

การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของกำลังพลในกองการประชุมสำนักงานเลขาธิการ  
กองบัญชาการกองทัพไทย

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยะนาค  
ประจำสำนักงานเลขาธิการ กองบัญชาการกองทัพไทย  
วิทยาลัยการทัพบก  
กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยະนาค  
**เรื่อง** การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล  
ในกองการประชุมสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย  
**วันที่** กันยายน 2560 **จำนวนคำ** : 5,206 คำ **จำนวนหน้า** : 14 หน้า  
**คำสำคัญ** การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

จากนโยบายผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเน้นตั้งแต่การปฏิบัติงานของกำลังพลแต่ละนาย จนถึงภาพรวมการปฏิบัติของหน่วย เป็นผลให้สถานะแวดล้อมในการทำงานในทุกด้านเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ กองการประชุมสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทยตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายใต้โครงสร้างการจัดและจำนวนกำลังพลที่หน่วยมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้กำลังพลเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานของกำลังพล และที่สำคัญเพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็นแนวทางต่างๆ อาทิ การพัฒนากำลังพล ด้านการให้ความรู้, ด้านการเสริมสร้างการพัฒนาสัมพันธที่ดีของกำลังพลทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการประสานงานของหน่วย, ด้านการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน ปกุกจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักต่อหน้าที่รับผิดชอบ และด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตลอดจน การปรับปรุงในส่วน of หน่วยงานในสายงานกำลังพลที่เกี่ยวข้อง

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Tanida Arunyanark

**TITLE:** Study on Increase Efficiency of Officer in the Conference Division Office of the Secretary of the Royal Thai Armed Forces Headquarters.

**DATE:** September 2017 **WORD COUNT :** 5,206 **PAGES :** 14

**KEY TERMS :**

**CLASSIFICATION :** Unclassified

Since the High Commander of the Royal Thai Armed Forces has a policy focused on operational guidelines of the performance from the changed from the past. As a result, the Conference Division Office of the Secretary of the Royal Thai Armed Forces Headquarters has recognizing the performance will take place under the structure authority and number of personnel with limited that increases stress to troops on operational.

The research study was done to determine the factors that cause stress in the performance of troops and more important, to 3rd ways to increase the efficiency of operations. I have determined by using the methodology of qualitative research, comprising analyzed data from papers or documentary research and in-depth interview. The result shows the development guidance such as troops Development on knowledge, strengthening of good relations among colleagues, commander and relevant person who coordinate within the unit, enhancing a positive attitude to job, colleagues and the unit, raise awareness to understanding and awareness of responsibility, enhance customer satisfaction in the career and receive fair and reasonable compensation, as well as improvement in the agencies involved in the task force.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล  
ในกองการประชุมสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วย  
ความกรุณาจากทีมงาน คณาจารย์วิทยาลัยการทัพบก เพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยในการให้  
คำปรึกษาในการรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ พันเอก กฤษณ์ จันทรมิตร พันเอก ชนวุฒิ อธิวิวัฒน์  
ซึ่งดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ กองบัญชาการกองทัพไทยทั้งสองท่าน รวมถึง พันเอก พงศ์ธร  
ปรีดิพันธุ์ นายทหารปฏิบัติการประจำสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย  
ที่ได้อนุเคราะห์สนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมถึง  
ให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี

## การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย

<sup>1</sup>สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการภายใต้ส่วนบังคับบัญชา (สำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด) ของกองบัญชาการกองทัพไทยมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการการสารบรรณ การเลขานุการ การบริการและการประชาสัมพันธ์ สำหรับผู้บัญชาการทหารสูงสุดรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เสนาธิการทหาร รองเสนาธิการทหาร และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามและผู้บัญชาการทหารสูงสุดจะได้มอบหมาย ซึ่งในห้วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเน้นตั้งแต่การปฏิบัติงานของกำลังพลแต่ละนาย จนถึงภาพรวมการปฏิบัติของหน่วย เป็นผลให้สภาวะแวดล้อมในการทำงานในทุกด้านเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลสำเร็จของงาน (Output) และผลสัมฤทธิ์ของงาน (Outcome) ได้ถูกนำมาเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยมากขึ้น

จากข้างต้น กองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทยมีหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจหลักและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้กับสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทยโดยกองการประชุมได้ปฏิบัติเพิ่มเติมอีก ซึ่งการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบทั้งหมดดังกล่าว ทำให้กองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทยตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายใต้โครงสร้างการจัดและจำนวนกำลังพลที่หน่วยมีอยู่อย่างจำกัดซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้สนใจที่ศึกษาแนวทาง และปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยมีหัวข้อสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 3 หัวข้อใหญ่ดังนี้

1. งานเพิ่มมากขึ้น/กำลังพลเท่าเดิม
2. เกิดความเหนื่อยล้า ความเครียดจากปัญหาต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
3. คุณภาพของงานลดต่ำลง

ทั้งหมดนี้เป็นเหตุผลทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่นำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม

การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษาแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ ทฤษฎีและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- การบริหารทรัพยากร
- การจัดการงานบุคคล
- การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- การจัดการความรู้ (KM)
- การจัดการความรู้กับพฤติกรรมองค์การ
- ภารกิจกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย

<sup>2</sup>**ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** ส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการปฏิบัติงาน (Performance) คือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดี ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอยกมา 1 ท่าน คือ คุณ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ซึ่งให้เห็นประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมาย รวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ ประกอบด้วย Input → Process → Output ได้แก่

Input คือ คน เงิน เทคโนโลยี ใช้คุ้มค่า สูญเสียน้อยที่สุด

Process คือ การทำงานถูกต้อง รวดเร็ว มาตรฐานใช้เทคโนโลยีสะดวกกว่าเดิม

Output คือ ผลผลิต ผลลัพธ์ นั้น การทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม เกิดผลกำไร ทนเวลา มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**การบริหารทรัพยากร** ในที่นี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์, บุคคล หมายถึง บุคลากร ในองค์กรทุกคน

การบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรืออาจหมายถึง การแบ่งมอบงาน การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน Put the like man on like job

### **การจัดการงานบุคคล แบ่งออกเป็น**

เป้าหมายของการจัดการงานบุคคล คือ การจัดสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม ส่งเสริมให้ทำงานเต็มตามศักยภาพ

การจัดสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมโดยอาจจัดตาม อดก. (อัตราเฉพาะกิจ)

การพิจารณาบุคคล (Job Descriptions) โดยพิจารณาจากพื้นฐานการศึกษา, ระดับการศึกษา, การผ่านการฝึกอบรม การมีทักษะเสริม เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ , การพูดภาษาต่างประเทศ ประสบการณ์ทำงาน รวมถึงศักยภาพในตัวบุคคลที่มีอยู่ หรือความสามารถพิเศษในตัวเอง รางวัลตอบแทนให้แก่ผู้สร้างผลงานคุณภาพ เช่น การมอบรางวัลแก่บุคคลทำงานดี เป็นรางวัลบุคคลดีเด่น ตอบแทนให้ไปพักผ่อนต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้ทำให้รับรู้ถึงความก้าวหน้า และมั่นคงในอาชีพ

การฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่ว่าเป็นระดับผู้บริหารหรือพนักงานที่ปฏิบัติงาน ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมแก่พนักงาน และทำการประเมินผล 3 ระยะ ตั้งแต่ระยะการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการสร้างความตระหนักต่อการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และคุณภาพขององค์กร

การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทางด้าน อาคาร สถานที่ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสื่อสารการขนส่ง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

### **การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)**

ขอบข่ายของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ประกอบ เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ

เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ประกอบการใช้

ระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบการสื่อสาร การขนส่ง

### **หลักการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน**

โครงสร้างพื้นฐาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบำรุงรักษาให้โครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและมีความพอเพียงกับการใช้งานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะมีส่วนช่วยให้การทำงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สำหรับการจัดสรรพื้นที่การใช้งานและการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

ความต่อเนื่องของการทำงาน

การติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับการทำงาน คือการออกแบบและติดตั้งเครื่องจักร/อุปกรณ์ ให้มีความเพียงพอและเหมาะสมกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆเหล่านี้ คือ

ความสมดุล ระหว่างเครื่องจักรกับร่างกายของผู้ใช้เครื่อง การขาดความสมดุลทำให้เกิดผลเสีย เช่น เกิดความไม่สะดวก เกิดความเมื่อยล้า เป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุ

ความสามารถรับรู้ระบบการทำงานของเครื่องจักร

ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจากเครื่องจักร หรือสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เครื่องจักรมีประสิทธิภาพอย่างไร มีการขัดข้องส่วนใด หรือความเร็วของเครื่องจักรเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

### การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

เครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์

ระบบความปลอดภัย

ระบบอาชีวอนามัย

ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น

ระบบแสงสว่าง

สภาพแวดล้อมด้านสังคม ประกอบด้วย

ระบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน

ระบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

รายได้ ผลตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ

การสร้างแรงจูงใจขององค์กร

การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

### หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วย

หลักการแห่งความปลอดภัย ต้องย้อนกลับไปไปที่การจัดทรัพยากรและการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทั้งสองส่วน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความปลอดภัย

หลักการรักษาอาชีวอนามัย คือการคำนึงถึงคุณภาพสุขภาพอนามัยของพนักงาน ในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสุขภาพอนามัยของพนักงานมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้



เวลาการทำงาน

ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น

หลักการอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ตื่นอกจากความปลอดภัยและอาชีวอนามัยแล้ว พนักงานก็มีความสุขและมีกำลังใจในการทำงาน

หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย

ทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร

มีระบบป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร

ตอบแทนคุณภาพการทำงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

มีผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถ ฉลาด และเป็นธรรม

แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิผล ต้องยึดถือผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมีมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

**ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ** มีนักวิชาการหลายท่านได้นำการศึกษา และสรุปปัจจัยสำคัญไว้ ผู้วิจัยขอยกมา 1 แนวคิด ของปีเตอร์สัน และโพสแมน โดยได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน ต้องมีคุณภาพสูงโดยผู้ใช้ได้ประโยชน์สูงสุด
2. ปริมาณงาน ที่เกิดขึ้นต้องเป็นตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา ต้องถูกต้องและเหมาะสมกับงาน
4. ค่าใช้จ่าย ต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมาก

**ทัศนคติของคนที่มีผลต่อการทำงานอย่างมี/ไม่มีประสิทธิภาพ** โดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผลงานได้คุณภาพเป็นที่ปรารถนาของคนทุกคนในองค์กร ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจ เรียกว่าประสิทธิผล ส่วนใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างประหยัด เรียกว่า ทำงานมีประสิทธิภาพ โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้เสนอการสร้างประสิทธิภาพ โดยการลดต้นทุนคุณภาพและการลดความสูญเปล่า โดยการสร้างประสิทธิผลการทำงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย ในที่นี้คือ การใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

<sup>4</sup> **ประสิทธิภาพ** แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยใช้เวลาน้อยที่สุด และผลงานที่ดี
2. ประสิทธิภาพองค์กร การที่องค์กรต่างๆ ดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าที่สุด และสูญเสียน้อยที่สุด มีอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด

**การจัดการความรู้** โดยการนำหลัก KM (Knowledge Management) มาใช้องค์กร คือเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ตามตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถมีความเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างสูงสุด โดยแบ่งความรู้ ออกได้เป็น 2 ประเภท

1. ความรู้ยังอยู่ในคน เช่น พรสวรรค์ของบุคคล ที่มีทักษะและฝีมือในตัวเอง
  2. ความรู้ที่ชัดเจน คือ เป็นความรู้ที่ต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรคู่มือ หรืออาจเรียกได้ว่า ความรู้แบบรูปธรรม
- ทั้งหมดนี้การตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น คือ พัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรการเรียนรู้

### **มุมมองและแนวทางการสัมภาษณ์**

ปัจจุบันกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย มีกำลังพลรวม 21 นาย เป็นชั้นสัญญาบัตรชาย 5 นาย หญิง 6 นาย และเป็นชั้นประทวนชาย 5 นาย และหญิงอีก 5 นาย มีภารกิจในความรับผิดชอบหลายด้าน เช่น ด้านการจัดการประชุม ได้แก่ การประชุมผู้บัญชาการเหล่าทัพ, การประชุมหัวหน้าส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย และการประชุมกรมเสนาธิการร่วม กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจำนวนการจัดการประชุมทั้ง 3 การประชุมหลักนี้ มีการจัดทั้งสิ้น 42 ครั้งต่อปี ทั้งนี้ยังไม่รวมการประชุมอื่นๆ

ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองทัพไทยได้มอบหมายอีก และภารกิจหลักอีกประการคือ การให้การสนับสนุนห้องต่างๆ ได้แก่ ห้องประชุมกองบัญชาการกองทัพไทย ชั้น 4, ห้องประชุมอาคาร 15, ห้องรับรอง 11, 12, 13, 61, 62, 63 และห้องนเรศวร ซึ่งจากสถิติปีงบประมาณ 2558 มีหน่วยงานขอใช้ห้องดังกล่าวถึง 444 ครั้ง มีผู้เข้าใช้ประมาณทั้งสิ้น 32,555 คน จากจำนวนกำลังพลและภารกิจบางส่วนข้างต้น การปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลของงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามภารกิจด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านงานการจัดประชุม ด้านงานการให้การสนับสนุนห้องต่างๆ และด้านงานเอกสารและงานธุรการอื่นๆ

## 1. ด้านงานการจัดประชุม

1.1 ควรมีการเตรียมการและการประสานงานกับหน่วยที่เข้าประชุมในเรื่องของการชี้แจงในระเบียบวาระการประชุมต่างๆ แต่เนิ่น และชัดเจน เพื่อให้การการบริหารเวลาในที่ประชุมเป็นไปอย่างคลอบคลุม ครบถ้วน กระชับ และชัดเจนตามนโยบายผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่ได้ให้ไว้ รวมถึงการซักซ้อมประชุม และจัดทำสรุปรายงานการประชุมนำเรียนภายใน 1 วันเพื่อขออนุมัติแจกจ่ายต่อไป

1.2 เห็นควรให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดทำเป็นสรุปข้อ ขัดข้อง ปัญหา อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประชุม เพื่อให้ได้มีการเตรียมการป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดข้อง ปัญหา และอุปสรรคเกิดขึ้นอีก รวมถึงการจัดทำคู่มือหรือการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการประชุม รวมถึงรายชื่อผู้ติดต่อประสานงานของหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการประชุมอื่นๆ

1.3 เห็นควรให้มีการจัดการความรู้ (KM) ภายในกองการประชุมฯ เพื่อให้กำลังพลมีองค์ความรู้ในการจัดการประชุมทุกนาย รู้ข้อเด่น ข้อบกพร่องของงานการจัดการประชุมได้ในทุกขั้นตอน โดยผลสรุปของ KM จะเกิดเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ทำให้กำลังพล ภายในกองการประชุมฯ ศึกษาและนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. ด้านงานการให้การสนับสนุนห้องต่างๆ

2.1 เห็นควรให้มีการจัดทำตารางการให้การสนับสนุนห้องต่างๆ ลงในสื่อออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ หรือเฟสบุ๊ก พร้อมกับขั้นตอนการปฏิบัติและขั้นตอนการประสานงานในการขอใช้ห้องต่างๆ ด้วย

2.2 เน้นการทำงานแบบเป็นทีม (TeamWork) โดยมอบหมายความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล จะทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

### 3. ด้านงานเอกสารและงานธุรการอื่นๆ

3.1 เห็นควรปรับปรุงเรื่องการแบ่งมอบความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในทุกด้าน ทั้งด้านเอกสารและการบริการต่างๆ

3.2 แผนกเตรียมการประชุม และแผนกสนับสนุนการประชุม ในทางปฏิบัติยังไม่มี การแบ่งแยกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

สภาพปัญหา หรืออุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการ ประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อปัจจัย สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม ฯ ที่เป็นเรื่องของ นโยบายและการบริหารองค์กร(ภารกิจ), การควบคุมการบังคับบัญชา (การบังคับบัญชาตาม สายงาน), สภาพการทำงาน (ปริมาณงาน/จำนวนกำลังพล/เวลาในการทำงาน), ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังพลทุกระดับชั้นภายในกองฯ, ค่าตอบแทน (บำเหน็จประจำปี และอื่นๆ), สถานภาพกำลังพล(ความพร้อม), การกระทบกระเทือนต่อเรื่องส่วนตัว และความ ปลอดภัย ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. การจัดการประชุมเป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชา ถือเป็นภารกิจหลักของสำนักงาน เลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องดำเนินการสนับสนุนได้อย่างทันเวลา และรวดเร็ว ทั้งนี้การบริหารจัดการภายในกองฯ จะต้องมีความชัดเจนในแต่ละบุคคล และสามารถ ปฏิบัติงานแทนกันได้ และควรมีการพัฒนาด้านองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. เพิ่มอัตรากำลังพลให้มากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณงานที่มากในปัจจุบันและอนาคต โดยการ ปรับเปลี่ยนอัตราภายใน หรืออาจพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงต่อความต้องการ เพิ่มเติม และให้มีแนวทางในการเจริญเติบโตทางราชการที่ชัดเจน
3. การบังคับบัญชาภายในอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ส่วนการมอบหมายการปฏิบัติงาน ควรต้องมีความ ชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบในหน้าที่ในแต่ละบุคคล
4. ปริมาณงานมากขึ้นถือเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา กำลังพลจึงจำเป็นต้อง ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เกิดความเมื่อยล้า บางครั้งกำลังพลไม่เพียงพอการให้ ค่าตอบแทนเพิ่มเติมพิเศษกรณีมีผลงานดีเด่น
5. ในการให้การสนับสนุนห้องต่างๆ กำลังพลส่วนใหญ่มีอายุมากทำให้เกิดความคล่องตัวน้อย
6. เห็นควรเพิ่มเติมการให้นโยบายการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้กับกำลังพลภายในกองฯ

7. เพิ่มเติมการประชุมชี้แจงภายในกองฯ ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติ
8. เนื่องจากจำนวนงานที่มีมาก การกระจายอำนาจเป็นแนวทางที่ดี
9. กำลั้งพลไม่เพียงพอ และมีองค์ความรู้ในการจัดการประชุมอย่างจำกัด
10. ความสัมพันธ์ที่ดีของกำลั้งพลส่วนใหญ่จะอยู่ในกำลั้งพลระดับล่าง

แนวทางที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลั้งพลในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย

1. เพิ่มอัตรากำลั้งพลของกองการประชุมฯ
2. แบ่งงานให้เหมาะสม ชัดเจน เพียงพอต่อปริมาณงาน
3. จัดหาสิ่งอุปกรณ์จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อความสะดวกรวดเร็ว
4. พัฒนาสัมพันธ์ และจัดตั้งเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง และประสานการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด เพื่อการจัดทำข้อมูลการประชุมเป็นไปได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา
5. ปรับปรุงสถานที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศการประชุมของผู้บังคับบัญชาให้เกิดความสะดวกสบาย และสวยงาม
6. ใช้หลักการบริหารงาน 4M เพื่อให้เกิดความเหมาะสม คุ่มค่าเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
7. มีการจัดการความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานออกมาในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงาน
8. เพิ่มแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลั้งพล
9. มอบหมายหน้าที่ให้กับกำลั้งพลอย่างชัดเจนและเหมาะสม
10. เห็นควรให้มีการวางแผน เตรียมการ สนับสนุน และประสานงาน ก่อนการการจัดการประชุมทุกครั้ง รวมถึงการสรุปบทเรียน อุปสรรค ข้อขัดข้องในการจัดการประชุม
11. ชักซ้อมการประชุมก่อนการประชุมทุกครั้ง
12. ส่งเสริมให้กำลั้งพลได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการประชุมอย่างต่อเนื่อง
13. พัฒนากำลั้งพลให้มีความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น

ผลวิจัยจากการวิจัยเชิงเอกสารที่ได้กล่าวมาข้างต้น และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ผลสรุปดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดของกำลั้งพล มี 2 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัญหาสำคัญยิ่งของทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร แม้แต่บริษัทห้างร้านต่างๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ สามารถแยกแยะปัญหาด้านกำลั้งพลของกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า

ปัญหางานล้นคน ซึ่งหมายถึง การมีปริมาณกำลังพลไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มีและไม่เพียงพอที่จะให้การสนับสนุนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ในกรณีมีงานแออัดเข้ามาในห้วงระยะเวลาที่ใกล้เคียงกันบ่อยครั้งทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ

ปัญหากำลังพลขาดความเข้าใจในงาน หมายถึง กำลังพลทุกคนยังไม่สามารถที่จะทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางกรณีจำเป็นที่จะต้องเรียกใช้กำลังพลคนเดิม หรือกลุ่มเดิมมาทำงานบ่อยเมื่อเทียบกับกำลังพลที่มี ทำให้เกิดความเหนื่อยล้ามากขึ้น

ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของกำลังพล เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของงานที่ได้ กำลังพลจะมีแรงจูงใจให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ดี มาจากขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท

ปัญหาด้านทัศนคติต่อองค์กร เมื่อกำลังพลมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี มีค่าตอบแทน มีขวัญกำลังใจแล้ว การให้กำลังได้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้กำลังพลที่มีความพร้อม ในที่นี้หมายถึง “พร้อมทั้งใจ และพร้อมทั้งกาย” เพื่อจะเกิดกำลังพลที่ดีให้กำลังพลมีคุณภาพ เป็นผลให้งานของหน่วยบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดีมีคุณภาพเช่นกัน

1.2 ด้านการบริหารจัดการ ถือเป็นปัญหาที่ค่อนข้างแก้ไขได้ไม่ง่าย สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยงานราชการหน่วยหนึ่งซึ่งติดปัญหาด้านการปรับปรุงโครงสร้าง อัตรา และการจัดหน่วยคล้ายกับหลายหน่วยงาน การเสนอขอปรับปรุงหากไม่ได้มาจากนโยบายจะทำให้ถูกมองว่ามีการบริหารจัดการได้ไม่ดีพอ หน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้กำลังพลปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้บังคับหน่วย/ผู้บังคับบัญชา อย่างสุดความสามารถภายใต้กำลังพลที่มีอยู่อย่างจำกัด

**แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการประชุม สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย** สามารถกระทำได้หลายวิธีจากการรวบรวมข้อมูลทั้งด้านเอกสาร และข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารภายในหน่วย มีความเห็นตรงกับผู้วิจัย ว่าปัญหาหลักที่สำคัญที่ควรจะมีการแก้ไขและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มาจากปัญหาด้านกำลังพล ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการซึ่งผู้วิจัยมองเป็นปัญหารองได้เป็นอย่างดี โดยสามารถสรุปสาระสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลฯ ได้ 2 ข้อ ดังนี้

## 1. การพัฒนากำลังพล

กำลังพลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ กำลังพลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นกำลังพลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นกำลังพลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ตัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้น จึงมีแนวทางการพัฒนากำลังพลฯ หลายประการดังนี้<sup>5</sup>

1.1 การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบ ให้กับกำลังพลสามารถทำได้ ทั้งในรูปแบบของการเปิดอบรมเองภายในหน่วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม จากภายนอก การศึกษาคูงานหน่วยที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน หรือแม้แต่การให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีในงานนั้นๆ แก่กำลังพลอื่นๆ การจัดการอบรมให้ความรู้ที่จำเป็นเฉพาะด้าน ตลอดจนความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วย เช่นด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ทันต่อการเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 และเรียนรู้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัย

1.2 ปลุกฝังให้กำลังพลมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ของกำลังพลทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการประสานงานของหน่วย เป็นแนวทางอีกประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานและการประสานงานยิ่งขึ้น

1.3 การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน ปลุกจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักต่อหน้าที่รับผิดชอบ จะเกิดความมีน้ำใจ เสียสละเพื่อส่วนรวม สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ปรับปรุงและเสริมสร้างให้กำลังพลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มีการให้เห็นถึงความมั่นคงมีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จะทำให้กำลังพลเกิดความพึงพอใจในการสร้างผลงานของตน

1.5 มีการจัดการความรู้ตั้งที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ากล่าวมาข้างต้น

1.6 การทำ AAR (After Action Review) การทบทวนหลังการปฏิบัติงานว่ามีข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นอย่างไร

## 2. ปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

2.1 พิจารณาในการปรับเพิ่มอัตรา/ปรับเกลี้ยกำลังพลของหน่วยให้เพียงพอและสอดคล้องกับปริมาณงาน/ภารกิจที่ได้รับภายใต้ความเหมาะสม

2.2 บรรจุกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติที่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

### การสรุปผลการวิจัยทำให้ได้แนวคิดดังนี้

แนวคิดในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีผลลัพธ์ในการแก้ปัญหาจากการพัฒนาหลักการทำงาน และบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในเนื้องานอย่างถ่องแท้ หมายถึงการมีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนทักษะที่ดี มีการใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ ของงาน สามารถได้รับคำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง กำลังพลมีการรักษาระเบียบ วินัยในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในทุกเรื่อง จะทำให้ งานสำเร็จทันเวลา มีผลงานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้บำเหน็จรางวัล ที่เหมาะสมถือเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองการ ประชุม สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้จริงอย่างมี ประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้กองการประชุมในฐานะตัวแทนของสำนักงานเลขานุการ กองบัญชาการกองทัพไทย สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทยเอง สามารถสร้าง การยอมรับและความมั่นใจจากผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นได้เป็นอย่างดี พบว่าแนวทางที่ได้ มีความสอดคล้องกับทฤษฎี “The Motivation - Hygiene Theory” ของ Frederick Herzberg ที่เป็นเรื่องของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มาทำการศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมี ประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ ตลอดจนเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิด ความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ ในการทำงาน

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและ ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น มาจากการบรรจุกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ หรือ คุณสมบัติที่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงการมีการ จัดการความรู้ให้กับกำลังพล

1.2 การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือทั้ง จากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นต่างๆ ไปนั้น มาจากการได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น บำเหน็จประจำปี รางวัลอื่นๆที่ยกย่องถึง “การปฏิบัติหน้าที่ที่ดี”



1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานนั้นมาจากการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานปลูกจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักต่อหน้าที่รับผิดชอบ จะเกิดความมีน้ำใจ เสียสละเพื่อส่วนรวม สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองนั้น มาจากการบรรลุกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ หรือคุณสมบัติที่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

2. ปัจจัยคำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่สามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์การ

2.2 เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่มีได้ หมายถึงการยอมรับนับถือ

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ

2.6 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

**ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะดังนี้**

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 พิจารณานำเสนอการปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างของกองการประชุม สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทยให้มากขึ้น

1.2 พิจารณาความเหมาะสมในการนำกำลังพล (พลทหาร) ที่สังกัดหน่วยอื่นมาขึ้นควบคุมทางยุทธการกองการประชุม สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ให้ความสำคัญกับการบรรลุกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ

อย่างแท้จริงที่จะปฏิบัติงานภายในกองการประชุมสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับกำลังพลในทุกๆ ด้านมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การบำรุงขวัญ เรื่องสิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้า และอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกำลังพล เพื่อให้สมกับคำว่า “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” อันเป็นหัวใจแห่งกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ (รัชกาลที่ 9) ของพวกเราปวงชนชาวไทยทุกคน

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาดำเนินการที่จำกัด ซึ่งอาจขาดความละเอียดในบางประเด็น ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป เห็นควรดำเนินการในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยตระหนักว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ความสามารถและประสิทธิภาพของคนลดต่ำลง โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย และผู้ชำนาญการเกี่ยวข้องเพียง 3 ท่าน จึงใคร่เสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำในเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ในเชิงสถิติ

## เอกสารอ้างอิง

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการกองบัญชาการกองทัพไทย. <http://oscsecy.rtarf.mi.th/mission.html>. 20 พฤศจิกายน 2558.

<sup>2</sup> ชลนิตา พรหมเผือก. การกำหนดสมรรถนะ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้. เอกสารวิจัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2555.

<sup>3</sup> ภูวนัย เกษบุญชู. นาวาตรี. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ : ศึกษากรณี ข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1. เอกสารวิจัย. มหาวิทยาลัยบูรพา. 2549.

<sup>4</sup> สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล. เอกสารวิจัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2540.

<sup>5</sup> จิตติมา อัครดิพิงศ์. รองศาสตราจารย์. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ปีการศึกษา 2556.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกหญิง ฐนิตา อรัณยະนาค

วัน เดือน ปี เกิด 16 สิงหาคม 2517

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2535 - พ.ศ.2538 ปริญญาตรี : วิทยาการคอมพิวเตอร์  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

พ.ศ.2557 - พ.ศ.2558 ปริญญาโท : รัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ นิด้า

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2541 - พ.ศ.2542 บรรจุเข้ารับราชการ ตำแหน่ง นายทหารปฏิบัติการ  
คอมพิวเตอร์ กรมการสนเทศทหาร

พ.ศ.2542 - พ.ศ.2543 ประจำสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด

พ.ศ.2543 - พ.ศ.2545 ประจำสำนักงานรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด

พ.ศ.2546 - พ.ศ.2547 ประจำสำนักงานรองเสนาธิการทหาร

พ.ศ.2547 - พ.ศ.2552 ประจำสำนักงานเสนาธิการทหาร

พ.ศ.2552 - พ.ศ.2556 ผู้ช่วยนายทหารคนสนิทรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด

พ.ศ.2556 - พ.ศ.2559 นายทหารคนสนิทรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2559 - ปัจจุบัน ประจำสำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย  
ตุลาการศาลทหาร