

เอกสารวิชาการ

เรื่องที่ 2

การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

โดย

หทัยรัตน์ ฉันทโฑวดี

กฤษฎณา วิเชียรปัญญา

ชญาน์นันท์ ธีระปัญญา

เลขทะเบียนวิชาการ :

63(2)-0509-057

สถานที่ดำเนินการ

กองแผนงาน กรมปศุสัตว์

ระยะเวลาดำเนินการ

กันยายน 2562 - เมษายน 2563

การเผยแพร่

เว็บไซต์กองแผนงาน กรมปศุสัตว์

การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

หทัยรัตน์ ฉันทโฑติ^{1/} กฤษณา วิเชียรปัญญา^{1/} ชญาณันท์ ธีระปัญญา^{1/}

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์ 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรกรมปศุสัตว์ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 390 คนโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการของกรมปศุสัตว์มีวิธีการบริหารจัดการองค์กร 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการจัดองค์การ (3) ด้านการนำองค์การ (4) ด้านการประสานงาน และ (5) ด้านการควบคุม โดยบุคลากรกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นว่า การบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงได้ขอเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ใน ด้านนโยบาย ผู้บังคับบัญชาควรมีนโยบายรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรมีนโยบายกำกับ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านปฏิบัติการ 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผน ต้องนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อรองรับนโยบายของผู้บริหาร และ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ โดยมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมี การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ไข ปัญหาขององค์กรและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

2) ด้านการจัดการองค์การ ควรมีการมอบหมายหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับ เปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตาม สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

3) ด้านการนำองค์การควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และองค์กรมีการนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

4) ด้านการควบคุม ควรนำมาตรการหรือข้อบังคับมา ปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษ กรณี ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้โดยมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน

5) ด้านการประสานงาน ควรมีการบูรณาการงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง และภูมิภาค มีการจัดทำโครงสร้างการประสานงานที่ชัดเจน อาทิ ให้กลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ การปศุสัตว์ทำงานเสมือนเป็นกองแผนงานในภูมิภาค

ทะเบียนวิชาการเลขที่ : 63(2)-0509-057

^{1/} กองแผนงาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4 ความรู้ทางวิชาการ หรือแนวคิดหรือหลักทฤษฎีที่ใช้ในการดำเนินการ	2
1.5 วิธีการหรือขั้นตอนการศึกษา	3
1.6 นิยามศัพท์ (Key words)	3
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีกับการบริหารจัดการ	4
2.1.1 ความหมายของการบริหาร	4
2.1.2 ความหมายของการจัดการ	4
2.1.3 หลักการบริหารจัดการ	6
2.1.4 ทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารจัดการ	16
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	21
2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ	21
2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	21
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	24
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	26
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	27
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	27
4.2 การบริหารจัดการในด้านต่างๆ	31
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	35
5.1 สรุปผลการวิจัย	35
5.2 ข้อเสนอแนะ	37
บรรณานุกรม	38
ภาคผนวก	40

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	27
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม	31
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ <u>ด้านการวางแผน</u>	31
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ <u>ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดการองค์การ</u>	32
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ <u>ด้านการสั่งการ</u>	32
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ <u>ด้านการประสานงาน</u>	33
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม <u>ด้านการควบคุม</u>	34

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 ทฤษฎีบริหารจัดการ POCCC

หน้า
20

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การบริหารเป็นกระบวนการการดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าว มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิโรจน์, 2545)

ปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากจะต้องทำงานในแต่ละวันที่ยาวนาน ต้องแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเจอกับสภาพการแข่งขันทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ ต้องใช้เวลาติดตามระเบียบข้อบังคับของรัฐ รวมทั้งถูกกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ มากมาย นับวันงานบริหารยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันสืบเนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เหล่าผู้บริหารจึงต้องเสี่ยงกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์แสวงหาโอกาสและความได้เปรียบให้เกิดขึ้นแก่องค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีการจูงใจ (Motivation) ให้ถูกต้องตรงความต้องการของบุคลากรในองค์กร สิ่งตอบแทนในการจูงใจมีหลายประเภทแตกต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกให้ถูกต้อง และควรให้น้ำหนักแต่ละสิ่งอย่างเหมาะสม วิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องควบคู่กับความความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เทคนิคการควบคุมงาน (Positive Method) 2) การใช้อำนาจหน้าที่ 3) การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ และ 4) ผลตอบแทนอื่นๆ ที่มีใช้ตัวเงิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นสิ่งสำคัญ การถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์กรที่ดีย่อมก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร จึงเป็นหัวใจของการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนบริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ หากการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อนโยบายของกรมปศุสัตว์ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนโยบายรัฐบาลหรือยุทธศาสตร์ชาติ และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคลและสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา โดยกำหนดขอบเขตไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านการจัดการองค์กร
- 3) ด้านการสั่งการ
- 4) ด้านการประสานงาน
- 5) ด้านการควบคุม

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ จะศึกษาเฉพาะหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของกรมปศุสัตว์

3. ขอบเขตด้านเวลา ได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลา 6 เดือน

4. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร คือ บุคลากรกรมปศุสัตว์ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมปศุสัตว์ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 390 คน

1.4 ความรู้ทางวิชาการ หรือแนวคิดหรือหลักทฤษฎีที่ใช้ในการดำเนินการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) จากเอกสารการดำเนินงาน เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาประมวลสรุปผล โดยศึกษาใน 2 ปัจจัย ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ของการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการได้นำนโยบายมาแปลงเป็นแผนในการปฏิบัติ จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่การวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจ (Mission) จุดหมาย (Objective) และแผน (Plan) โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ในองค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กร หรือทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดมุ่งหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึง วิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร

2. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้อบรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือใน

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร การที่องค์กรไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือของภาคเอกชนก็ตาม จะดำรงอยู่หรืออยู่รอดได้ มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรไปดำเนินการด้วยวิธีใด ก็ตาม เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการองค์กร (Organization) องค์กรประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์การควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ในองค์การควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์การบรรลุผล

4. การสั่งการ (Command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

5. การประสานงาน (Co-Ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ต้องการโดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

1.5 วิธีการหรือขั้นตอนการศึกษา

1. การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative Research and Qualitative Research)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาจากประชากรเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกรมปศุสัตว์ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน 384 ตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างและสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วม ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group)
4. วิธีการรวบรวมข้อมูล ศึกษาจาก 2 แหล่ง ทั้งข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสาร วารสาร และได้ข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire)
5. วิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ทางสถิติด้วยการคำนวณค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์เนื้อหาตามเหตุผล สรุปประเด็นปัญหา อุปสรรค และเสนอเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

1.6 นิยามศัพท์ (Key words)

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการใด ที่องค์กรได้ใช้ทรัพยากรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ จนงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขการทุ่มเท

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกรมปศุสัตว์ รวมถึงปัญหา อุปสรรค

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “ การบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกรมปศุสัตว์ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นคำนามที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือการปฏิบัติการ บางอย่าง ที่เรียกว่าบริหารนั้น เป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความหมายของบริหารก็เช่นเดียวกับคำต่างๆ ในสังคมศาสตร์ จำนวนมากที่ไม่ได้มีคำนิยามที่เป็นที่ยอมรับกัน

สมาน รังสิโยภุช และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2544) ให้คำนิยามว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) สรุปว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการบังคับบัญชา และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) ให้ความเห็นว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงาน หรือการจัดการใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (Policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) การบริหารจริยธรรม (Morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5) การวางแผน (Planning) 6) การจัดองค์การ (Organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

อำนาจ ชีระวนิช (2547) ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการคือ กระบวนการที่ผู้จัดการ ทำงานร่วมกัน และโดยอาศัยบุคลากรทรัพยากรอื่น โดยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.1.2 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) ตามพจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายการจัดการ หมายถึง การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน

เดรก เฟรช และ ฮีทเธอร์ สวาร์ด (Derak French and Heather Saward) ได้ให้ความหมายการจัดการ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อองรี ฟาโยล์ (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึง การจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

วาร์เรน บี. บราวน์ (Warren B. Brown) ให้ความหมาย การบริหาร คือ งานของผู้หน้าที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ ให้ความหมาย การบริหารคือ การประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ซุบ กาญจนประการ ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พยอม วงศ์สารศรี ได้ให้คำจำกัดความว่า “การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน”

สรุป ความหมายของ “การจัดการ” หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล

กระบวนการในการจัดการ มีองค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ความสำคัญของการจัดการ การจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และความสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการช่วยทำให้เกิดการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีรายได้

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ทำหน้าที่ผู้นำการเป็นผู้บังคับบัญชามีบทบาทด้านการสื่อสาร เช่น การทำหน้าที่กำกับดูแล และมีบทบาทในการตัดสินใจ เช่น การแก้ไขปัญหา การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร และมีบทบาทในฐานะนักเจรจาต่อรอง เป็นต้น

ผู้จัดการที่ดี ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการบริหาร
2. มีภาวะผู้นำ
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะที่สำคัญในการจัดการ ได้แก่

1. ทักษะทางความคิด เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้จัดการในระดับสูง
2. ทักษะในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง
3. ทักษะในการปฏิบัติ เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับต้น

ระดับชั้นของการจัดการ มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น มีผู้กล่าวว่า “การจัดการเป็นกิจกรรม” เพราะการจัดการต้องมีการออกแบบงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนและชี้แนวทางในการทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 หลักการบริหารจัดการ

ธรรมชาติของการบริหาร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นที่เป็นภาพรวมของการบริหาร ประกอบด้วย ความหมาย ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และ ทักษะการบริหารและหน้าที่การบริการ

การบริหาร จะรวมอยู่ในศัพท์สองคำ คือการบริหาร (administration) และ การจัดการ (management) ซึ่งคำแรกนิยมใช้ในภาครัฐ คำหลังนิยมใช้ในภาคธุรกิจ จึงเรียกผู้บริหาร ในภาครัฐว่า “ผู้บริหาร (administration)” และในภาคธุรกิจเรียกว่า “ผู้จัดการ (management)” แต่ตัวสาระหรือศาสตร์ที่ใช้เป็นเรื่องเดียวกัน จึงมักเรียกรวมกันเป็นการบริหารจัดการ โฮลท์ (Holt, 1993 : 3)

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล *ประสิทธิภาพ* หมายถึง ชีตความสามารถในการผลิตหรือบริการที่สามารถลดเวลา ความสูญเสีย ค่าใช้จ่าย แรงงาน หรือความพยายาม *ประสิทธิผล* หมายถึง การทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการแปลความรู้สึกสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์ ซึ่งเรียกว่าทักษะการบริหาร สามารถแบ่งเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) และทักษะเชิงแนวคิด (conceptual skills) แต่ละทักษะมีความหมาย ดังนี้

1. ทักษะเชิงแนวคิด หมายถึง ความสามารถในการมองและความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอก และความสามารถในการวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นได้ดี ที่เรียกกันว่ามีความ ฉลาดทางอารมณ์

3. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ หน้าที่การบริหาร นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งไว้ต่างกัน อย่างเช่นในยุคแรก ๆ แบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม หรือแบ่งเป็น 7 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบุคลากร การสั่งการ และการประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ หรือเรียกย่อๆ ว่า POSDCoRB (ใช้ชื่ออักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของหน้าที่แต่ละอย่าง ยกเว้น การประสานงานใช้ Co) ต่อมานักวิชาการทางการบริหารยุคหลังส่วนมาก มีความเห็นตรงกันว่าหน้าที่การบริหาร มี 4 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

1. การวางแผน (planning) การวางแผน เป็นงานที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารขององค์กร เป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำเป็นอันดับแรกของกระบวนการบริหาร เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมาย มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ภาพอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีเป้าหมายในระยะกลางหรือระยะยาว (3-10ปี) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีคือ (1) มีมุมมองในอนาคต ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (2) ผู้นำและสมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนด (3) สะท้อนจุดหมายปลายทางขององค์การและมีความกระชับชัดเจน และ (4) สร้างแรงบันดาลใจที่ท้าทายจะก้าวไปให้ถึง

พันธกิจ (mission) หมายถึง วัตถุประสงค์หรือหน้าที่ของการดำรงอยู่ขององค์การ

เป้าหมาย (goal) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุความสำเร็จ คำว่า goal มีคำแปลที่ใช้ต่างๆ กัน เช่น จุดหมาย เป้าหมาย เป็นต้น

แผน (plan) หมายถึง วิธีการ (means) ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ แผนอาจแบ่งตามลักษณะการใช้ เป็น 2 ประเภท คือ *แผนใช้ครั้งเดียว* (single – use plan) หมายถึง แผนที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์แห่งหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อบรรลุผลแล้วก็ไม่นำมาปฏิบัติอีก มี 3 ชนิด คือ แผนงาน (program) โครงการ (project) และงบประมาณ (budget) อีกประเภทหนึ่งคือ *แผนใช้ประจำ* (standing plan) แสดงแนวทางปฏิบัติงาน มี 3 ชนิด คือ นโยบาย (policy) ระเบียบปฏิบัติ (proceeding) และกฎ (rule) (Newman and Logan, 1981 อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, 2555 : 46) โดยองค์ประกอบย่อยต่างๆ มีความหมายดังนี้

แผนงาน (program) หมายถึง แผนที่ครอบคลุมเชื่อมโยงชุดของกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง มีงบประมาณของตนเอง และใช้เวลามากกว่า 1 ปีขึ้นไป

โครงการ (project) หมายถึง แผนที่แสดงความสัมพันธ์กันของชุดกิจกรรมชุดหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ

งบประมาณ (budget) หมายถึง ข้อความที่ระบุจำนวนเงิน ที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของแผนงานหรือโครงการ

นโยบาย (policy) หมายถึง แนวทางปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ระเบียบปฏิบัติ (procedure) หมายถึง ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานภายใต้สิ่งแวดล้อมเฉพาะ เป็นข้อปฏิบัติตามต้องการให้ยึดหยุ่น หรือเบี่ยงเบนจากที่กำหนด

กฎ (rule) หมายถึง ข้อความที่กล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำหรือไม่ทำในสถานการณ์หนึ่งๆ ไม่มีความยืดหยุ่นหรือเบี่ยงเบนจากที่กำหนด

แผนอาจแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและภารกิจประจำ แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ แต่ละแผนมีลักษณะดังนี้ *แผนยุทธศาสตร์* คือ แผนที่จัดวางทิศทางหรือการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ภายนอกและศักยภาพภายในขององค์กร เพื่อบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ส่วนมากจะจัดทำแผนระยะ 4-15 ปี องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด มาตรการ และแนวทางการดำเนินงาน *แผนปฏิบัติการ*

ถ้าเป็นส่วนราชการจะเรียกว่าแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ หมายถึงแผนดำเนินงานรายปีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อดำเนินงานให้เกิด ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบคือ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนงาน โครงสร้างและกิจกรรม

2. การจัดองค์การ (organizing) การจัดองค์การเป็นหน้าที่การบริหารที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประการ ได้แก่

1. **การจัดโครงสร้างองค์การ** มีสาระสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การออกแบบงาน การจัด แผนงาน การจัดกลไกการประสานงานในแนวดิ่ง และกลไกการจัดประสานงานในแนวนอน

1) การออกแบบงาน (job design) หมายถึง การวิเคราะห์ความเฉพาะของงาน (work specialization) และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อกำหนดงานและกลุ่มกิจกรรมการปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล โดยทั่วไปการออกแบบงานมี 4 วิธีการหลักๆ คือ (Hackman and Olham, 1988 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2555 : 72)

(1) การทำให้มีความง่ายขึ้น โดยแบ่งงานเป็นส่วนๆ ให้มีผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนแยกจากกัน ทำให้มีขอบเขตกิจกรรมที่ปฏิบัติแคบลง สามารถฝึกอบรมได้ ใช้วิธีการที่ดีที่สุดในส่วนที่รับผิดชอบได้

(2) การหมุนเวียนในงาน (job rotation) โดยแบ่งงานเป็นส่วน เช่น วิธีการแรกกำหนดช่วงเวลาให้ปฏิบัติได้สลับหมุนเวียนกันในการทำงานแต่ละส่วน เพื่อลดความเบื่อหน่ายใน การทำงานซ้ำๆ และ เพื่อความเข้าใจงานขององค์กรที่รอบด้านมากขึ้น

(3) การเพิ่มเนื้องาน (job enlargement) โดยกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้นในงานหนึ่งๆ เพื่อให้งานมีความท้าทาย และมีแรงจูงใจมากขึ้น ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานสำเร็จได้โดยไม่ต้องแบ่งงานกันรับผิดชอบเป็นส่วนๆ

(4) การเพิ่มคุณค่างาน (job enrichment) เป็นการออกแบบงานให้มีลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งขององค์กรและของบุคคล ผู้ปฏิบัติสามารถวางแผนและควบคุมการทำงานด้วยตนเอง บริหารตนเอง มีความเป็นอิสระลดการควบคุม ช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคคลและพัฒนาการของงาน

2) **การจัดแผนงาน (departmentalization)** เป็นการจัดรวมงานของบุคคลเข้าเป็นหน่วย หลายๆ หน่วยรวมเข้าเป็นแผนงาน (department) และหลายๆ แผนงานรวมเข้ากันเป็นหน่วยงานที่ใหญ่กว่าขึ้นไปอีก โดยทั่วไปการจัดแผนงาน มี 4 รูปแบบ คือ

(1) จัดตามหน้าที่ โดยยึดความคล้ายคลึงกันในแง่ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือ กิจกรรมการทำงาน

(2) จัดตามส่วนงาน โดยยึดความคล้ายคลึงกันในด้านผลลัพธ์ ผลผลิต พื้นที่ ภูมิศาสตร์ หรือลูกค้า

(3) จัดแบบผสมเป็นการจัดคละกันไปของแบบ ตามหน้าที่และขอบเขตของส่วนงาน

(4) จัดแบบเมตริกซ์ (matrix) เป็นการจัดแผนงานให้ส่วนงานเป็นโครงสร้างในแนวนอน ให้สัมพันธ์กับแผนงาน ที่จัดตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาขององค์กรในแนวดิ่ง

3) กลไกการประสานงานในแนวตั้ง (vertical coordination) คือการกำหนดกลไกการประสานงานให้เชื่อมโยงกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงหลักการมีสายการบังคับบัญชา การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม หลักการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ หลักการมอบหมายหน้าที่ และหลักการทำให้มีมาตรฐานของการกำหนดนโยบายระเบียบปฏิบัติ และคำพรณนางาน

4) กลไกการประสานงานในแนวนอน (horizontal coordination) เป็นการสร้างกิจกรรม การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข้อคิดถาม การมองเห็นปัญหา และการมีโอกาศกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีโครงสร้างของงานชัดเจนตามที่กล่าวมาแล้ว จำเป็น ต้องมีคนหรือบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน ในด้านความมุ่งหมาย หน้าที่สำคัญ เงื่อนไขการทำงานและความสัมพันธ์กับงานอื่น ผลของการวิเคราะห์งาน ทำให้ได้คำพรณนางานที่ประกอบด้วย ความมุ่งหมายโดยย่อ รายการหน้าที่และความรับผิดชอบ เงื่อนไขการทำงาน และการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงาน เกี่ยวกับความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการ เพื่อการทำงานนั้นๆ

2) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง กระบวนการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีการสรรหา (recruitment) หรือการคัดเลือก (selection) เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุด การสรรหาอาจสรรหาจากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรใดก็ได้ ส่วนการคัดเลือก อาจใช้วิธีการทดสอบ สอบสัมภาษณ์ หรือสอบภาคปฏิบัติเป็นต้น

3) การพัฒนาและการประเมิน ส่วนแรก การพัฒนาหมายถึงการเพิ่มพูนทักษะของบุคคลในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ให้ตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในอนาคต กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกการประเมินเพื่อกำหนดความจำเป็น วัตถุประสงค์และพัฒนาเกณฑ์เพื่อการประเมิน ขั้นที่สอง การออกแบบการฝึกอบรมและการนำไปปฏิบัติเป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นที่สาม การประเมินผลการฝึกอบรม ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ส่วนที่สองการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน วิธีแรกเช่น การมาทำงาน คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น ความรู้ในงาน เป็นต้น และวิธีที่สองการประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เมื่อรวมกันแล้ว บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือองค์การหรือไม่

4) การบำเหน็จตอบแทน เป็นการสำรวจกระบวนการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับบุคคลอย่างเหมาะสมกับความรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีหน้าที่ ปฏิบัติ 3 ประการคือ การสำรวจอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างในปัจจุบันเกี่ยวกับตำแหน่งต่างๆ แล้วกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นธรรม และสุดท้ายคือการสร้างระบบค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นที่ยอมรับโดยคำนึงถึงผลงาน

5) การธำรงรักษาบุคลากรให้มีประสิทธิผล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิผล ในการทำงาน โดยมีบทบาทเป็นผู้ฝึกฝนหรือช่วยเหลือ

(coaching) ด้วยวิธีต่างๆ และการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงและธำรงรักษาความมีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลไว้

3. การนำ (leading) การนำ หมายถึง ความพยายามของผู้ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน้าที่การบริหาร หรือหน้าที่ การนำมีลักษณะ 4 ประการ คือ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่ม

1) การจูงใจ (motivation) หมายถึง การใช้สถานการณ์หรือสิ่งเร้าสำหรับกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการ มีทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการจูงใจ ที่อธิบายรูปแบบเชิงเนื้อหาว่าอะไรที่จะจูงใจ คนให้ทำงานได้บ้าง กับทฤษฎีรูปแบบเชิงกระบวนการที่พยายามอธิบายกระบวนการความคิดของ บุคคลที่มีต่อการจูงใจว่าเป็นอย่างไร ผู้เขียนเลือกมาน าเสนอรูปแบบละหนึ่งทฤษฎี ดังนี้ ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland) เป็นทฤษฎีกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ที่อธิบายว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมาก น้อยต่างกัน ความต้องการที่แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งคือ ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำหยาและมีผลงานที่มาตรฐานดีเยี่ยม โดยทั่วไปบุคคลที่มีความต้องการในความสำเร็จสูง จะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตนเอง ทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง และต้องยอมรับผลจากการทำงานนั้นทันที บุคคลประเภทนี้ ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรม กลุ่มที่สองคือ ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะ คือ อำนาจส่วนตัวที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเอง ไม่ใช่เพื่อองค์กร อีกอย่างหนึ่ง อำนาจเชิงสถาบันที่ต้องการทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือแก้ปัญหาองค์กร เป็นบุคคลที่ทำงานและอุทิศตนเพื่อองค์กร กลุ่มที่สาม คือความต้องการความสัมพันธ์ (need for application) คือความต้องการเป็นมิตร ต้องการความอบอุ่น มักแสดงออกให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น เพื่อหวังการมีน้ำใจ ตอบแทน มีพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น พยายามเข้าใจคนอื่นและพยายามแสดง ความจริงใจ ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (good-setting theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการพัฒนาโดย เอ็ดวิน เอ. ล็อก และแกรี พี. ลัทธัม (Edwin A.Locke and Gary P.Latham) โดยอธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายเพื่อบอกทิศทาง โดยเป้าหมายที่กำหนดมีลักษณะที่เรียกว่าเป็น เป้าหมายที่ SMART หรือไม่

คำว่า SMART หมายถึง S : Specific เป้าหมายที่ชัดเจน

M : Measurable สามารถวัดได้

A : Achievable สามารถทำได้

R : Realistic เป็นจริงได้

T : Time – Bound มีระยะเวลาที่แน่นอน

2) ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิดการบริหารจัดการ มีความแตกต่างกัน การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ ได้แก่

- ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ตามการชี้แนะของผู้นำ การธำรงรักษาและ บริหารปัจจัยพื้นฐานขององค์การ

- มุ่งงาน (สิ่งของ) เมื่อมีการวางแผน การจัด องค์การและการควบคุม
 - ในการวางแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์ใน รายละเอียดและจัดทำแผนเพื่อ
 บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

- เน้นการควบคุม จะติดตามผลการทำงาน ตามแผนและใช้การบังคับ
 - ความสามารถทำนายได้ การวางแผนก การจัดองค์การ และการควบคุมจะ
 เป็นพฤติกรรมที่คงเส้นคงวา ชอบที่จะให้ค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีเสถียรภาพ

- ผู้บริหารเน้นการทำตามให้ถูกต้อง
 - เน้นความมีเสถียรภาพ การควบคุม การแข่งขัน มุ่งงานและความเป็นหนึ่งเดียว
 - เน้นวิสัยทัศน์ระยะสั้น หลักเสี่ยงความเสี่ยง อารมณ์รักษาและเลียนแบบ
 - การเสนอวิสัยทัศน์และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหลักๆขององค์การ มี
 ความมั่นคงใจและชอบเผชิญกับประเด็นที่ยุ่งยากหรือท้าทายจากสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์การ
 - เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (คน) เมื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเชิง
 ภาวะผู้นำ

- ในการวางแผนจะกำหนดทิศทาง พัฒนา วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เพื่อ
 การบรรลุผล

- การจัดองค์การและบุคลากร จะสร้างสิ่งใหม่ๆ และยอมให้ผู้ปฏิบัติงาน
 ทำงานตาม หน้าที่ต้องการตราบใดที่ผลงานเป็นไป ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

- เน้นการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ ปฏิบัติเพื่อการบรรลุตาม
 วิสัยทัศน์ในทางสร้างสรรค์

- มุ่งก่อให้เกิดนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่สามารถทำนายได้ ชอบการ
 เปลี่ยนแปลง

- ผู้นำเน้นทำสิ่งถูกต้อง
 - เน้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลง การกระจาย อำนาจ ความร่วมมือมุ่งคน และ
 ความหลากหลาย

- เน้นวิสัยทัศน์ระยะยาว ชอบเสี่ยง นวัตกรรม และเป็นต้นแบบ
 ความแตกต่างระหว่างแนวคิดการบริหารและแนวคิดภาวะผู้นำ ที่มา : วิโรจน์
 สารรัตน์, 2555 : 93 เนื่องจากแนวคิดภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการ และ
 ความคิดหรือ ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ ได้พัฒนามาตลอด ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1930 เป็นต้นมา ภาวะผู้นำ
 มีนักวิชาการและ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังตัวอย่าง

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง พฤติกรรมการกระทำที่ก้าวข้ามความยากลำบาก ไปสู่
 สถานะภาพใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าหาญ (courage) พร้อมทั้งจะ
 เสี่ยงมีชีวิตที่ ท้าทายสร้างสรรค์และจินตนาการ ความมุ่งมั่นผูกพัน (commitment) และความ
 ไว้วางใจร่วมกัน (Peter Senge อ้างถึงใน Liu, : 2010 : 4, 77-78)

“ผู้บริหาร” คือ คนที่ทำงานให้เกิดความถูกต้อง แต่ผู้นำ คือคนที่ทำงานที่ถูกต้อง
 และ ลักษณะเด่นของผู้นำ คือ การมีแรงปรารถนาที่แรงกล้า การปรับปรุงศักยภาพอยู่เสมอ การเคารพ
 นับถือผู้อื่น การรู้จักตนเอง และการมีความกล้าหาญ (Warren Bennis อ้างถึงใน Liu, 2010 : 4-5, 50)

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง การระดมพลังของบุคคลเพื่อสร้างงานยิ่งใหญ่ที่ท้าทายให้
 สำเร็จ คือ ทำให้ทุกคนขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยกัน ในทิศทางที่มีความเฉพาะและมีเหตุผล” (John

Kotter อ้างถึงใน Liu, 2010 : 154) ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม” (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) อ้างถึงในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, 2540 : 3) ขอยกตัวอย่างทฤษฎีภาวะผู้นำ จำนวนสองทฤษฎี คือ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ และ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (1) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มผู้นำเชิงพฤติกรรม พัฒนาโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ในปี ค.ศ. 1964 โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน โดยใช้แบบสอบถามที่มี 9 มาตรา (scale) สามารถกำหนดภาวะผู้นำได้มากถึง 91 แบบ แล้วสรุปเป็น 5 แบบ ตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake และ Mouton ที่มา : ดัดแปลงจากวิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 100 www.google.co.th/search?q คำอธิบายผู้นำแบบต่างๆ (1) แบบมุ่งงาน คือแบบ 9,1 ผู้ทำมีพฤติกรรมเอาแต่ใจเป็นหลักสนใจคนน้อย ผู้นำวางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน (2) แบบมุ่งคน คือแบบ 1,9 ผู้นำเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้ตาม ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริม ให้คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีความเชื่อว่าถ้าทุกคนมีความสุข ก็ไม่จำเป็นในการควบคุม และเน้นความพึงพอใจและความสนุกสนานในการทำงาน หลักเลี้ยงการต่อต้าน (3) แบบมุ่งงานต่างมุ่งคนต่าง คือ แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อย ประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย และมักมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ (4) แบบสายกลาง คือแบบ 5,5 ผู้บริหารมุ่งผลงานเท่ากันขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่ยึดกฎและระเบียบ ผลงานได้จากการปฏิบัติงานตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลักเลี้ยงการใช้กำลังและอำนาจ 19 (5) แบบทำงานเป็นทีม คือแบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก เกิดความไว้วางใจเคารพนับถือกันและกันของผู้บริหาร และผู้ตามความสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นในการปฏิบัติงาน ร่วมกันโดยพึ่งพาอาศัยกัน ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล และส่งเสริมความสร้างสรรค์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีความสำคัญตามนิยามที่ wikipedia สรุปไว้ ดังนี้ (<https://en.wikipedia.org/wiki>) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบภาวะการนำที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ตามในการกำหนดความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเป็น กำหนดวิสัยทัศน์เป็นทิศทางการเปลี่ยนแปลง แล้วใช้กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ และบริหารการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับสมาชิกขององค์กร ที่มีความผูกพันมุ่งมั่นกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแสดงความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มแรงจูงใจ ขวัญและตัวผลงานของผู้ตาม โดยใช้กลไกต่างๆ เชื่อมโยงอัตลักษณ์ของผู้ตามเข้ากับอัตลักษณ์โดยรวมขององค์กร ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างเพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจ ยกระดับความสนใจต่องานท้าทายและกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน ผู้นำเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ตาม ที่จะช่วยให้นำผู้ตามให้มิจุดร่วมไปในทางเดียวกัน ที่จะเพิ่มคุณภาพผลงาน” ความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มนำเสนอโดย Jame W. Downton และ ต่อมาได้รับการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญทางภาวะผู้นำ คือ James M. Burns ซึ่งได้สรุปความคิดเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ (Burns, 1978 : 20) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปทำงานร่วมกับผู้ตาม ด้วยการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น โดยมุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและ

แรงจูงใจของผู้ตาม ดึงศักยภาพของผู้ตามออกมาให้ได้มากที่สุด กระบวนการนี้เกิดผลกระทบในลักษณะการสนับสนุนกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น” ต่อมา Bernard M. Bass ซึ่งเป็นลูกศิษย์ของ Burns ได้พัฒนาความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้ความหมายของผู้ตามเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (Bass, 1985 : 20) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การจูงใจให้ ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง ในลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

(1) ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และเป้าหมายทั้งเป็นแบบเฉพาะและ เป้าหมายที่เป็นความคิด

(2) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าคำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง

(3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น 20 แบบส (Bass) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวม 4 ประการ คือ

(1) การใช้อิทธิพลในอุดมคติ (idealized influence) หมายถึงการทำตนเป็น แบบอย่าง ทำให้ผู้ตามยกย่องชื่นชมและไว้วางใจ และพยายามเลียนแบบผู้นำ เผชิญปัญหาไปพร้อมกับ ผู้ตามแบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลัก จริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อตนเอง

(2) การจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การกระตุ้นแรงบันดาลใจมอบหมายสิ่งที่ท้าทายและมีคุณค่า จูงใจด้วยเป้าหมายที่ดึงดูดใจ สร้างความคาดหวัง และสื่อสารความคาดหวังต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามผูกพันกับเป้าหมาย และเร้าให้กระตือรือร้น มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย

(3) การกระตุ้นทางด้านปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึงการ กระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ การมองปัญหาด้วยมุมมองใหม่ ส่งเสริมให้คิดหาวิธีการใหม่ในการ แก้ปัญหาให้ อิสระในการคิด และแสดงความคิดเห็น และไม่วิจารณ์เมื่อคาดหวังจากผู้นำ

(4) ความเอาใจใส่ในตัวบุคคล (individualize consideration) หมายถึง ใส่ใจกับความต้องการ ความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้ตาม ทำหน้าที่สอนแนะ (coach) และเป็น ที่ปรึกษา (mentor) เพื่อยกระดับศักยภาพของผู้ตาม สร้างโอกาสและบรรยากาศในการเรียนรู้ สื่อสาร แลกเปลี่ยนกับผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ทำงานแบบเยี่ยมติดตาม (management by walking around) รับฟังอย่างตั้งใจ มีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มอบงานและดูแลอย่างใกล้ชิด

3) การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร (managerial communication) ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสื่อสารความหมายถึงกันเข้าใจกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ตรง เป้าหมาย

(1) ธรรมชาติของการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

- ผู้ส่งสาร (sender) คือผู้ส่งข่าวสาร (message) ที่ส่งลงรหัส (encoding) เป็นภาษาหรือไม่เป็นภาษา

- ช่องทางหรือสื่อ (media) เป็นเครื่องมือหรือตัวนำไปสู่ผู้รับ เช่น การพูด ต่อหน้า พูดทางโทรศัพท์ หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ผู้รับสาร (receiver) ที่สามารถถอดรหัส (decoding) และเข้าใจสารที่ส่งมา

(2) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร อาจจำแนก 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก การติดต่อ สื่อในแนวนอง เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างระดับกัน มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ได้แก่

- การติดต่อสื่อสารระดับสูงสู่ระดับล่าง เป็นการสื่อสารแนวปฏิบัติการ
ทำงาน นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

- การติดต่อสื่อสารระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน เป็นการสื่อสารผ่านจาก
ผู้ปฏิบัติงาน ขึ้นสู่หัวหน้าหรือผู้บริหาร ส่วนมากเป็นความคิดเห็น การประชุม การร้องทุกข์
การรายงาน เป็นต้น

4) *การบริหารกลุ่ม (managing group)* เป็นหน้าที่การบริหารของผู้บริหารที่จะ
ทำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารกลุ่มเป็นอีกหนึ่งหน้าที่ ซึ่งมีธรรมชาติ ประเภท บทบาท และ
ประสิทธิผลของกลุ่ม

ธรรมชาติของกลุ่ม คือ การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
ที่มีปฏิสัมพันธ์ในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันและต่างมีอิทธิพลต่อกัน เพื่อการทำงานให้บรรลุ
เป้าหมาย กลุ่มจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของกลุ่ม ว่ามีอะไร
เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้รวมกันเป็นกลุ่ม มีความรู้ความสามารถ และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่าง
เหมาะสม

ประเภทของกลุ่ม อาจแบ่งเป็นสองประเภท คือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ
มักรวมกันตามความสนใจ หรือความเป็นเพื่อนที่พึ่งพาช่วยเหลือกัน เพื่อทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน
และกลุ่ม แบบทางการ มักเป็นกลุ่มทำงานที่มีเป้าหมายเฉพาะ เป็นการรวมตัวทำงานชั่วคราว
หรือเป็นกลุ่มถาวร ซึ่งต้องการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายแต่ละอย่างขององค์การ

บทบาทของกลุ่ม บทบาทที่สำคัญ คือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีบทบาทตาม
ความรู้ความสามารถของสมาชิก เช่น เป็นผู้นำเป็นผู้แสวงหาข้อมูล ผู้ประสานงานหรือผู้สนับสนุน
 เป็นต้น บทบาทรองลงมา คือการธำรงรักษากลุ่ม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มทำงานได้ผล เช่น การให้
กำลังใจ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การประสานความคิดในกลุ่ม เป็นต้น แต่อีกบทบาทหนึ่งคือ
การมุ่งตนเอง คำนึงถึงความต้องการของตนเอง เช่นการเป็นผู้มีอิทธิพล ผู้ก้าวร้าว หรือผู้ขัดขวาง
ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์การ

ความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม กลุ่มจะทำงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร
ขึ้นอยู่กับ ประการแรก การเกี่ยวข้องกันภายในกลุ่ม คือความผูกพันและการมีแรงจูงใจที่จะรวมตัวกัน
ทำงาน เป็นกลุ่ม ประการที่สอง การมีแบบแผนการทำงานในกลุ่มให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
เช่น การมีมาตรฐานผลการทำงาน การกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม
และประการ สุดท้าย คือประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มและการรวมกันเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ
ทำให้ใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างคล่องตัวและมีทิศทางที่แน่นอน

4. การควบคุม (controlling) การควบคุมองค์การ หมายถึง กระบวนการติดตาม
ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือ
เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ได้แก่

1) *กระบวนการควบคุมองค์การ* แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม หมายถึง ระบบการดำเนินงานของงาน
แต่ละแห่ง ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการและผลิตผล

(2) ระบุสิ่งที่วัดและมาตรฐานของงานที่จะวัด ให้มีความสอดคล้องกับ
เป้าหมายขององค์การ

(3) วัดและรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานแต่ละงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

(4) วินัยเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2) *ระดับของการควบคุม* การควบคุมเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับต่างๆ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

(1) การควบคุมระดับยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ในการควบคุมเป้าหมายและแผนโดยรวม ได้แก่ การควบคุมรายไตรมาส รายครึ่งปี หรือรายปี โดยเน้นที่ การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย

(2) การควบคุมระดับยุทธวิธีเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง หรือ ระดับหน่วยงาน กำหนดเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน (เน้นที่การนำแผนไปปฏิบัติในแผนงานต่างๆ การพิจารณาผลการดำเนินงาน และการปรับปรุง)

(3) การควบคุมระดับปฏิบัติการ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น เป็นการติดตามผลรายวัน เน้นที่แผนปฏิบัติการ

3) *ยุทธศาสตร์การควบคุม* โดยทั่วไปมียุทธศาสตร์การควบคุม 6 ประการ คือ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 148)

(1) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การควบคุมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการทำหน้าที่

(2) การควบคุมระบบรางวัล แบ่งเป็นระบบรางวัลภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ที่ทำงานและความมั่นคงในการทำงาน กับระบบภายใน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การกำกับดูแลตนเอง และการควบคุมระหว่างบุคคล

(3) การควบคุมโครงสร้างแบบทางการ ได้แก่ การจัดสายบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร คำพรรณนางาน เป็นต้น

(4) การควบคุมงบประมาณ ได้แก่ การจัดให้มีระบบที่ยอมรับกันได้ และการตรวจสอบได้ เป็นทั้งในเชิงป้องกันและเชิงปรับปรุงแก้ไข

(5) การควบคุมนโยบายและกฎ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายและกฎต่างๆ ที่ทุกคนต้องปฏิบัติ

(6) การควบคุมเทคโนโลยีได้แก่ การจัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

4) *รูปแบบการควบคุม* ลักษณะของการควบคุม จำแนก เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) การควบคุมแบบราชการ เป็นวิธีควบคุมโดยใช้ กฎ นโยบาย การนิเทศ งบประมาณ ตารางการทำงาน ระบบการให้รางวัล และกลไกอื่นๆ มาเป็นตัวควบคุม

(2) การควบคุมนวัตกรรม เป็นวิธีควบคุมโดยใช้ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี กลุ่มวัฒนธรรม บทสวด การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มาเป็นตัวควบคุม

2.1.4 ทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารจัดการ

การแบ่งกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารจัดการนั้นมี 3 กลุ่ม กลุ่มใหญ่ คือ

1. ทฤษฎีและแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)
 2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)
 3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)
- สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1) ทฤษฎีและแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

เริ่มต้นช่วงปลายศตวรรษที่ 19 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในช่วงที่โลกเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีดั้งเดิมในยุคเริ่มต้นนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นไปยังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity) เป็นหลัก มากกว่าการใส่ใจบุคคล ระบบการบริหารงานจึงเน้นการมีแบบแผน กฎเกณฑ์ โครงสร้างชัดเจนแน่นอน มีรูปแบบตายตัว ลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลผลิตสูงสุด ยุคนี้มนุษย์ที่ใช้แรงงานจะถูกมองเป็นเสมือนเครื่องจักรกล ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมนุษย์ให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่าไรก็ยิ่งสร้างผลผลิตได้ปริมาณเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น โดยทฤษฎีและแนวความคิดในกลุ่มนี้อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1.1) แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นหมายถึงการจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งก็คือ “กฎระเบียบ” นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เริ่มเกิดขึ้นในช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทฤษฎีในยุคนี้จะมุ่งเน้นไปยังเป้าหมาย ผลสำเร็จ ที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักทฤษฎีและแนวคิดที่โดดเด่น คือ

- **Frederick W. Taylor** ที่ถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาได้เสนอหลักการออกแบบงานและการจัดระบบสิ่งจูงใจ รวม 4 ประการคือ

(1) ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) เพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานเคยทำกันมาแบบลองผิดลองถูก

(2) มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของตนเอง

(3) การคัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความทำงาน ร่วมกัน

(4) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้ อย่างเหมาะสมที่สุด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 14)

สำหรับการจัดระบบสิ่งจูงใจ Taylor มีความเห็นว่าเงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ การกำหนดค่าตอบแทนจึงต้องจัดเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น สำหรับคนที่ทำงานเกินมาตรฐาน

● **Max Weber** นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นผู้นำเสนอแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดองค์การเชิงเหตุผล โดยมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

- (1) หลักการมีกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อควบคุมการตัดสินใจ
- (2) หลักความไม่เป็นส่วนตัว ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ
- (3) หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง
- (4) หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา
- (5) หลักการเป็นอาชีพที่มั่นคง
- (6) หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นตัวรองรับ

(7) หลักความเป็นเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อบรรลุจุดหมาย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 17)

1.2 แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นในยุคคลาสสิกเช่นกัน แต่จะมีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แนวความคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่า การบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นลักษณะสากลที่มีอยู่เป็นปกติอยู่แล้ว แต่นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบการบริหารนี้จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือ ฝ่ายการจัดการโดยเฉพาะ ไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานระดับล่าง โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารเสียมากกว่า นักทฤษฎีและแนวคิดที่โดดเด่น คือ

● **Lyndall Urwick & Luther Gulick** สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ **POSDCoRB** ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ถูกกองทัพสหรัฐเรียกมารวมตัวกันช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการกองทัพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการ ดังนี้

(1) **P – Planning** : การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ

(2) **O – Organizing** : การจัดองค์การ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

(3) **S – Staffing** : การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดการอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

(4) **D – Directing** : การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ

(5) Co – Co-ordination : การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(6) R – Reporting : การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่างๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้

(7) B – Budgeting : การบริหารงบประมาณตั้งแต่การประเมินงบประมาณการจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

2) ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory) โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังเริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ซึ่งแฝงเข้ามาในองค์กรที่มีรูปแบบมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนให้ความสนใจในด้านความต้องการของมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเอง สำหรับแนวคิดที่โดดเด่นในยุคนี้ก็ได้แก่

2.1) แนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

แนวคิดนี้ค่อนข้างจะขัดแย้งกับแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นไปที่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก และมองข้ามความสำคัญของบุคคลไป มุ่งให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการควบคุมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลผลิตเป็นสำคัญ แต่นักทฤษฎีในแนวมนุษยสัมพันธ์นี้มีแนวความคิดว่าการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยแรงงานคนเป็นสำคัญ แล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการหลากหลายและไร้เหตุผลด้วย ไม่ได้ทำงานเพื่อหวังตอบแทนเรื่องค่าจ้างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งมนุษย์ทุกคนยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรงด้วยเช่นกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย นักทฤษฎีและแนวคิดที่โดดเด่น คือ

- **Abraham H. Maslow** ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) อับราฮัม เอช.มาสโลว์ ได้เสนอลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาเมื่อปี 1943 ลำดับขั้นตามความต้องการมีกฏนำเสนอโดยรูปปิระมิดคือความต้องการมากที่สุด และเป็นพื้นฐานที่สุดจะอยู่ข้างล่าง และความต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ขั้น ดังนี้

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการพักผ่อนหลับนอน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

(2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คือ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และ ทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

(3) ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของ (love/ belonging) ได้แก่ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการให้และได้รับความรัก ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

(4) ความต้องการได้รับการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือและสถานะทางสังคม ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

(5) ความต้องการสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดเป็นความต้องการที่อะไรที่บุคคลเป็นได้เขาต้องเป็น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเองเป็น ความปรารถนาที่จะเป็นทุกๆ อย่างที่เขาจะเป็นได้ ความคิดหลักของทฤษฎีมาสโลว์ คือ คนมีความต้องการและความต้องการงาน จะไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง สิ่งนั้นจะไม่เป็นสิ่งที่สนใจอีกต่อไป และความต้องการ เรียงตามลำดับจากความต้องการพื้นฐานจนถึงความต้องการสูงสุด ตามลำดับจากขั้น 1 ถึง 5 ที่กล่าวมาแล้ว

3) ทฤษฎีและแนวคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ในยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไว ธุรกิจต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรจึงมีการผสมผสานหลากหลายรายละเอียดเข้ามา โดยเฉพาะการนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในระบบการคำนวณต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ไปจนถึงการบริหารงานบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการออกมาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงที่สุด สำหรับในยุคการบริหารสมัยใหม่นี้มีนักทฤษฎียุคใหม่เกิดขึ้นมากมาย และสม่าเสมอ มีการค้นคว้าวิธีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบออกมาไม่ต่างจากการทดลองทางวิทยาศาสตร์ นักทฤษฎีและแนวคิดที่โดดเด่น คือ

- **Henri Fayol** ถึงแม้ว่าเขาจะเป็นนักทฤษฎียุคเดียวกับ Frederick Winslow Taylor บิดาแห่งแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แต่ทฤษฎีการจัดการของเขานั้นแตกต่างจนได้รับการยกย่องว่าเป็น Founder of Modern Management Method ผู้ก่อกำเนิดศาสตร์แห่งการบริหารยุคใหม่ โดยแนวความคิดของเขาให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ไปจนถึงระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่แรงงานและสร้างความภักดีต่อองค์กรในคราวเดียวกัน ทฤษฎีของเขานั้นก็คือ Fayolism หรือทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจ Theory of Business Administration โดยมีหลักการสำคัญอยู่ 5 ปัจจัยหลักที่เรียกว่า POCCC ซึ่งต้องประสานสอดคล้องกัน ได้แก่

(1) P – Planning : การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

(2) O – Organization : การจัดองค์กร หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหาร จำต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

(3) C – Commanding) : การบังคับบัญชาหรือสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

(4) C – Coordinating) : การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้อง เชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

(5) C – Controlling) : การควบคุม หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้ สามารถประกัน ได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า



ภาพที่ 1.1 ทฤษฎีบริหารจัดการ POCCC

ทฤษฎีบริหารจัดการ POCCC เน้นการบริหารจัดการรอบด้านและครอบคลุม ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการ การจัดโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตาม มาตรฐานที่วางไว้ โดยหลักการบริหารของ Henri Fayol สามารถนำไปประยุกต์ ใช้ได้เป็นการทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นงานบริหาร จัดการของเอกชน หรือของรัฐ

เทคนิคการทำงาน -> คนงานธรรมดา

ความสามารถทางด้านบริหาร -> ระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้นความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสุดยอด (Top executive) ควรจะได้มีการอบรม (training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ธิดา สุขใจ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใดๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคคลทำให้บุคคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรระยะยาว

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับเป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้การกระทำบางอย่างได้อย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เพื่อให้ตนเองได้สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ

ชาญเดช วีรกุล (2552, หน้า 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจหรือสิ่งโน้มน้าวให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความมานะพยายามที่จะกระทำและคงไว้ซึ่งการกระทำนั้นๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือองค์กรได้ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจ คือสิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้า ที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

ชลียา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความถึงความสำคัญของการจูงใจว่ามีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์การโดยรวม ความสำคัญต่อผู้บริหาร และความสำคัญที่มีต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์กร การจงใจที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ
 - 1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย
 - 1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรของ้องค์การจะทำงานตามที่ถูกมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ
 - 1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ของ้องค์การ
2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร
 - 2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.2 จัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน
 - 2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร
 - 3.1 ช่วยให้อุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ของ้องค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน
 - 3.2 ได้รับความยุติธรรมจาก้องค์การและฝ่ายบริหาร
 - 3.3 มีขวัญในการทำงาน

ประเภทของแรงจูงใจ

จากรูรณ กมลสินธุ์ (2548, หน้า 14) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
 - 1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจคือกระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจมี ดังนี้

แรงจูงใจทางบวก หรือ แสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ขดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

แรงจูงใจทางลบ หรือ การหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป
 - 1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรม และไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์ และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงานจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้นหรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้ จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชดาภรณ์ เเด่นพงษ์พันธุ์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผูกพันต่อองค์กร” โดยศึกษาข้อมูลจากพนักงานของกลุ่มบริษัทนำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 347 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ไม่พบว่ามีผลต่อการผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง และด้านปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โสภิตา เฟื่องทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง” ซึ่งใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg กำหนดตัวแปรต้น (ปัจจัยจูงใจ / ปัจจัยค่าจ้าง) วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 246 คน และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ ในกลุ่มปัจจัยในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์” การศึกษานี้ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยและรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกรมปศุสัตว์ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและจ้างเหมาบริการ

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกรมปศุสัตว์ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เนื่องจากทราบจำนวนที่แน่นอน จึงใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตร Taro Yamane (ทาโร ยามาเน : 1973 : 727-728) ดังนี้

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

เมื่อ N = 9,600 คน e = 0.05 เมื่อแทนค่า จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 384 ตัวอย่าง เพื่อความสะดวกผู้ศึกษาเก็บข้อมูล โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกรมปศุสัตว์ โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น เพื่อศึกษาในประเด็นดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถาม

2. สร้างข้อคำถามคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา รวมทั้งอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเพิ่มเติมในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีส่วนประกอบที่สามารถแบ่งได้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในด้านต่างๆ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดการองค์การ 3) ด้านการสั่งการ 4) ด้านการประสานงาน และ 5) ด้านการควบคุม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค

โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้นำมาตรวัดของ Likert Scale มาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนด คำนวณน้ำหนักของการวัดระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตามความเป็นจริง 5 ระดับ ดังนี้

5	=	เห็นด้วยมากที่สุด
4	=	เห็นด้วยมาก
3	=	เห็นด้วยปานกลาง
2	=	เห็นด้วยน้อย
1	=	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละระดับความเห็นคะแนนในการอภิปรายผลจากการคำนวณ โดยสูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

มีช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม (Reliability)

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอน ดังนี้

1) ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

2) ความเชื่อมั่น (Reliability Test) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทำการทดลอง (pre-test) กับเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้น จึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรหาสัมประสิทธิ์ Cronbach ' s Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha- coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือว่าเป็นแบบสอบถามดังกล่าวที่น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับข้อปฏิบัติของทางราชการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาจากแบบสอบถาม โดยรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ จำนวน 384 ตัวอย่าง

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการประมวลข้อมูล ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูล
- 1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อดูความถูกต้องและความสมบูรณ์
- 1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่ม เป็นหมวด รวมทั้งใส่รหัสคำตอบ
- 1.4 จัดทำคู่มือรหัส
- 1.5 ลงรหัสข้อมูลจากแบบสอบถามลงเครื่องคอมพิวเตอร์
- 1.6 ทำการประมวลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง

2.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติที่ใช้ทดสอบ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 390 ชุด คิดเป็นร้อยละ 101.56 แบ่งผลการศึกษา ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การบริหารจัดการในด้านต่างๆ
- 4.3 ปัญหา และอุปสรรค
- 4.4 ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	148	37.95
หญิง	242	62.05
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	15	3.85
26 – 35 ปี	164	42.05
36 – 44 ปี	115	29.49
46 ปีขึ้นไป	96	24.61
3. สถานภาพ		
โสด	216	55.39
สมรส	158	40.51
หย่าร้าง/หม้าย	16	4.10
4. รายได้เฉลี่ย	35,000	
5. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	277	71.02
ปริญญาโท	73	18.72
ปริญญาเอก	3	0.77
อื่นๆ ระดับ ปวส.	37	9.49
6. ประเภทตำแหน่ง		
ข้าราชการ	241	61.80
พนักงานราชการ	133	34.10

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
ลูกจ้างประจำ	13	3.33
อื่นๆ อาทิ จ้างเหมาบริการ	3	0.77
7. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	1	0.26
ปศุสัตว์อำเภอ	2	0.51
นายสัตวแพทย์	57	14.06
นักวิชาการสัตวบาล	69	17.69
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	13	3.30
นักวิทยาศาสตร์	23	5.89
เภสัชกร	2	0.51
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	51	13.00
นักทรัพยากรบุคคล	15	3.84
นักจัดการทั่วไป	4	1.03
นักวิชาการเผยแพร่	3	0.76
นักวิชาการสถิติ	1	0.26
นักวิชาการเงินและการบัญชี	3	0.77
นักวิเทศสัมพันธ์	1	0.26
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	1	0.26
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	2	0.51
นิติกร	4	1.03
บรรณารักษ์	1	0.26
สัตวแพทย์	37	9.48
เจ้าพนักงานสัตวบาล	42	10.76
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	2	0.50
เจ้าพนักงานธุรการ	40	10.25
เจ้าหน้าที่งานระบบคอมพิวเตอร์	4	1.02
พนักงานผู้ช่วยสัตวบาล	9	2.30
นายช่างเครื่องกล	1	0.25
พนักงานขับรถ	1	0.25
พนักงานพิมพ์ดีด	1	0.25
จ้างเหมาบริการช่วยงานเจ้าหน้าที่	3	0.76
7. ระดับ (ต่อ)		
ประเภทวิชาการ		
เชี่ยวชาญ	3	1.24
ชำนาญการพิเศษ	35	14.52
ชำนาญการ	90	37.34
ปฏิบัติการ	43	17.84

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททั่วไป		
อาวุโส	6	2.49
ชำนาญงาน	37	15.35
ปฏิบัติงาน	21	8.71
8. หน่วยงาน		
หน่วยงานภูมิภาค		
สำนักงานปศุสัตว์เขต 1 - 9	28	7.18
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด 76 จังหวัด	64	16.41
สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ	7	1.79
ศวพ.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (ศวพ.)	1	0.26
ศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์ปทุมธานี	5	1.28
ศูนย์วิจัยและบำรุงพันธุ์สัตว์ (สบส.)	14	3.59
ศูนย์วิจัยและพัฒนาสัตว์ปีก	4	1.03
ศูนย์วิจัยและพัฒนากระบือ	1	0.26
ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ (ศวอ.)	24	6.15
ด่านกักกันสัตว์สงขลา	2	0.51
หน่วยงานส่วนกลาง		
สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ (สทช.)	37	9.49
สำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์ (สคบ)	13	3.33
สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ (สสช.)	12	3.08
สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานปศุสัตว์(สพส.)	10	2.56
สำนักเทคโนโลยีการผลิตปศุสัตว์ (สทป.)	3	0.77
สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ (สตส.)	14	3.59
กองแผนงาน (กผง.)	51	13.08
กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ (กสส.)	19	4.87
สำนักงานเลขานุการกรม (สลก.)	14	3.59
กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ.)	20	5.13
กองความร่วมมือระหว่างประเทศด้านปศุสัตว์ (กรป.)	3	0.77
กองคลัง (กค.)	3	0.77
กองสารวัตรและกักกันสัตว์ (กสก.)	4	1.03
กองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์ (กผส.)	8	2.05
สำนักพัฒนาอาหารสัตว์ (สอส.)	1	0.25
สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร	2	0.51
กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)	3	0.76
กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ (กพก.)	5	1.28
สำนักกฎหมาย (สกม.)	4	1.02
กลุ่มพัฒนาวิชาการปศุสัตว์ (กวป.)	3	0.76

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.)	2	0.51
กองควบคุมอาหารและยาสัตว์ (อยส.)	7	1.79
สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์ (สพพ.)	2	0.51
10. ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	143	46.48
6 – 10 ปี	82	21.02
11 – 15 ปี	47	12.05
16 ปีขึ้นไป	116	29.74

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 242 คน คิดเป็นร้อยละ 62.05 และเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.95

อายุ - ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุอยู่ในช่วง 26 – 35 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.05 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ 36 – 44 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 29.49 และช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.61

สถานภาพ - ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานภาพโสด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 55.39 รองลงมา ได้แก่ สมรส จำนวน 158 คน และหย่าร้าง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 40.51 และ 4.10 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ย - 35,000 บาท/ เดือน

ระดับการศึกษา - เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 71.02 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาโท จำนวน 73 คน ระดับ ปวส. จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.72 และ 9.49 ตามลำดับ

ประเภทตำแหน่ง - ข้าราชการ จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 61.80 พนักงานราชการ จำนวน 133 ราย ลูกจ้างประจำ 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.10 และ 3.33 ตามลำดับ

ระดับ - แบ่งออกเป็น 2 สาย ดังนี้

สายวิชาการ - ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 37.34 รองลงมา ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 43 คน และ ชำนาญการพิเศษ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.84 และร้อยละ 14.52 ตามลำดับ

สายทั่วไป - ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.35 รองลงมา ได้แก่ ระดับชำนาญงาน จำนวน 8.71 คน และอาวุโส จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.49

4.2 การบริหารจัดการในด้านต่างๆ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการวางแผน	3.29	0.74	ปานกลาง	1
2. ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ	3.11	0.75	ปานกลาง	4
3. ด้านการสั่งการ	3.14	0.80	ปานกลาง	3
4. ด้านการประสานงาน	3.05	0.76	ปานกลาง	5
5. ด้านการควบคุม	3.17	0.72	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.15	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการควบคุม มีความคิดเห็นระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) เป็นด้านการประสานงาน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการวางแผน

ด้านการงานแผน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. มีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด	3.35	0.75	ปานกลาง	1
2. มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	3.29	0.79	ปานกลาง	3
3. มีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.21	0.77	ปานกลาง	5
4. สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้	3.28	0.71	ปานกลาง	4
5. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน	3.32	0.70	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.29	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการวางแผน ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74) โดยด้านมีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) คือ ด้านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ

ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. มีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจน	3.16	0.70	ปานกลาง	2
	3.12	0.77	ปานกลาง	3
2. มีการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.04	0.80	ปานกลาง	4
3. มีแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน	3.02	0.79	ปานกลาง	5
4. แต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ	3.21	0.70	ปานกลาง	1
5. แต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสม				
ภาพรวม	3.11	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านแต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16) และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) คือ ด้านแต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการสั่งการ

ด้านการสั่งการ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. มีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้	3.19	0.74	ปานกลาง	2
2. สามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์กรได้	3.02	0.88	ปานกลาง	5
3. มีวิธีการสั่งการที่เหมาะสม	3.09	0.78	ปานกลาง	4
4. มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกันได้	3.12	0.76	ปานกลาง	3
5. สามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้ง	3.27	0.82	ปานกลาง	1
ภาพรวม	3.14	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ใน ด้านการสั่งการ ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) โดยด้านสามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้ง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19)

และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) คือ ด้านหน่วยงานสามารถจัดการหรือจัดผู้ที่มีความสามารถออกไปจากองค์กรได้ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการประสานงาน

ด้านการประสานงาน	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. มีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	3.23	0.61	ปานกลาง	2
2. สามารถติดต่อข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.04	0.79	ปานกลาง	4
3. ยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.31	0.80	ปานกลาง	1
4. พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.95	0.77	ปานกลาง	5
5. พนักงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.93	0.78	ปานกลาง	6
6. ไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงาน	2.75	0.91	ปานกลาง	7
7. มีการประสานงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.13	0.68	ปานกลาง	3
ภาพรวม	3.05	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ด้านการประสานงาน ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) คือ ด้านไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงาน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม ด้านการควบคุม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	Mean	SD	ระดับ	ลำดับ
1. มีการตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.18	0.60	ปานกลาง	3
2. มีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง	3.08	0.82	ปานกลาง	4
3. ได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก	3.24	0.69	ปานกลาง	1
4. ได้รับอิสระในการทำงานไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด	3.22	0.76	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.18	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวม ด้านการควบคุม ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับอิสระในการทำงานไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) และลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) คือ ด้านมีการควบคุมพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 62.05 สถานภาพโสด จำนวน 216 คนคิดเป็นร้อยละ 55.39 มีรายได้เฉลี่ย 35,000 บาทต่อเดือน มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 71.02 ส่วนมากที่มีอายุ 26 – 35 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.05 เป็นข้าราชการ จำนวน 241 คนคิดเป็นร้อยละ 61.80 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 46.48

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ จำนวน 5 ด้าน

1. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75) โดยด้านการวางแผนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการควบคุม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18) ด้านการสั่งการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14) ด้านการจัดรูปงานหรือการจัดองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการประสานงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

2. ด้านการวางแผน – ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74) โดยด้านมีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การดำเนินงานที่กำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21)

3. ด้านการจัดการองค์กร - ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) โดยด้านแต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานที่เหมาะสม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานที่ชัดเจนมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านแต่ละหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

4. ด้านการสั่งการ ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) โดยด้านสามารถปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้งมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้มีความคิดเห็นใน ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 5) ด้านหน่วยงานสามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์กรได้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.02)

5. ด้านการประสานงาน ภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76) โดยด้านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านมีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23) ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 7) ด้านไม่นินทาว่าร้ายกันในหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.75)

6. ด้านการควบคุม ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72) โดยด้านได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านได้รับอิสระ ในการทำงานและไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.22) เป็นลำดับแรก ลำดับสุดท้าย (ลำดับ 4) ด้านมีการควบคุมถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.08)

7. ปัญหา-อุปสรรค

การวางแผน

บางหน่วยงานไม่มีแผนระยะยาวที่แน่นอน จะมีการปรับตามนโยบายของผู้บริหาร ในช่วงเวลาตามวาระในการดำรงตำแหน่ง รวมทั้ง งานด้านตัวชี้วัดเยอะเกินไป เจ้าหน้าที่ต้องทำงานเอกสารจำนวนมาก ไม่มีเวลาทำงานบริการประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งในพื้นที่เกษตรกรต้องการให้เจ้าหน้าที่บริการด้านสุขภาพสัตว์มากกว่า

การจัดองค์การ

การมอบหมายงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนด มอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถ ปริมาณงานไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร การกระจายงานไม่เท่าเทียม มีผู้ว่างงาน รวมทั้ง ไม่มีบุคลากรมาทดแทนผู้เกษียณอายุราชการ ทำให้ขาดศักยภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การสั่งการ

ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ศึกษารายละเอียดของงาน สั่งการโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีประสบการณ์ทำงาน รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในสายงาน ไม่มีความยุติธรรม เห็นแก่พวกพ้อง และทำลายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

การประสานงาน

บางหน่วยงานขาดการประสานงานและร่วมมือกันอย่างแท้จริง หน่วยงานยังคงปฏิบัติงานแค่หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่คำนึงถึงภาพรวม บุคลากรภายในหน่วยงานบางคน ขาดความใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ ปัดความรับผิดชอบ และเกี่ยงงาน ทำให้งานขาดความสมบูรณ์และไม่มีคุณภาพ การถ่ายทอดระหว่างผู้บังคับบัญชาลงมายังหัวหน้างาน และไปถึงผู้ปฏิบัติยังไม่ถูกต้อง หรือครบถ้วนตามจุดประสงค์ นอกจากนี้ ทศนคติ ช่วงวัยที่แตกต่างกัน ทำให้ต่างไม่ยอมรับความคิดเห็นกัน

การควบคุม

บางครั้งมีงานนโยบายที่เร่งรีบ ไม่มีการตรวจทานความถูกต้อง ความเป็นไปได้ของโครงการจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเวลาจำกัด และระบบการติดตามงานที่ยังไม่ชัดเจนส่งผลให้แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่บรรลุตามเป้าหมายทันเวลาที่กำหนดไว้

5.2 ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการวางแผน ต้องนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อรองรับนโยบายของผู้บริหาร และสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ โดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและ นำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

2. ด้านการจัดองค์การ มีการมอบหมายหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่และ โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตาม สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

3. ด้านการนำองค์การ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและ ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และองค์กรมีการนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. ด้านการควบคุม ควรนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษ กรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้โดยมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน

5. ด้านการประสานงาน ควรมีการบูรณาการงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง และภูมิภาค มีการจัดทำโครงสร้างการประสานงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเจาะลึกถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์

2. ควรศึกษาผลกระทบต่อการกระบวนการบริหารจัดการในองค์กรว่ามีผลกระทบไปในทิศทางใด เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

บรรณานุกรม

- HR Note.asia. 2562. แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>. (19 เมษายน 2562)
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- โสภิตา เพื่องทอง. (2545). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- กติกา เมฆสุต. 2561. ทฤษฎีบริหารจัดการของ Henry Fayol : บิดาทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://katika-mek.blogspot.com/2018/01/henry-fayol.html>. (7 มีนาคม 2561)
- กมล ฉายาวัฒน์. (2550). บริหารคนและงานตามหลักของพระพุทธเจ้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เพิร์ลพับลิชชิง.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2548). การบริหารและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : อักษรพิพัฒน์.
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- ชลียา ต่านทิพารักษ์. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคเริมเร่งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- ชาญเดช วีรกุล. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัดอุบลราชธานี). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธิดา สุขใจ. 2548. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนียนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน). ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชดาภรณ์ เด่นพงษ์พันธุ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วิทยา ด้านอังกูล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2546). การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง. กรุงเทพฯ :
 ปี. เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.

สมาน รังสียกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุญ. (2544). หลักการบริหารเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 19).
 กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. 2553. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัด
ชลบุรี. งานวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะ
 ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อำนาจ ธีระวนิช. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซี. วี. แอล. การพิมพ์.

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

การศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลงานวิชาการร่วมของนางสาวหทัยรัตน์ ฉันทิ , นางสาวกฤษณา วิเชียรปัญญา และนางสาวชญาณันท์ ธีระปัญญา ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนปฏิบัติการ สังกัดกองแผนงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์ และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการในด้านต่างๆ

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อผลการศึกษา จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อความสมบูรณ์ในงานวิจัย ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือที่ดีของท่าน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามดังกล่าว จะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาวิจัยนี้เท่านั้น ขอความกรุณาส่งคืนกองแผนงาน ภายในวันอังคารที่ 18 กันยายน 256๑

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้จัดทำ



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 26 - 35 ปี

☐ 36 - 45 ปี

☐ 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง/หม้าย

☐ อื่นๆ (ระบุ).....

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....

5. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่นๆ (ระบุ).....

6. ประเภทตำแหน่ง

☐ ข้าราชการ

☐ พนักงานราชการ

☐ ลูกจ้างประจำ

☐ อื่นๆ (ระบุ).....

7. ตำแหน่ง.....ระดับ.....

8. หน่วยงาน.....

9. ประสบการณ์ในการทำงาน/รับราชการ

☐ ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 6 - 10 ปี

☐ 11 - 15 ปี

☐ 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ ในด้านต่างๆ 5 ด้าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1) ด้านการวางแผน						
1	กรมปศุสัตว์มีการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด					
2	กรมปศุสัตว์มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
3	กรมปศุสัตว์มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
4	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้					
5	กรมปศุสัตว์มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่บุคลากร					
2) ด้านการจัดการองค์กร						
6	กรมปศุสัตว์มีการพิจารณาแบ่งงานภายในอย่างชัดเจน					
7	ภายในกรมปศุสัตว์มีการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน					
8	กรมปศุสัตว์มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะของบุคลากร					
9	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้					
10	หน่วยงานของท่านมีปริมาณงานที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร					
3) ด้านการสั่งการ						
11	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่สั่งการได้					
12	ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะการทำงานต่ำได้					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
13	ผู้บังคับบัญชามีการสั่งการที่เหมาะสม					
14	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคลากรเข้าด้วยกันได้					
15	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกครั้ง					
4) ด้านการประสานงาน						
16	กรมปศุสัตว์มีการทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
17	ท่านสามารถติดต่อขอข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว					
18	ท่านยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
19	บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
20	บุคลากรไม่นินทากันภายในหน่วยงาน					
21	หน่วยงานของท่าน มีการประสานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
5) ด้านการควบคุม						
22	กรมปศุสัตว์มีการตรวจสอบการดำเนินการขององค์การ ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้					
23	หน่วยงานมีการควบคุม พิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง					
24	หน่วยงานของท่าน ได้รับการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก					
25	ท่านได้รับอิสระในการทำงานและไม่ถูกบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด					

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

3.1 ปัญหา อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม