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ ทำทนายข้าราชการทุกคนตั้งนั้นภาครัฐจะต้องร่วมมือในการหาสมดุลที่สุดระหว่างการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องมีการดำเนินการที่รวดเร็ว

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

- 2.8.3.1 สร้างระบบการบริหารที่ดีและภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล (Make Management and Leadership More)
- 2.8.3.2 ปรับปรุงระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Improve Recruiting)
- 2.8.3.3 ปรับเปลี่ยนระบบอายุของคนทำงานกับตำแหน่งงาน (Reverse the Aging Workforce Trend)

2.8.3.4 พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของคน (Institute Performance Management)

2.8.3.5 สร้างให้เกิดองค์การของการเรียนรู้ (Create Learning Organizations)

2.8.3.6 ให้ความสำคัญเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Overhaul Human Resources)

2.8.3.7 ปรับปรุงระบบเงินรางวัลและผลตอบแทน (Increase Pay and Rewards)

2.8.3.8 กำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความสามารถหลัก (Adopt Now Workforce Characteristics)

2.8.3.9 สร้างระบบให้ข้าราชการเคารพรักษานะของตน รักในศักดิ์ศรี (Generate Respect for the Civil Service)

2.8.3.10 นำแนวความคิดสมัยใหม่จากภายนอก (ภาคเอกชน) มาปรับใช้ (Ingrain Private)

2.8.3.11 เพิ่มพูนความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์การ (Improve Labor Management Relations) และ

2.8.3.12 สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย (Forge Cross Industry Partnerships)

จากปัจจัยทั้งภายในและปัจจัยภายนอกที่กล่าวมา ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่มีวันเริ่มต้น และวันที่พบกับความสำเร็จ วางเป้าหมายคล้ายการเดินทาง แสวงหาสิ่งที่ดีเลิศ โดยมีกระบวนการที่สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และสามารถบริหารจัดการได้ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงจะแลกด้วยความเจ็บปวด ความสูญเสีย แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการที่ดี การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการเดินทางไปสู่เป้าหมายและการบริหารจัดการ โดยผู้นำที่เป็นผู้ชี้แนะการเดินทาง โดยสรุป Change Management ก็คือ การที่ทำให้ องค์การเดินทางจากจุดหนึ่งไปสูเป้าหมายอีกจุดหนึ่งอย่างประสบความสำเร็จ

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ชี้แจงให้คนในองค์การเข้าใจเหตุผลความจำเป็น แนวทางและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ การพิจารณาแก้ไขปัญหา กระบวนการที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนผลลัพธ์ที่องค์การ และทุกคนจะได้รับ เป็นต้น

## 2.8.4 การวางและกำหนดแผนที่การเดินทาง (Change Journey)

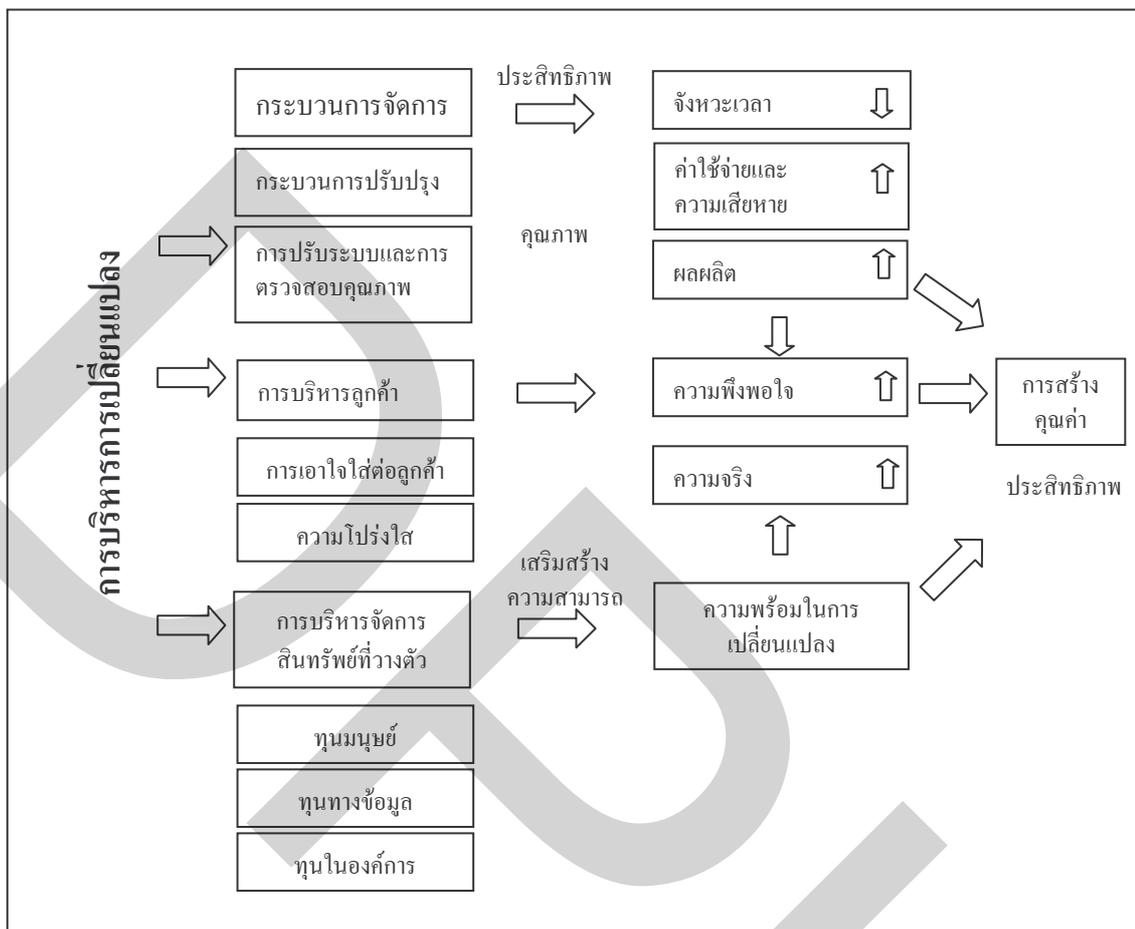
มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.8.4.1 การจัดการกับการเดินทาง ให้คนกับองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และเป็น  
การสร้าง ความพร้อมให้กับองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2.8.4.2 พัฒนาความสามารถของกำลังคน ให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ

2.8.4.3 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและคน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่าง  
โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความพร้อม การรับรู้ สื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไป  
ในทิศทางเดียวกัน

2.8.4.4 ปรับเปลี่ยนความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร

ที่มา : <http://opdc.go.th/Thai/blueprint/intro.pdf>

รูปภาพดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นถึงการจัดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นต้นนำ เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารขององค์กรต้องปรับกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการบริหารลูกค้าผู้รับบริการ และกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบรรลุผลได้

การจัดการการพัฒนาาระบบราชการเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอย่างเป็นองค์รวม\*\* : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาาระบบราชการ

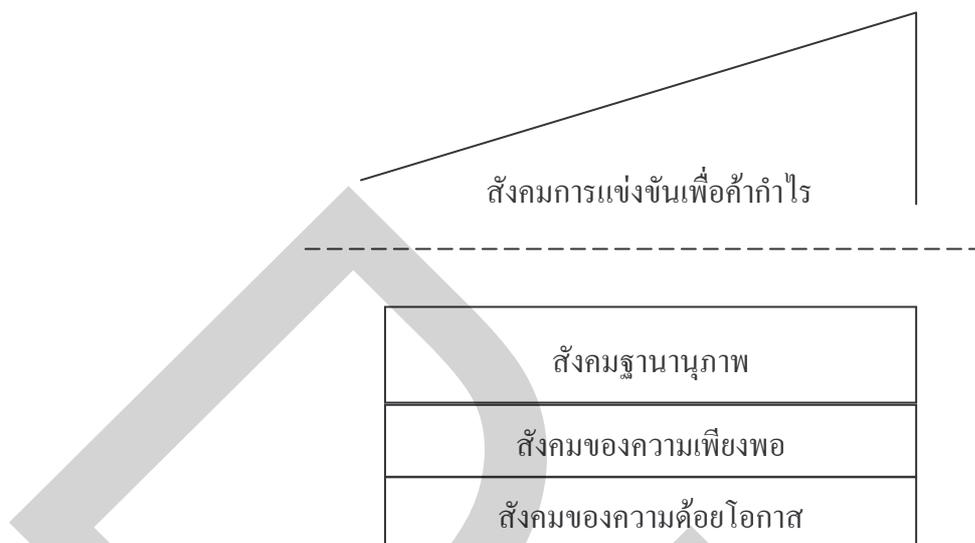
จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองไทย เกิดจากกระบวนการปฏิรูปทางการเมือง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และในช่วงเวลาเดียวกันประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินอย่างรุนแรง ในขณะที่กระแสโลกได้ก้าวเข้าสู่โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำธุรกิจ การค้าระหว่างประเทศ การติดต่อสื่อสาร ไร้พรมแดน มีการแข่งขันและกีดกันกันทางการค้าระหว่างประเทศ เกิดสงครามต่าง ๆ ในระดับประเทศและภูมิภาค ขบวนการก่อการร้าย และการแพร่กระจายของโรคระบาดต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้รัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ.2544 - 2547) ต้องหันมาปฏิรูประบบราชการ โดยได้เสนอให้มีการวางหลักการสำคัญในการบริหารราชการเพื่อประชาชนไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 นับเป็นการเปิดศักราชของระบบราชการยุคใหม่นับแต่นั้นมา

ระบบราชการเพื่อประชาชน ต้องสนองต่อประชาชนทุกคนในสังคม ความชัดเจนที่ต้องการ คือ “การรู้จักสังคมไทย”

สังคม ประกอบด้วย กลุ่ม หรือ หน่วยย่อยมากมาย และ กลุ่ม หรือหน่วยเหล่านั้น มีความแตกต่างหลากหลาย ในบางโอกาสอาจจัดกลุ่มของสังคมออกเป็น คนดี กับ คนไม่ดี หรือบางทีก็อาจจะแบ่งตามรายได้ การศึกษาอาชีพ หรือ สถานภาพ แต่ในความเป็นจริง สังคมไทยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนซ้อนทับกันอยู่เป็นชั้น ๆ แบบขนมชั้น โดยชั้นบนสุดลอยห่างออกไปไม่ยึดติดกับสามชั้นข้างล่าง ที่ศาสตราจารย์ ดร.ชยอนันต์ สมุทวณิช เรียกว่า สังคม 4 ชั้น

---

\*\*นวัตกรรมการบริหารราชการแห่งศตวรรษ การศึกษาของมูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา”



ภาพที่ 2.10 สังคม 4 ฐานและการดำรงอยู่

1. สังคมนการแข่งขันเพื่อค้ากำไร เป็นกลุ่มที่ลอยอยู่บนสุดมีขีดความสามารถสูง เจริญหน้าโดยตรงกับการรุกของกระแสการเปิดเสรีของประเทศมหาอำนาจ สังคมส่วนนี้แม้จะเป็นส่วนน้อยแต่ก็มี พลาณภาพที่สุด ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม มีทรัพยากรรวมกันมากกว่าสังคมนอื่น เป็นพลังหนุนช่วยระบบเศรษฐกิจโลกและบรรดาบริษัทข้ามชาติ สร้างแรงกดดันต่อระบบ เศรษฐกิจโลก และสามารถกำหนดทิศทางกระแสโลกาภิวัตน์ได้ด้วย หลักการของเศรษฐกิจเสรีคือ การค้าเพื่อแสวงหากำไรอันเป็นกติกากำหนดขึ้น สังคมกลุ่มนี้จึงต้องการการแข่งขันมากกว่า การร่วมมือ

2. สังคมนานาภาพ เป็นสังคมของกลุ่มคนที่ยกสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองขึ้นมา (จากเดิม) ได้ เพราะมีโอกาสทางการศึกษา กลุ่มสังคมนี้อาจเป็นสายพานในการเลื่อนสถานภาพของคนจากสังคมสองฐานล่างขึ้นสู่ยอดบน เนื่องจากสังคมนานาภาพมีขนาดใหญ่กว่าสังคม การแข่งขันเพื่อค้ากำไรและมีคุณวุฒิสูงกว่าสังคมอีกสองฐานข้างล่าง จึงเป็นกลุ่มที่ได้รับความคาดหวังในการพัฒนาทุนทางสังคมมากที่สุด

3. สังคมของความพอเพียง สังคมนานาภาพนี้เป็นสังคมของคนส่วนใหญ่ในประเทศ ได้แก่ เกษตรกรรายย่อย กรรมกรผู้ใช้แรงงาน ผู้ค้าขายขนาดเล็ก เป้าหมายของผู้คนในสังคมนานาภาพนี้คือ ความพอมีพอกินมากกว่าการสะสมทุนเพื่อความมั่งคั่งหรือการมีกำไร แต่กระแสการพัฒนาประเทศที่ส่งผลกระทบ เช่น รายจ่ายเพิ่มเพราะต้องซื้อปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ฯลฯ สังคมนานาภาพนี้ จึงต้องดิ้นรนป้องกัน เพื่อมิให้ผลจากการพัฒนาเศรษฐกิจกระทบต่อวิถีชีวิต ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของพวกเขาดำรงอยู่

4. สังคมของความค้อยโอกาส เป็นกลุ่มผู้ยากไร้ ขาดแคลน และด้อยความสามารถในการเข้าถึงบริการสาธารณะ (การศึกษา สาธารณสุข สาธารณูปโภค) ที่รัฐจัดให้ คนบางคนอาจขาดสิทธิขั้นพื้นฐานพลเมืองเพราะเป็นผู้อพยพย้ายถิ่นมาจากประเทศใกล้เคียง หรือเป็นลูกหลานของเกษตรกรและผู้ใช้แรงงานที่อพยพโยกย้ายตามการจ้างงานชั่วคราว (ก่อสร้าง ตัดอ้อย) ขาดหลักแหล่งชัดเจน และบางส่วนอาจเป็นเด็กที่ติดเชื้อ HIV จึงเป็นกลุ่มที่ต้องการการช่วยเหลือปกป้องคุ้มครอง

จากสังคมที่มีความหลากหลาย ปัญหาของประเทศที่กลายพันธุ์ ในอดีตปัญหาสำคัญของประเทศต่าง ๆ ในโลกคือสงคราม หรือความหวาดกลัวที่จะถูกรุกรานจากกลุ่มมนุษย์ที่ไม่เป็นมิตรที่เรียกว่าศัตรู แต่ปัจจุบันนี้สถานการณ์ได้เปลี่ยนไป ศัตรูร่วมของไทยและภูมิภาคหาใช่เช่นนั้นไม่ หากแต่เป็นปัญหา เรือร้างบางประการภายในประเทศ เช่น ปัญหาสังคม ความยากจนเชิงโครงสร้างของบางกลุ่มบุคคล เช่น ชนกลุ่มน้อย สตรี ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ป่วยด้วยโรคเอดส์ ผู้ติดยาเสพติด ผู้อพยพพลัดถิ่น แรงงานอพยพ เป็นต้น และปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่ทุกประเทศ-รัฐ ในภูมิภาคจะต้องร่วมมือกันแก้ไข รูปแบบการจัดการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม จึงเป็น คำถามที่รอ “คำตอบ”

การพัฒนาประเทศ ต้องการจัดการอย่างเป็นองค์รวมที่มุ่งผลต่อสังคม 4 ฐาน

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ปัญหาของโลกคือปัญหาของเราและปัญหาของเราคือปัญหาของโลก การพัฒนาประเทศจึงไม่อาจแยกตัวมาทำเด่นโดยลำพัง ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างกลุ่มประเทศ เพื่อนบ้าน เพื่อสร้างพันธมิตรและทำงานร่วมกันในแบบเครือข่าย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเจรจาต่อรองในเวทีโลก

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

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

การปรับเปลี่ยนทั้ง 4 ประการนี้ เปรียบได้กับการเปลี่ยนเส้นทาง หรือลู่ที่เคยเดินมาในอดีตที่ใช้การบริหารหารพัฒนา ซึ่งมีลักษณะจัดการเป็นโครงการตามประเด็นปัญหา หรือกรณี

ต้องการพัฒนาไปสู่เส้นทางหรือคู่มือใหม่ที่เรียกว่า การจัดการการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งจะทำให้ได้โดยการวางตัวคนและจัดทำงานประมาณเชิงบูรณาการ ([http://www.opdc.go.th/thai/3yearsopdc/3\\_compet.pdf](http://www.opdc.go.th/thai/3yearsopdc/3_compet.pdf))

## 2.9 สำนักงานเลขานุการกองทัพบก

(<http://armysecretary.rta.mi.th/missionthai.htm>)

สำนักงานเลขานุการกองทัพบก มีภารกิจในการดำเนินงานทางธุรการของผู้บัญชาการทหารบก, รองผู้บัญชาการทหารบก, ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก เสนาธิการทหารบก และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่อยู่บัญชาการทหารบก จะได้มอบหมาย รวมทั้งดำเนินงานและประสานงานการประชาสัมพันธ์ของกองทัพบก ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของเลขานุการกองทัพบก แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กอง ตามแผนภาพต่อไปนี้

สำนักงานเลขานุการกองทัพบก			
กองธุรการ	กองเลขานุการ	กองประชาสัมพันธ์	แผนกบริการ
- แผนกสารบรรณ - แผนกกำลังพล - แผนกการเงิน	- แผนกเลขานุการ - แผนกตรวจวิเคราะห์ - แผนกสำรวจและสถิติ	- แผนกแผนและโครงการ - แผนกแถลงข่าว - แผนกเผยแพร่ - แผนกการภาพ - แผนกวารสาร	

ภาพที่ 2.11 การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

ที่มา : <http://armysecretary.rta.mi.th>

ภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

1. กองธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การสวัสดิการ การงบประมาณการเงิน และการรักษาความปลอดภัย บันทึกลงและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

2. กองเลขานุการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเอกสาร การเตรียมการประชุมและพิธีต่าง ๆ จัดทำคำขวัญ โอวาท คำปราศรัย และสาสน์ของผู้บังคับบัญชา ตามที่ได้รับมอบ ดำเนินการ

ตรวจและวิเคราะห์เอกสาร ดำเนินการสำรวจทัศนคติ และวัดทำสถิติข้อมูล บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

3. กองประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ดำเนินงานและประสานงานการประชาสัมพันธ์ของกองทัพบก บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

4. แผนกบริการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริการ การส่งกำลัง การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งปวงให้กับสำนักงานเลขานุการกองทัพบก สำนักงานผู้บังคับบัญชา รวมทั้งข้าราชการและหน่วยงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบ ตลอดจนการรับรองต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

ภารกิจที่ได้รับมอบหมายหลัก คือ การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในกองทัพบก และการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาข้อข้องใจระหว่างประชาชนกับกองทัพบก สำหรับภายในกองทัพบกเองหน่วยงานที่จะต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดประกอบด้วย หน่วยงานระดับกรมจำนวน 11 หน่วยงาน คือ (1)สำนักงานผู้บังคับบัญชา (2)กรมกำลังพลกองทัพบก (3)กรมข่าวทหารบก (4)กรมยุทธการทหารบก (5)กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก (6)กรมกิจการพลเรือนทหารบก (7)กรมการเงินทหารบก (8)กรมจเรทหารบก (9) สำนักงานปลัดบัญชาธิการกองทัพบก (10)สำนักงานตรวจบัญชี กองทัพบก และ (11)ส่วนสนับสนุน กองบัญชาการกองทัพบก (กองทัพบก, 2549: 2)

## 2.10 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสนีย์ กนกอุดม (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมการเงินกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดในการจัดโครงสร้างองค์การ ศึกษาถึงการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างของกรมการเงินกลาโหม และเสนอแนะแนวทางในการปรับโครงสร้างกรมการเงินกลาโหม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาข้อมูลทฤษฎีในประเด็นเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวความคิดในการจัดองค์การและการออกแบบสายการบังคับบัญชา ภารกิจและการดำเนินงานของกรมการเงินกลาโหม จากเอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ ตำรา และเอกสารอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์หาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า ระบบราชการไทยมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงปรับโครงสร้างของหน่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวมานี้ ทำให้ส่วนราชการต้องวางแผนการปรับสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสม มีความสูงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่จะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน การที่ผู้บริหารระดับสูงควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ใน

บังคับบัญชาของตนโดยตรง ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการพิจารณาสั่งการด้อยลง ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ทำการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับรองให้มากที่สุด ก็จะทำให้ประหยัดเวลาและทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถใช้เวลาในการกำหนดคยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้มากกว่าที่จะต้องเสียเวลาไปกับงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการเงินที่มีกฎเกณฑ์เฉพาะซึ่งต้องใช้บุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรง การที่กำหนดให้มีการควบคุมในทางสูง โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับกลางช่วยกลั่นกรองงานอีกชั้นหนึ่งก่อนที่จะนำเรียนผู้บังคับบัญชาระดับสูง ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการพิจารณาสั่งการของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพิ่มมากขึ้น พร้อมกันนั้นก็จะสามารถติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น พร้อมกับสามารถสื่อสารภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เสถียร ธรรมทวีธิกุล (2541:ก-ค)** ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการของโรงพยาบาลรัฐและเอกชน เนื่องจากรัฐบาลริเริ่มให้มีการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 เพื่อกำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบคุณภาพของโรงพยาบาล เป็นการกระตุ้นให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแต่ละโรงพยาบาลจึงต้องทำการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการของโรงพยาบาล และเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ออกแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) โดยใช้สถิติและข้อมูลจากรายงานประจำปีของโรงพยาบาลตั้งแต่ปี 2538-2540 ในการพิจารณาหาตัววัดประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน ด้านการจัดการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และวิทยาการใหม่ ประกอบกับการสัมภาษณ์จากผู้มารับบริการของโรงพยาบาลในแผนกผู้ป่วยนอก แบบสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) คิดเป็นโรงพยาบาลร้อยละ 1 ของจำนวนเฉลี่ยของผู้ป่วยนอกที่มารับบริการในแต่ละวัน ผู้วิจัยได้ใช้หลักทฤษฎี Balanced Scorecard ในการศึกษาหาตัววัดประสิทธิภาพการจัดการของโรงพยาบาลของทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจาก Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้หาตัววัดประสิทธิภาพการจัดการได้อย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน อันได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการเงิน ประสิทธิภาพด้านการให้บริการตามความคิดของผู้รับบริการ ประสิทธิภาพด้านการจัดการภายในองค์กร และ ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

ตัววัดประสิทธิภาพด้านการเงินนั้นประกอบด้วย

1. การวัดประสิทธิภาพด้านการเงินทั่วไป
2. การวัดสภาพคล่องทางการเงินในระยะสั้น
3. การวัดสภาพคล่องทางการเงินในระยะยาว

#### 4. การบริหารสินทรัพย์ การวัดผลกำไร

ตัววัดประสิทธิภาพด้านการให้บริการตามความคิดของผู้รับบริการ ประกอบด้วย

1. ระยะเวลาที่รอรับบริการ
2. คุณภาพ
3. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. ราคาหรือค่าใช้จ่ายที่ผู้รับบริการต้องเสีย
5. จำนวนปีที่มารับบริการ

ตัววัดประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย

1. จำนวนวันเฉลี่ยที่ผู้รับบริการเข้ารับการรักษาเป็นผู้ป่วยใน
2. คุณภาพ
3. อัตราการครองเตียง
4. อัตราการตายของผู้ป่วย
5. อัตราค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการให้บริการต่อเตียง
6. อัตรารายได้ต่อเตียง

ตัววัดประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ได้แก่

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

วสุ เจียมสุข (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารพรานที่ 12 อำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว ประกอบการศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาแนวความคิดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพและความคิดเห็นต่อภารกิจที่ปฏิบัติของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารพรานที่12 (ฉก.ทพ.12) อำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารพรานที่ 12 (ฉก.ทพ.12) อำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว ได้กำหนดขอบเขตโดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพลของ ฉก.ทพ.12 อำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว

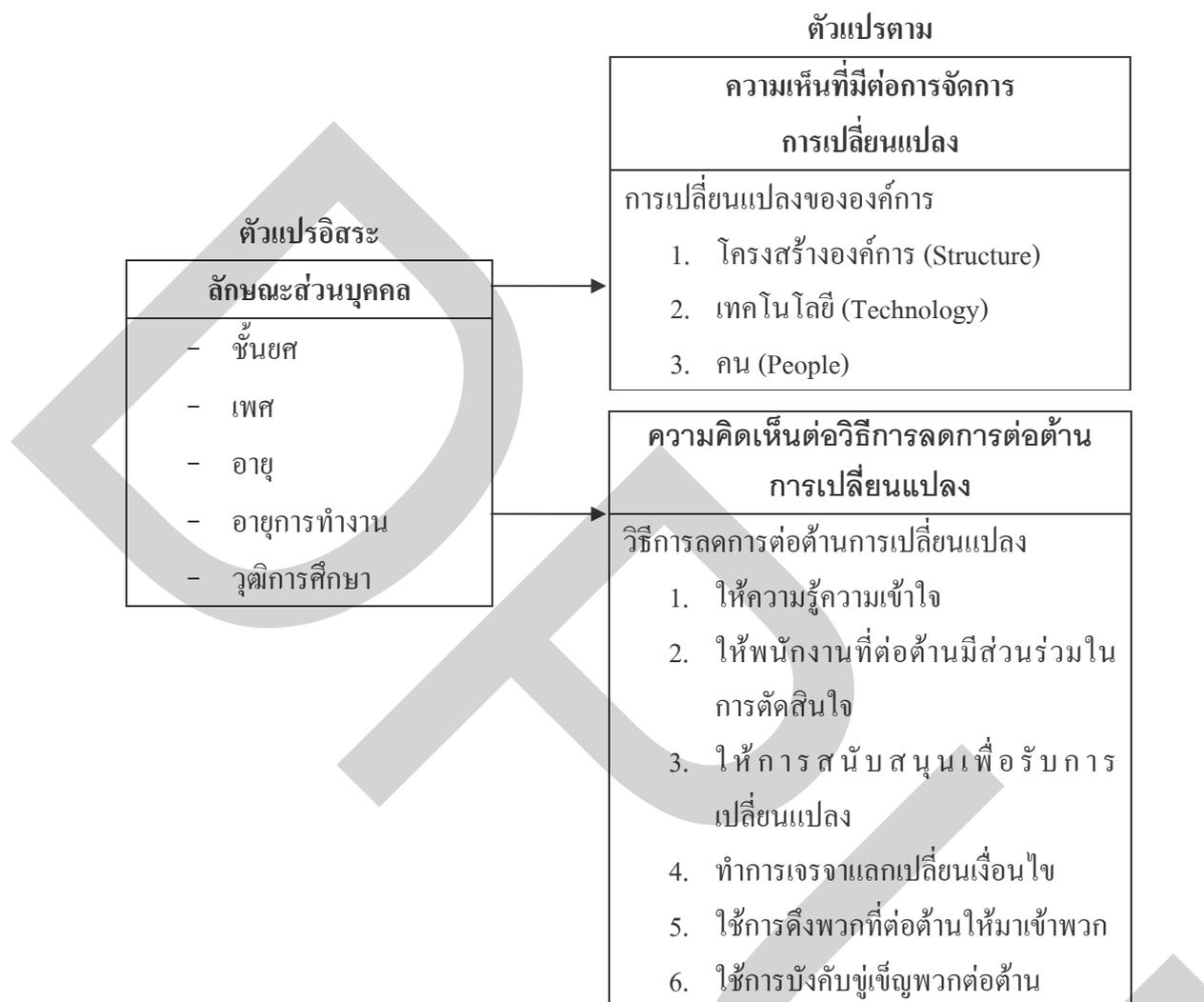
ซึ่งเป็นกำลังพลที่เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ เดือนตุลาคม พ.ศ.2544 ผลของการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานของหน่วยทหาร ประกอบด้วย

1. การกิจที่ได้รับมอบหมาย
2. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support)
3. กำหนดเวลาโครงการและแผน (Project Schedule/Plan)
4. การปรึกษาหารือ (Client Consultation)
5. การจัดการบริหารบุคคล (Personnel Management)
6. การจัดการด้านเทคนิค (Technical Task)
7. การยอมรับ (Client Acceptance)
8. การติดตามและการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Monitoring and Feedback)
9. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
10. ความสามารถในการการขจัดปัญหาและอุปสรรค (Trouble Shooting)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานเลขานุการกองทัพบก อันจะทำให้เกิดความรู้ถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานขององค์การเพื่อสนองตอบนโยบายของกองทัพบก ตามแนวทางที่มีการกำหนดไว้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 3.1 การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ในการปรับปรุงการบริหารงานตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมารวบรวมแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบที่ต้องการ

### 3.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

แนวทางการปฏิรูประบบราชการที่กำหนดโดยรัฐบาล และดำเนินงานโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นแนวทางใหม่ที่เพิ่งนำมาใช้ในประเทศไทย ความรู้ความเข้าใจในระบบดังกล่าวยังมีอยู่จำกัด และข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยต่อแนวความคิดและระบบดังกล่าว ดังนั้น ความคิดเห็นที่ได้รับบางส่วนอาจจะเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจในแนวทางการพัฒนาระบบราชการอย่างแท้จริง

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กำลังพลของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกซึ่งจะมีอยู่ 250 คน โดยผู้วิจัยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตร ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ดังต่อไปนี้

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

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{250}{1+250(0.01)^2}$$

$$n = 243.9 \quad \rightarrow \quad 244$$

จากการคำนวณจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 244 คน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด คำถามแบบอัตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร เป็นคำถามเลือกตอบ
2. แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการภายในสำนักงานเลขานุการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเป็นแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดลำดับคะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดคะแนนเป็น	5	คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดคะแนนเป็น	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	กำหนดคะแนนเป็น	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดคะแนนเป็น	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดคะแนนเป็น	1	คะแนน

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการและแนวทางในการแก้ไข ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด อันจะนำไปสู่การพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการวิจัยครั้งนี้

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

3.5.1.1 ผู้วิจัยประสานงานขึ้นต้นกับเลขานุการกองทัพบก เพื่อขอทราบความคิดเห็นในการทำการวิจัยครั้งนี้

3.5.1.2 ขอรับหนังสือประสานงานอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขอรับการสนับสนุนในการทำการวิจัยจากสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

3.5.1.3 นำหนังสือขอรับการสนับสนุนส่งให้แก่เลขานุการกองทัพบก และนัดหมายห้วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามที่สำนักงานเลขานุการกองทัพบกเห็นควร

3.5.1.4 ทำการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบของแบบสอบถาม ทำการสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกองทัพบก

#### 3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

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

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบที่ละแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัสเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistic Package for Social Science – SPSS
2. นำผลการคำนวณมาสร้างตาราง ทำการอ่านค่าและวิเคราะห์ผล
3. อภิปรายผลของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งการใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t-test และ F-test (ANOVA)
2. การแปลความหมายของข้อมูล ได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้คะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง 4.51-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนระหว่าง 3.51-4.50	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง 2.51-3.50	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนนระหว่าง 1.51-2.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง 1.00-1.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานเลขานุการกองทัพบก เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการ กองทัพบก ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามไปทั้งหมด 244 ชุด และได้เก็บกลับมาได้เป็นจำนวน 218 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 89.34 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
นายทหารสัญญาบัตร	81	37.16
นายทหารประทวน	137	62.84
รวม	218	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารประทวน มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 62.84 ส่วนนายทหารสัญญาบัตร มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 37.16

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	149	68.35
หญิง	69	31.65
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 68.35 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 31.65

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 30 ปี	50	22.94
มากกว่า 30 – 40 ปี	77	35.32
มากกว่า 40 – 50 ปี	66	30.28
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	25	11.47
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30-40 ปี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 35.32 รองลงมาคือ มีอายุมากกว่า 40-50 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 30.28 มีอายุ 20-30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 22.94 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	55	25.23
10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี	69	31.65
20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	71	32.57
มากกว่า 30 ปี	23	10.55
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.57 รองลงมาคือ มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 31.65 มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.23 และ มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	29	13.30
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	57	26.15
อนุปริญญา/ปวส.	32	14.68
ปริญญาตรี	85	38.99
สูงกว่าปริญญาตรี	15	6.88
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 38.99 รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 การศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 และมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.88 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ	4.29	.746	เห็นด้วย
2. มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก	4.17	.762	เห็นด้วย
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร	4.38	.634	เห็นด้วย
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย	4.19	.658	เห็นด้วย
5. มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล	4.24	.693	เห็นด้วย
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน	4.20	.714	เห็นด้วย
รวม	4.24	.522	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X} = 4.24$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.38$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.29$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.17$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร  
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างองค์กร	นายทหาร สัญญาบัตร		นายทหาร ประทวน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตาม ความชำนาญ	4.38	.624	4.23	.807
2. มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงาน คล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก	4.33	.570	4.07	.842
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ ทราบว่าใครต้องรายงานใคร	4.42	.630	4.35	.637
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพ การทำงานและค่าใช้จ่าย	4.30	.679	4.13	.640
5. มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล	4.35	.616	4.18	.730
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้ตามขั้นตอน	4.26	.771	4.16	.678
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>.491</b>	<b>4.19</b>	<b>.533</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้  
ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.42$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ  
และเรื่องการรวม โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.238$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้  
ตามขั้นตอน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.26$ )

นายทหารประทวนเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.19$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบ ใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแข่งขันกันอย่างชัดเจนตามความชำนาญ และเรื่องการรวม โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.23$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.23$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างองค์กร	ชาย		หญิง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการแข่งขันกันอย่างชัดเจนตามความชำนาญ	4.24	.750	4.39	.732
2. มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก	4.11	.693	4.28	.889
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบ ใครต้องรายงานใคร	4.32	.618	4.49	.656
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย	4.12	.677	4.35	.590
5. มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล	4.25	.716	4.23	.645
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน	4.17	.685	4.25	.775
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.519</b>	<b>4.33</b>	<b>.522</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เพศชายเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.20$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่ามีใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.32$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.25$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.11$ )

เพศหญิงเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.33$ )

โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่ามีใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.49$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแข่งขันกันทำงานอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.39$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร  
จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างองค์กร	20-30 ปี		มากกว่า 30-40 ปี		มากกว่า 40-50 ปี		มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ	4.20	.990	4.35	.480	4.32	.683	4.20	.900
2. มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก	4.08	.903	4.27	.681	4.02	.620	4.40	.645
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร	4.32	.794	4.31	.568	4.38	.602	4.68	.476
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย	4.24	.716	4.18	.601	4.08	.664	4.44	.651
5. มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล	4.24	.960	4.16	.586	4.33	.475	4.28	.843
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน	4.12	.918	4.22	.620	4.11	.636	4.52	.653
รวม	4.20	.745	4.25	.373	4.20	.444	4.42	.561

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร โดย ( $\bar{X}=4.20$ )

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.32$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.24$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงาน คล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.08$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 30-40 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง องค์กร ( $\bar{X} = 4.25$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.35$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.31$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดย มีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.16$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง องค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.38$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.33$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงาน คล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.02$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง องค์กร ( $\bar{X} = 4.42$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.68$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ ตามขั้นตอน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.52$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.20$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามอายุราชการ

ความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้าง องค์กร	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี		20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี		มากกว่า 30 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ	4.24	.962	4.35	.480	4.35	.678	4.04	.976
2. มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก	4.13	.900	4.20	.719	4.21	.631	4.00	.603
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร	4.22	.786	4.43	.555	4.35	.588	4.65	.487
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย	4.04	.744	4.38	.545	4.13	.631	4.22	.736
5. มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล	4.25	.927	4.14	.601	4.28	.453	4.39	.891
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน	4.13	.963	4.23	.598	4.18	.568	4.30	.765
<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>.726</b>	<b>4.29</b>	<b>.394</b>	<b>4.25</b>	<b>.419</b>	<b>4.27</b>	<b>.579</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.17$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.25$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.04$ )

ผู้ที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.29$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.43$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.14$ )

ผู้ที่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.25$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.678)
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.588)
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.13$ )

ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง  
องค์กร ( $\bar{X}=4.27$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้  
ทราบ ใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.65$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล  
โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ( $\bar{X}=4.39$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงาน  
คล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก ( $\bar{X}=4.00$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อ โครงสร้างองค์กร	มัธยม ศึกษา ตอนต้น		มัธยม ศึกษา ตอนปลาย		อนุปริญญา/ ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการแบ่งงานกันทำอย่าง ชัดเจนตามความชำนาญ	4.24	.435	4.30	.706	3.94	.914	4.35	.782	4.73	.458
2. มีการจัดแผนงานเพื่อ รวบรวมบุคลากรที่ทำงาน คล้ายกันไว้ด้วยกันให้ เป็นแผนก	4.17	.658	4.25	.635	4.25	.672	4.02	.913	4.47	.516
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่ใคร ต้องรายงานใคร	4.17	.658	4.40	.495	4.56	.504	4.31	.740	4.67	.488
4. มีการกำหนดช่วงการบังคับ บัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิด ความสมดุลกันระหว่าง ประสิทธิภาพการทำงาน และค่าใช้จ่าย	4.17	.539	4.30	.462	4.25	.440	4.07	.856	4.40	.507
5. มีการรวมและกระจายอำนาจ ในระดับที่สมดุล	3.93	.458	4.23	.627	3.88	.492	4.45	.794	4.53	.516
6. มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้ ตามขั้นตอน	4.10	.618	4.23	.627	4.00	.508	4.19	.852	4.73	.458
รวม	4.13	.423	4.28	.406	4.15	.387	4.23	.664	4.59	.217

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นด้วยกับการ  
จัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.13$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ  
โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก และเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.17$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=3.93$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.28$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.30$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล และเรื่องการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.23$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส.เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.15$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.56$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.25$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=3.88$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X}=4.23$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงาน คล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.02$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดการการ เปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X}=4.59$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ และการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็น ด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.73$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ ทราบว่าใครต้องรายงานใคร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.67$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและค่าใช้จ่าย โดยมีระดับความคิดเห็น อยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลด ขั้นตอนการทำงาน	4.42	.689	เห็นด้วย
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.44	.651	เห็นด้วย
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ใน การทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.40	.660	เห็นด้วย
รวม	4.42	.598	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการจัดการการ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.42$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.44$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.42$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยี	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.43	.631	4.41	.723
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.48	.594	4.42	.683
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.51	.635	4.34	.669
รวม	4.47	.545	4.39	.627

จากตารางที่ 4.13 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.47$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.51$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ตามลำดับ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.43$ )

นายทหารประทวนเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.39$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.42$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.41$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.34$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยี	ชาย		หญิง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.40	.687	4.45	.697
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.46	.673	4.42	.604
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.38	.664	4.45	.654
รวม	4.41	.611	4.44	.573

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เพศชายเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.41$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.46$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ )

เพศหญิงเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.44$ ) โดย

- เห็นด้วยในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงานมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.697)
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.654)
- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.42$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี  
จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยี	20-30 ปี		มากกว่า 30-40 ปี		มากกว่า 40-50 ปี		มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.40	.808	4.38	.689	4.38	.651	4.68	.476
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา ช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.48	.646	4.38	.726	4.44	.611	4.60	.500
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.48	.646	4.38	.726	4.35	.644	4.48	.510
รวม	4.45	.638	4.38	.659	4.39	.538	4.59	.454

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.45$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 30-40 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.38$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.726)

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.689)

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.39$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.44$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.42$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.68$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.60$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี  
จำแนกตามอายุราชการ

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี		20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี		มากกว่า 30 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน	4.45	.789	4.46	.502	4.35	.776	4.39	.656
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.45	.633	4.46	.608	4.41	.709	4.48	.665
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.53	.690	4.43	.555	4.30	.763	4.35	.487
รวม	4.48	.634	4.45	.446	4.35	.717	4.41	.512

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.48$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.53$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.789)

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.633)

ผู้ที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.45$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.608)

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.502)

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.43$ )

ผู้ที่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.35$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.41$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.30$ )

ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.41$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.39$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อ เทคโนโลยี	มัธยม ศึกษา ตอนต้น		มัธยม ศึกษา ตอนปลาย		อนุปริญญา/ ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอน การทำงาน	4.24	.577	4.40	.563	4.31	.693	4.42	.807	5.00	.000
2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.17	.539	4.40	.623	4.44	.504	4.49	.750	4.87	.352
3. มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ใน การทำงานให้เหมาะสม กับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.31	.471	4.21	.559	4.25	.672	4.52	.750	5.00	.000
รวม	4.24	.453	4.34	.506	4.33	.535	4.48	.710	4.96	.117

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.24$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.31$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.17$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.34$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.623)

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.563)

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.21$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.33$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.44$ )

- รองลงมาคือ เรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.31$ )

- เรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.25$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.48$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.52$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.49$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.42$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.96$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=5.00$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.87$ )

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.20	.709	เห็นด้วย
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.20	.793	เห็นด้วย
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	4.22	.708	เห็นด้วย
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.27	.770	เห็นด้วย
รวม	4.22	.605	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.18 พบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.22$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.27$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.22$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.20$ )

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากร	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.27	.671	4.16	.730
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.33	.725	4.12	.823
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	4.25	.734	4.20	.695
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.28	.746	4.26	.786
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>.606</b>	<b>4.18</b>	<b>.604</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.28$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.33$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.28$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.25$ )

- นายทหารประทวนเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.18$ ) โดย
- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.26$ )
  - เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.20$ )
  - เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.12$ )

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากร	ชาย		หญิง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.20	.726	4.20	.677
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.13	.803	4.33	.761
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	4.22	.706	4.20	.719
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.18	.736	4.45	.814
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>.589</b>	<b>4.30</b>	<b>.638</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่า เพศชายเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.18$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.22$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.22$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.13$ )

เพศหญิงเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.30$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.33$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.20$ )

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากร	20-30 ปี		มากกว่า 30-40 ปี		มากกว่า 40-50 ปี		มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.20	.948	4.12	.628	4.18	.579	4.52	.653
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.20	.948	4.26	.571	4.09	.717	4.28	.917
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	4.36	.631	4.16	.586	4.21	.645	4.12	.920
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.48	.646	4.14	.790	4.18	.840	4.44	.651
รวม	4.31	.722	4.17	.509	4.17	.550	4.34	.750

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.31$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.36$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ และเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}=4.20$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 30-40 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.17$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.26$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.16$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.12$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.17$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.21$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.18$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.09$ )

ผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.34$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.52$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.44$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.12$ )

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามอายุราชการ

ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี		20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี		มากกว่า 30 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.22	.956	4.12	.530	4.24	.665	4.30	.635
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.42	.875	4.14	.601	4.07	.884	4.22	.736
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	4.29	.712	4.14	.601	4.17	.810	4.39	.656
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.56	.631	4.09	.742	4.17	.862	4.39	.656
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>.705</b>	<b>4.12</b>	<b>.486</b>	<b>4.16</b>	<b>.610</b>	<b>4.33</b>	<b>.610</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.37$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.56$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.42$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.22$ )

ผู้ที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปีเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.12$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.14$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.12$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.09$ )

ผู้ที่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปีเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.16$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )
- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.17$ )
- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.07$ )

ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปีเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.33$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง และเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.39$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.30$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.22$ )

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อ บุคลากร	มัธยม ศึกษา ตอนต้น		มัธยม ศึกษา ตอนปลาย		อนุปริญญา/ ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่	4.45	.506	4.21	.725	4.31	.592	4.01	.779	4.53	.516
2. จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.10	.976	4.28	.648	4.31	.693	4.06	.836	4.60	.737
3. ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง	3.97	.981	4.32	.659	4.13	.609	4.21	.674	4.53	.516
4. ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.24	.577	4.35	.719	4.00	.622	4.24	.908	4.73	.458
รวม	4.19	.607	4.29	.524	4.19	.479	4.13	.691	4.60	.498

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.19$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.45$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=3.97$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.29$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.32$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุด ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.21$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.9$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=0.693)

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=0.592)

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.00$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.13$ ) โดย

- เห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.21$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.01$ )

ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ( $\bar{X}=4.60$ ) โดย

- เห็นด้วยในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.73$ )

- เห็นด้วยรองลงมา ในเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.60$ )

- เห็นด้วยน้อยที่สุดในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่ และเรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.53$ )

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ	4.34	.595	เห็นด้วย
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ	4.31	.538	เห็นด้วย
3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่ข้าราชการ เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.28	.684	เห็นด้วย
4. เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน	3.89	.926	เห็นด้วย
5. ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.25	.903	ไม่แน่ใจ
6. ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่	2.78	.903	ไม่แน่ใจ
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.59	.952	ไม่แน่ใจ
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.28	.902	ไม่เห็นด้วย
รวม	3.46	.419	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ (1) การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ (2) การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ (3) การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ (4) การเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน แต่มีความไม่แน่ใจต่อวิธีการลดการต่อต้าน 3 ประการ คือ (1) การดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก (2) การให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่ (3) การไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน และไม่เห็นด้วยต่อวิธีการลดการต่อต้านด้วยการใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.34$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.31$ )

- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือ การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.28$ )

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามชั้นยศ

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง	นายทหาร สัญญาบัตร		นายทหาร ประทวน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้ บุคลากรทราบ	4.30	.641	4.36	.567
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และการตัดสินใจ	4.25	.582	4.35	.509
3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.27	.633	4.28	.715
4. เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน	3.83	.863	3.92	.963
5. ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.56	.866	3.07	.908
6. ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่	2.83	.902	2.75	.904
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.58	.920	2.60	.974
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.15	.911	2.35	.967
รวม	3.47	.378	3.46	.443

จากตารางที่ 4.25 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรมีความเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.30$ )

- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.27$ )

- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.15$ )

นายทหารประทวนมีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.36$ )

- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.35$ )

- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.35$ )

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ชาย		หญิง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ	4.31	.592	4.41	.602
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ	4.27	.528	4.41	.551
3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.24	.723	4.35	.590
4. เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน	3.91	.972	3.83	.822
5. ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.23	.901	3.30	.908
6. ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่	2.77	.973	2.80	.916
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.60	.943	2.57	.977
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.42	.900	1.97	.901
รวม	3.47	.426	3.45	.407

จากตารางที่ 4.26 พบว่า เพศชายมีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.31$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.27$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.42$ )

เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.602)
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.551)
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=1.97$ )

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง	20-30 ปี		มากกว่า 30-40 ปี		มากกว่า 40-50 ปี		มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้ บุคลากรทราบ	4.48	.580	4.23	.583	4.26	.615	4.60	.500
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ พิจารณาและการตัดสินใจ	4.40	.571	4.21	.522	4.29	.519	4.52	.510
3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุน แก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	4.48	.580	4.10	.736	4.26	.708	4.44	.507
4. เจรจาต่อรองกับผู้ที่ต่อต้าน	4.12	.594	3.70	.974	3.86	.943	4.04	.917
5. ดึงผู้ที่ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.44	.903	3.16	.947	3.23	.903	3.24	.927
6. ให้ข้อมูลผู้ที่ต่อต้านไม่เต็มที่	2.56	.951	2.75	.934	3.02	.902	2.68	.941
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ที่ ต่อต้าน	2.60	.948	2.66	.912	2.86	.857	1.64	.757
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน	2.16	.906	2.36	.999	2.59	.960	1.40	.645
<b>รวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.345</b>	<b>3.40</b>	<b>.395</b>	<b>3.55</b>	<b>.455</b>	<b>3.32</b>	<b>.476</b>

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้มีอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ และการให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.580)
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.40$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.16$ )

ผู้มีอายุมากกว่า 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.23$ )
- วิธีเห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.21$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.36$ )

ผู้มีอายุมากกว่า 40-50 ปีมีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.29$ )
- รองลงมา คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.26$ )
- วิธีที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X}=2.59$ )

ผู้มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.60$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.52$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=1.40$ )

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามอายุราชการ

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี		20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี		มากกว่า 30 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้ บุคลากรทราบ	4.55	.503	4.09	.612	4.35	.588	4.57	.507
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ พิจารณาและการตัดสินใจ	4.40	.564	4.14	.493	4.38	.544	4.39	.499
3. ให้ความสะดวกและการสนับสนุน แก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	4.40	.564	4.03	.804	4.38	.594	4.39	.656
4. เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน	4.15	.591	3.83	.804	3.69	.909	4.04	.922
5. ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.49	.920	3.01	.931	3.13	.905	3.78	.924
6. ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่	2.93	.940	2.41	.880	2.96	.977	3.00	.951
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.75	.904	2.41	.734	2.89	.903	1.87	.901
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.15	.904	2.32	.962	2.55	.904	1.61	.783
รวม	3.60	.328	3.28	.372	3.54	.443	3.46	.492

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการ  
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้  
บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.55$ )
- วิธีที่เห็นรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและ  
การตัดสินใจ และการให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับ  
การเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=4.40$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน โดยมีระดับ  
ความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.15$ )

ผู้มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.14$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.09$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.32$ )

ผู้มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.594)
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.544)
- วิธีที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X}=2.55$ )

ผู้มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.57$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.39$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เชิญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=1.61$ )

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการลดการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	มัธยม ศึกษา ตอนต้น		มัธยม ศึกษา ตอนปลาย		อนุปริญญา/ ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้ความเข้าใจและ สื่อสารให้บุคลากรทราบ	4.24	.577	4.47	.504	4.00	.622	4.38	.617	4.53	.516
2. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมใน การพิจารณาและ การตัดสินใจ	4.17	.658	4.44	.501	4.19	.397	4.31	.557	4.40	.507
3. ให้ความสะดวกและการ สนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง	4.10	.618	4.23	.756	3.75	.568	4.49	.590	4.67	.488
4. เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน	3.72	.907	3.79	.901	3.94	.759	3.92	.903	4.27	.704
5. ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก	3.31	.926	2.91	.909	3.13	.793	3.35	.896	4.13	.990
6. ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่	3.31	.914	3.02	.908	2.75	.762	2.53	.959	2.33	.905
7. ไม่ให้ความสะดวกแก่ ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.76	.902	2.60	.961	2.87	.707	2.42	.993	2.60	.910
8. ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญ ฝ่ายผู้ต่อต้าน	2.76	.909	2.32	.985	2.56	.901	2.07	.997	1.73	.704
รวม	3.55	.486	3.47	.468	3.40	.243	3.43	.428	3.58	.312

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้มีวุฒิมัธยมศึกษาตอนต้นมีความคิดเห็นต่อ  
วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากร  
ทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.24$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมาคือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา  
และการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.17$ )

- วิธีที่เห็นด้วยน้อยที่สุดในการนำมาใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การบังคับขู่เจ็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X}=2.76$ )

ผู้มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- เห็นด้วยวิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.47$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.44$ )
- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เจ็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.32$ )

ผู้มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.19$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมา คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.00$ )
- วิธีที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบังคับขู่เจ็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X}=2.56$ )

ผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- วิธีที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.49$ )
- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมาคือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วย ( $\bar{X}=4.38$ )

- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.07$ )

ผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.67$ )

- วิธีที่เห็นด้วยรองลงมาคือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X}=4.53$ )

- วิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=1.73$ )

#### ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ

การเปลี่ยนแปลง	ชั้นยศ	$\bar{x}$	S.D.	t-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	นายทหารสัญญาบัตร	4.34	.491	2.140	.033*
	นายทหารประทวน	4.19	.533		
ด้านเทคโนโลยี	นายทหารสัญญาบัตร	4.47	.545	.972	.331
	นายทหารประทวน	4.39	.627		
ด้านบุคลากร	นายทหารสัญญาบัตร	4.28	.606	1.196	.233
	นายทหารประทวน	4.18	.604		
รวม	นายทหารสัญญาบัตร	4.37	.500	1.601	.111
	นายทหารประทวน	4.25	.494		

จากตารางที่ 4.30 พบว่า โดยภาพรวม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามชั้นยศ ได้ค่า t-test เท่ากับ 1.601 และค่า Sig. เท่ากับ .111 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามชั้นยศ ได้ค่า t-test เท่ากับ 2.140 และค่า Sig. เท่ากับ .033 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี จำแนกตามชั้นยศ ได้ค่า t-test เท่ากับ .972 และค่า Sig. เท่ากับ .331 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร จำแนกตามชั้นยศ ได้ค่า t-test เท่ากับ 1.196 และค่า Sig. เท่ากับ .233 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ

การเปลี่ยนแปลง	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	ชาย	4.20	.519	-1.678	.095
	หญิง	4.33	.522		
ด้านเทคโนโลยี	ชาย	4.41	.611	-.295	.768
	หญิง	4.44	.573		
ด้านบุคลากร	ชาย	4.18	.589	-1.241	.216
	หญิง	4.30	.638		
รวม	ชาย	4.27	.484	-1.186	.237
	หญิง	4.36	.525		

จากตารางที่ 4.31 พบว่า โดยภาพรวม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ ได้ค่า t-test เท่ากับ -1.186 และค่า Sig. เท่ากับ .237 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามเพศ ได้ค่า t-test เท่ากับ -1.678 และค่า Sig. เท่ากับ .095 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี จำแนกตามเพศ ได้ค่า t-test เท่ากับ -.295 และค่า Sig. เท่ากับ .768 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร จำแนกตามเพศ ได้ค่า t-test เท่ากับ -1.241 และค่า Sig. เท่ากับ .216 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ

การเปลี่ยนแปลง	อายุ	$\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	20-30 ปี	4.20	.745	1.196	.312
	มากกว่า 30-40 ปี	4.25	.373		
	มากกว่า 40-50 ปี	4.20	.444		
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4.42	.561		
ด้านเทคโนโลยี	20-30 ปี	4.45	.638	.891	.446
	มากกว่า 30-40 ปี	4.38	.659		
	มากกว่า 40-50 ปี	4.39	.538		
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4.59	.454		
ด้านบุคลากร	20-30 ปี	4.31	.722	1.050	.371
	มากกว่า 30-40 ปี	4.17	.509		
	มากกว่า 40-50 ปี	4.17	.550		
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4.34	.750		
รวม	20-30 ปี	4.32	.642	1.091	.353
	มากกว่า 30-40 ปี	4.26	.441		
	มากกว่า 40-50 ปี	4.25	.416		
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4.45	.531		

จากตารางที่ 4.32 พบว่า โดยภาพรวม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุ ได้ค่า F-test เท่ากับ 1.091 และค่า Sig. เท่ากับ .353 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามอายุ ได้ค่า F-test เท่ากับ 1.196 และค่า Sig. เท่ากับ .312 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ ได้ค่า F-test เท่ากับ .891 และค่า Sig. เท่ากับ .446 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร จำแนกตามอายุ ได้ค่า F-test เท่ากับ 1.050 และค่า Sig. เท่ากับ .371 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามอายุราชการ

การเปลี่ยนแปลง	อายุราชการ	$\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	น้อยกว่า 10 ปี	4.17	.726	.597	.617
	10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี	4.29	.394		
	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.25	.419		
	มากกว่า 30 ปี	4.27	.579		
ด้านเทคโนโลยี	น้อยกว่า 10 ปี	4.48	.634	.557	.644
	10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี	4.45	.446		
	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.35	.717		
	มากกว่า 30 ปี	4.41	.512		
ด้านบุคลากร	น้อยกว่า 10 ปี	4.37	.705	2.245	.084
	10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี	4.12	.486		
	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.16	.610		
	มากกว่า 30 ปี	4.33	.610		
รวม	น้อยกว่า 10 ปี	4.34	.637	.343	.794
	10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี	4.29	.384		
	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.26	.475		
	มากกว่า 30 ปี	4.33	.516		

จากตารางที่ 4.33 พบว่า โดยภาพรวม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามอายุราชการ ได้ค่า F-test เท่ากับ .343 และค่า Sig. เท่ากับ .794 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามอายุราชการ ได้ค่า F-test เท่ากับ .597 และค่า Sig. เท่ากับ .617 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุราชการ ได้ค่า F-test เท่ากับ .557 และค่า Sig. เท่ากับ .644 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร จำแนกตามอายุราชการ ได้ค่า F-test เท่ากับ 2.245 และค่า Sig. เท่ากับ .084 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การเปลี่ยนแปลง	อายุราชการ	$\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig.
ด้าน โครงสร้างองค์กร	มัธยมศึกษาตอนต้น	4.13	.423	2.406	.050
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.28	.406		
	อนุปริญญา/ปวส.	4.15	.387		
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	4.23	.664		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.59	.217		
ด้านเทคโนโลยี	มัธยมศึกษาตอนต้น	4.24	.453	4.566	.001*
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.34	.506		
	อนุปริญญา/ปวส.	4.33	.535		
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	4.48	.710		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.96	.117		
ด้านบุคลากร	มัธยมศึกษาตอนต้น	4.19	.607	2.231	.066
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.29	.524		
	อนุปริญญา/ปวส.	4.19	.479		
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	4.13	.691		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.60	.498		
รวม	มัธยมศึกษาตอนต้น	4.19	.419	3.334	.011*
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.30	.408		
	อนุปริญญา/ปวส.	4.22	.355		
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	4.28	.616		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.71	.219		

จากตารางที่ 4.34 พบว่า โดยภาพรวม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ค่า F-test เท่ากับ 3.334 และค่า Sig. เท่ากับ .011 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ค่า F-test เท่ากับ 2.406 และค่า Sig. เท่ากับ .050 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ค่า F-test เท่ากับ 4.566 และค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ค่า F-test เท่ากับ 2.231 และค่า Sig. เท่ากับ .066 ซึ่งค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 (ที่ระดับนัยสำคัญ 95%) แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน อีกทั้งต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ และเพื่อให้การบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบก(สลก.ทบ.)ที่มีภาระหลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับกองทัพบกและส่วนราชการในกองทัพบกให้สามารถปรับปรุงรูปแบบการบริหารสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมได้นั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกที่มีต่อการปรับรื้อระบบ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกำลังพลของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกซึ่งประกอบไปด้วยนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน จำนวน 250 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับการตอบกลับมา 218 คน คิดเป็นร้อยละ 87.20

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการกองทัพบกที่มีต่อแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน เพศชาย มีอายุมากกว่า 30 ปี - 40 ปี มีอายุราชการ 20 ปี - 30 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านบุคลากร (People) โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงในส่วนของโครงสร้างองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะใครต้องรายงานใครมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความชำนาญ และเรื่องการประชุมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล ตามลำดับ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในเรื่องการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนกน้อยที่สุด

ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเทคโนโลยีนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และเรื่องการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามลำดับ

ส่วนด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงในส่วนของบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามนั้นเห็นด้วยในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องการปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง และเรื่องการจัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ตามลำดับ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบอยู่น้อยที่สุด

## ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรที่จะเกิดขึ้นนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ (1) การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ (2) การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ (3) การให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ (4) การเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน แต่มีความไม่แน่ใจต่อวิธีการลดการต่อต้าน 3 ประการ คือ (1) การดึงผู้ที่ต่อต้านให้มาเข้าพวก (2) การให้ข้อมูลผู้ที่ต่อต้านไม่เต็มที่ (3) การไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน และไม่เห็นด้วยต่อวิธีการลดการต่อต้านด้วยการใช้วิธีการบังคับขู่เจ็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน

โดยวิธีที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการนำมาใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ การให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ รองลงมาคือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจ และการให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ส่วนวิธีที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุดในการนำมาใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือ การบังคับบัญชาฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน

#### ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากสมมติฐานที่ว่า บุคลากรที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ประเด็น คือ

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การต่างกัน โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรเห็นด้วยกับแนวทางการจัดการด้าน โครงสร้างองค์การมากกว่านายทหารชั้นประทวน
2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะเห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

#### 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใครมากที่สุด ด้านเทคโนโลยี (Technology) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นมากที่สุด และด้านบุคลากร (People) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ เสนีย์ กนกอุดม(2546) เรื่อง”การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมการเงินกลาโหม” ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับเรื่องการจัดสายบังคับบัญชาให้ชัดเจนเพื่อจะได้ไม่เกิดการข้ามสายการบังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องการให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาเสริมเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นมากกว่าการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีอยู่เดิม สำหรับในด้านบุคลากรนั้น เนื่องจากหน่วยงานราชการมีการจัด

ตำแหน่งที่ยากแก่การโยกย้าย ทำให้ข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกเห็นด้วยกับการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น

สำหรับความเห็นที่มีต่อวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับวิธีการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบมากที่สุด แต่จะไม่เห็นด้วยกับวิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ที่ต่อต้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ เสนีย์ กนกอุดม(2546) เรื่อง” การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของกรมการเงินกลาโหม” ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการสำนักงานเลขานุการกองทัพบกส่วนใหญ่มีความต้องการให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปโดยสันติวิธีเพื่อลดการสูญเสียกำลังพลโดยไม่จำเป็น อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่ข้อมูลส่วนที่ทางฝ่ายผู้ที่ต่อต้านยังไม่ทราบหรือทราบไม่ตรงกับความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันเห็นด้วยต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การต่างกัน โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรเห็นด้วยกับแนวทางการจัดการด้านโครงสร้างองค์การมากกว่านายทหารชั้นประทวน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ วสุ เจียมสุข (2545) เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารพรานที่ 12 อำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว” ทั้งนี้อาจเนื่องจาก นายทหารสัญญาบัตรมีตำแหน่งที่อยู่ระดับสูงกว่านายทหารชั้นประทวนทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้างองค์การได้ชัดเจนกว่านายทหารชั้นประทวน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันเห็นด้วยต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่างกัน โดยผู้ที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าจะเห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ วสุ เจียมสุข (2545) เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจของกำลังพลในหน่วยเฉพาะกิจกรรมทหารพรานที่ 12 อำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว” ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าได้มีโอกาสได้สัมผัสกับเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ ทำให้มีตัวเลือกของเทคโนโลยีที่จะนำมาสนับสนุนการทำงานมากกว่า

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

##### 5.3.1.1 แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การด้าน โครงสร้างองค์การนั้น จากผลการสำรวจพบว่า การจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนนั้นมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรได้มากที่สุด ดังนั้นแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การจึง

ควรใช้แนวทางนี้เป็นหลัก พร้อมทั้งโครงสร้างองค์การนั้นต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ มีการจัดการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่สมดุล หากทางสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ทำการทบทวนโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวนี้แล้วก็จะทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านเทคโนโลยีนั้น จากผลการสำรวจพบว่า กำลังพลของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกต้องการ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อช่วยในการลดขั้นตอนการทำงาน และต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งหากทางสำนักงานเลขานุการกองทัพบก ทำการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้หน่วยมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3) แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านบุคลากรนั้น จากผลการสำรวจพบว่า กำลังพลของสำนักงานเลขานุการกองทัพบกต้องการให้มีมาตรการหรือแนวทางการปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ตรงกับความเป็นจริง ดังนั้น สำนักงานเลขานุการกองทัพบกจึงควรจัดหลักสูตรพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึงพอใจในงาน เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของหน้าที่ของตนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งจัดวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลากร อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้นั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 5.3.1.2 วิธีลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากผลการสำรวจพบว่า วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ทางสำนักงานเลขานุการกองทัพบกควรพิจารณานำมาใช้เป็นประการแรกๆ ได้แก่

1) การให้ความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2) การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น เพื่อสร้างการยอมรับให้แก่สมาชิก

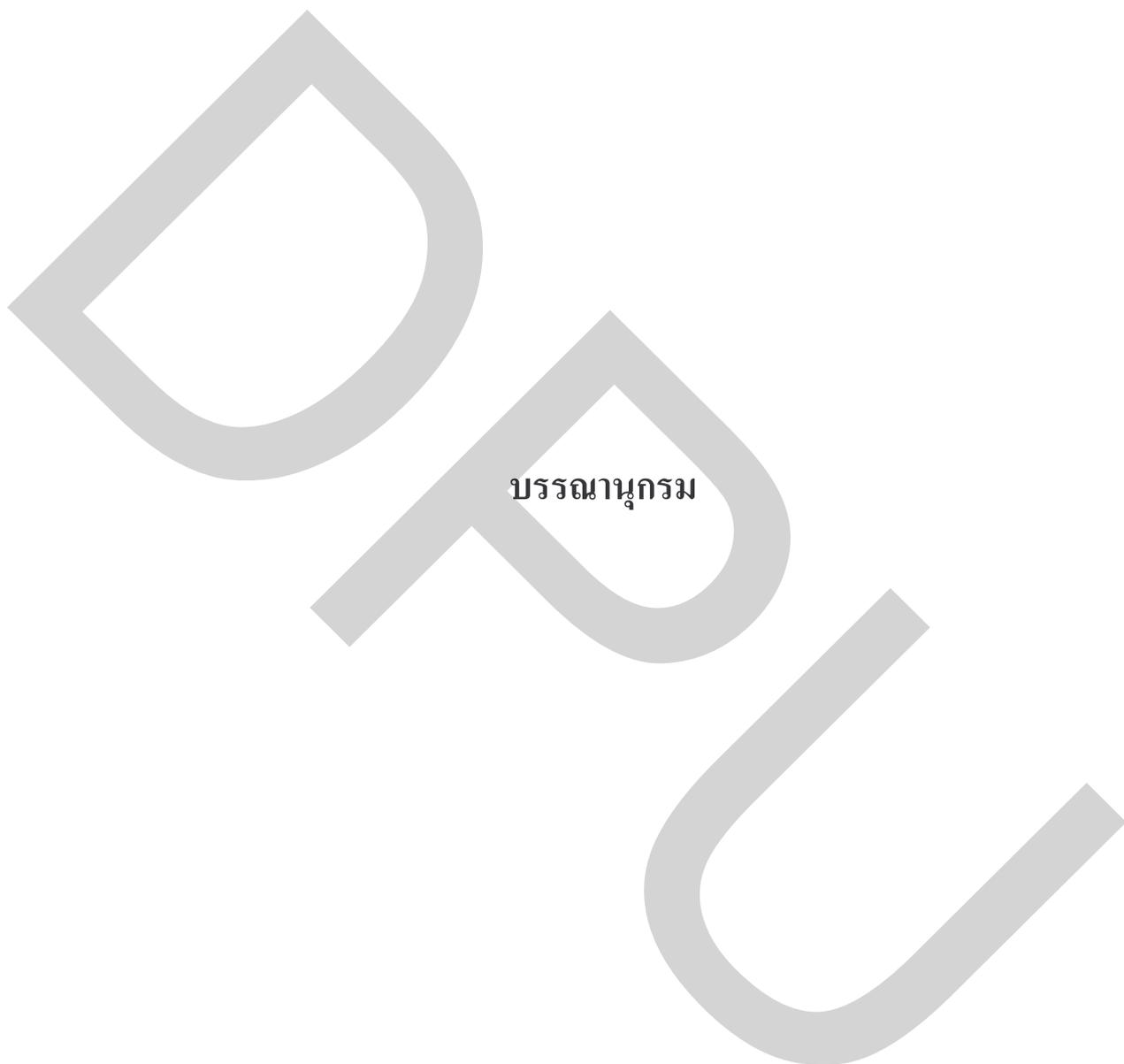
3) การให้ความสะดวกและสนับสนุนแก่บุคลากรในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น การจัดการฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4) ส่วนวิธีที่ควรหลีกเลี่ยงมากที่สุดคือ การบังคับบัญชาฝ่ายผู้ต่อต้าน ซึ่งนอกจากจะไม่ได้ผลแล้ว กลับจะก่อให้เกิดแรงต่อต้านที่รุนแรงขึ้น และสร้างทัศนคติเชิงลบแก่บุคลากรในระยะยาว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษากครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรกำหนดขอบเขตของประชากรให้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยรวมกำลังพลประจำกับกำลังพลช่วยราชการ เข้าไปด้วย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตประชากรอยู่ที่กำลังพลหลักเท่านั้น

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยโดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกำลังพลในแต่ละส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการกองทัพบก ซึ่งประกอบด้วย กองธูรการ กองเลขานุการ กองระชาสัมพันธ์ และ แผนกบริการ



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

เขาวี ไพรพิรุณโรจน์. (2543). **ทฤษฎีและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

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

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

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

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

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

#### เอกสารอื่นๆ

กองทัพบก. (2549). **การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเลขานุการกองทัพบก** (อัคราณา). กรุงเทพฯ.

จารุวรรณ เมณฑกา. (2541). **การบริหารบ้านเมืองที่ดีตามความคิดของนักบัญชี**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

วรเดช จันทรศร. (2546). **แนวทางการกำหนดนโยบายและการแปลงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

#### วิทยานิพนธ์

วสุ เจียมสุข. (2545). **การประเมินประสิทธิภาพในหน่วยทหาร ศึกษาเฉพาะกรณี: กรมทหารพรานที่ 12**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

#### สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กาญจนา นาคสกุล. (2542). **รื้อปรับระบบ**. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2549,

จาก <http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?Search=1&ID=215>

ทำเนียบเลขานุการกองทัพบก. (2546). สำนักงานเลขานุการกองทัพบก. สืบค้นเมื่อ

26 สิงหาคม 2549,

จาก [http://armysecretary.rta.mi.th/Remember\\_Command.html](http://armysecretary.rta.mi.th/Remember_Command.html)

ประวัติผู้บังคับบัญชา. (2546). สำนักงานเลขานุการกองทัพบก. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2549,

จาก <http://armysecretary.rta.mi.th/commanderthai.html>

ภารกิจสำนักงานเลขานุการกองทัพบก. (2546). สำนักงานเลขานุการกองทัพบก. สืบค้นเมื่อ

26 สิงหาคม 2549, จาก <http://armysecretary.rta.mi.th/mission.html>

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2545, 4 ธันวาคม). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม

2549, จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th/download/history5.html>

สัมภาษณ์ ๗พณฯ พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ รอง นรม./ รมว.กท. ในเรื่อง การปฏิรูประบบราชการ

โดย ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชาวุธ (จุฬา). (2544). รัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงกลาโหม สำนักงานเลขานุการ ในศาลาว่าการกลาโหม. สืบค้นเมื่อ

16 สิงหาคม 2549, จาก <http://defence.thaigov.net/newsfile/interview/>

[interview03.htm](http://defence.thaigov.net/newsfile/interview/interview03.htm)

## ภาษาต่างประเทศ

### BOOKS

Barnard, Cheaster I. (1970). **The Function of Executive**. Cambridge Mass:

Harward 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.

### ELECTRONIC SOURCES

12 MANAGE : RIGOR AND RELEVANCE IN MANAGEMENT. (2006). Business Process

Reengineering. Retrieved Febuary 27, 2007,

from [http://www.12manage.com/methods\\_bpr.html](http://www.12manage.com/methods_bpr.html)

ด

ด

ภาคผนวก

ด

## แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการทำวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการ กองทัพบก คำตอบทั้งหมดจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ท่านไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอภัยเป็นอย่างสูงที่จำเป็นต้องรบกวนท่าน และขอกราบขอพระคุณในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน กรุณาเติมข้อความลงในช่องว่างหรือกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบที่ท่านคิดว่าตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อความ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. ชั้นยศ

 นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน

## 2. เพศ

 ชาย หญิง

## 3. อายุปัจจุบัน

 20 - 30 ปี มากกว่า 30 - 40 ปี มากกว่า 40 - 50 ปี มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

## 4. จำนวนปีที่รับราชการถึงปัจจุบัน

 น้อยกว่า 10 ปี 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี มากกว่า 30 ปี

## 5. วุฒิกการศึกษา

- มัธยมศึกษาตอนต้น
  มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.  
 อนุปริญญา, ปวส.
  ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง**ตอนที่ 2.1** ท่านเห็นด้วยในระดับใดหากหน่วยงานของท่านเปลี่ยนแปลงสิ่งต่อไปนี้

ข้อ	ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง
<b>โครงสร้างองค์กร</b>						
1.	มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความ ชำนาญ					
2.	มีการจัดแผนงานเพื่อรวบรวมบุคลากรที่ ทำงานคล้ายกันไว้ด้วยกันให้เป็นแผนก					
3.	มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร					
4.	มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่ เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสมดุลกัน ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและ ค่าใช้จ่าย					
5.	มีการรวมและกระจายอำนาจในระดับที่ สมดุล					
6.	มีการจัดระเบียบงานเพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน					
<b>เทคโนโลยี</b>						
7.	มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยลด ขั้นตอน การทำงาน					
8.	มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วย					

ข้อ	ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง
	ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สะดวกและ รวดเร็วยิ่งขึ้น					
9.	มีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ ใช้ใน การทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน					
<b>บุคลากร</b>						
10.	ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความพึง พอใจและเห็นความสำคัญในงานที่ รับผิดชอบอยู่					
11.	จัดการวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมกับ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล					
12.	ปรับการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องงานให้ ตรงกับความเป็นจริง					
13.	ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน					

**ตอนที่ 2.2 ท่านเห็นด้วยในระดับใดกับวิธีการต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้**

ข้อ	ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง
1.	ให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้ บุคลากรทราบ					
2.	ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และการตัดสินใจ					

ข้อ	ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง
3.	ให้ความสะดวกและการสนับสนุนแก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
4.	เจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน					
5.	ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้าพวก					
6.	ให้ข้อมูลผู้ต่อต้านไม่เต็มที่					
7.	ไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายผู้ต่อต้าน					
8.	ใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญฝ่ายผู้ต่อต้าน					

**ตอนที่ 3 ปัญหาที่เกิดจากการการเปลี่ยนแปลง ท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร**

ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....



พลตรี วีรฉัตร นันทศาสตร์โกศล  
เลขานุการกองทัพบก

เหล่า กำเนิด	ทหารปืนใหญ่ นักเรียนนายร้อย โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 14 โรงเรียน นายร้อย จปร.รุ่นที่ 25
วัน เดือน ปี เกิด ภูมิลำเนาปัจจุบัน	31 ตุลาคม 2498 51/27 ถนนทหาร ตำบลถนนนครไชยศรี เขตคูสิต กรุงเทพฯ 10300
เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สถานภาพครอบครัว	ไทย ไทย พุทธ สมรสกับ พ.อ.หญิง สาวิณี นันทศาสตร์โกศล มีบุตร 2 คนคือ
คุณวุฒิก่อนเข้ารับราชการ	1. นายวรเดช นันทศาสตร์โกศล 2. นางสาว ชวนี นันทศาสตร์โกศล โรงเรียนอำนวยการศิลป์ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 14 โรงเรียนนายร้อย จปร.รุ่นที่ 25
การศึกษา / ผลงานต่างประเทศ	1. ตรวจรับและดูงานระบบอาวุธนำวิถีต่อสู้อากาศยาน สปาต้า ณ ประเทศอิตาลี พ.ศ.2531

## การศึกษาหลักสูตรทางทหาร

2. คูงานระบบปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานขนาด 40 มม. และระบบอาวุธนำวิถี ณ ประเทศสวีเดน นอร์เวย์ และเนเธอร์แลนด์ พ.ศ.2536
3. คูงานระบบอาวุธนำวิถีต่อสู้อากาศยาน อาร์ บี เอส 70 ณ ประเทศสวีเดน พ.ศ.2540
4. ศึกษาคูงานหน่วยการศึกษาในหลักสูตรวิทยาลัย เสนาธิการทหาร ณ ประเทศออสเตรเลีย พ.ศ.2545
1. หลักสูตรกระโดดร่ม ปี 2518
2. หลักสูตรจู่โจม ปี 2519
3. หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่า ป.รุ่นที่ 14 ปี 2521
4. หลักสูตรผู้ควบคุมอากาศยานหน้า รุ่นที่ 21 ปี 2526
5. หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่า ป.รุ่นที่ 26 ปี 2525
6. หลักสูตรผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการเหล่า ป.รุ่นที่ 2 ปี 2529
7. หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 65 ปี 2529
8. หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 7 ปี 2543
9. หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 8 ปี 2544
10. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) ปี 2544
11. หลักสูตรเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ รุ่นที่ 44 ปี 2545
1. ฝอ.3 ปตอ.พัน.4
2. หน.กบ.พล.ปตอ.
3. ผบ.ปตอ.พัน.5
4. เสธ.ปตอ.1
5. รอง ผบ.ปตอ.1
6. ผอ.ส่วนปฏิบัติการ ศปกอ.ทบ.

## ตำแหน่งราชการสำคัญ

## ตำแหน่งราชการพิเศษ

7. เศษ.ศปกอ.ทบ.
  8. ผชก.บก.ทหารสูงสุด
  9. ผทค.ทบ.
  10. ลก.ทบ.
1. ปฏิบัติราชการตามแผนป้องกันประเทศและแผนยุทธการบูรพา ปี 2524
  2. ปฏิบัติราชการตามแผนป้องกันประเทศปี 2525
  3. ปฏิบัติราชการตามแผนป้องกันประเทศปี 2526
  4. ปฏิบัติราชการตามแผนป้องกันประเทศปี 2534
  5. ปฏิบัติราชการตามแผนป้องกันประเทศปี 2535
  6. มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ เป็นราชองครักษ์เวร ปี 2547
  7. มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ เป็นนายทหารพิเศษประจำ ปตอ.พัน.1 รอ. ปี 2548

## ตำแหน่งทางสังคม

1. ประธานรุ่น นตท.14 (ครั้งที่ 1) ปี 2544 - 2545
2. ประธานรุ่น จปร.25 (ครั้งที่ 1) ปี 2544 - 2546
3. ประธานรุ่น จปร.25 (ครั้งที่ 2) ปี 2546 - 2548
4. ประธานรุ่น นตท.14 (ครั้งที่ 2) ปี 2548 - ปัจจุบัน
5. ประธานรุ่น จปร.25 (ครั้งที่ 3) ปี 2548 - ปัจจุบัน
6. กรรมการมูลนิธิ รร.ตท. ปี 2545 - ปัจจุบัน

## ทำเนียบเลขาธิการกองทัพบก



พ.อ.ฉลอง อุชูโกมล  
ก.ย.๒๔๙๕ - ๑๒ ธ.ค.๒๔๙๕



พ.อ.ประสิทธิ์ศิลป์  
สัมพันธ์ยุทธ์  
๑๓ ธ.ค.๒๔๙๕ - ๑๔ ก.พ.  
๒๔๙๘



พ.อ.จ่าง สังกตลย์  
๑๕ ก.พ.๒๔๙๘ -  
๑๘ เม.ย.๒๕๐๔



พ.อ.ลักษณ์ ศาสิคุปต์  
๑๙ เม.ย.๒๕๐๔ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๑๐



พ.อ.ยรรยง ประยุทธ์เสนีย์  
๑ ต.ค.๒๕๑๐ - ๓๐ ก.พ.  
๒๕๑๖



พ.อ.มรกต ชาญญศิริ  
๑ ต.ค.๒๕๑๖ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๑๙



พ.อ.วิชิต บุญชะวัฒน์  
๑ ต.ค.๒๕๑๙ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๒๔



พล.ต.นฤคต เฉชประดิษฐ์  
๑ ต.ค.๒๕๒๔ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๓๑



พล.ต.อนุสรณ์ กฤษณะเสรี  
๑ ต.ค.๒๕๓๑ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๓๔



พล.ต.จตุฤทธิ์ พรหมสาขา ณ  
สกลนคร  
๑ ต.ค.๓๔ - ๓๑ มี.ค.๒๕๓๘



พล.ต.พงษ์เทพ เทศประทีป  
๑ เม.ย.๒๕๓๘ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๔๑



พล.ต.ปฐมพงษ์ เกษรศูกร์  
๑ ต.ค.๒๕๔๑ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๔๒



พล.ต.ศิริพงษ์ บุญวัฒน์  
๑ ต.ค.๒๕๔๒ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๔๖



พล.ต.จักรกฤษณ์ อินทรทัต  
๑ ต.ค.๒๕๔๖ - ๓๐ ก.ย.  
๒๕๔๘



พล.ต.จเร อานุกาฬ  
๑ ต.ค.๒๕๔๘ - ๒๘ เม.ย.  
๒๕๔๙



พล.ต.วีรณ นันทศาสตร์โกศล  
ปัจจุบัน

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

สิทธิชัย สิมารักษ์

จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบ  
วิทยาลัย

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทุนการศึกษาคณาจารย์

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์