

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก จิตรกร จันทร์สว่าง  
**เรื่อง** การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27  
**วันที่** กันยายน 2560      **จำนวนคำ:** 5356      **จำนวนหน้า:** 12  
**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพ, การทำงานของกำลังพล, มณฑลทหารบกที่ 27  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

มณฑลทหารบกที่ 27 กำลังประสบปัญหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล เนื่องจากการขาดแคลนกำลังพลและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27 ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการทำงาน และสภาพในการปฏิบัติงาน ล้วนมีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล ขณะที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะเฉพาะของนโยบายต้องมีการกำหนดนโยบายการบริหารงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน สภาพแวดล้อมทางกายภาพต้องมีบรรยากาศที่ดี และการจัดการต้องมีการวางแผนงานให้ครบถ้วนเพื่อควบคุมและประสานงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับ 1) การวางแผนอัตรากำลังซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) การพัฒนากำลังพลเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น 4) การประเมินผลในการปฏิบัติงาน 5)ขวัญและกำลังใจ เช่น สภาพจิตใจและทัศนคติที่ดีของกำลังพล ที่แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานร่วมเกี่ยวข้องด้วย

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Col. Jittakorn Jansawang

**TITLE:** Factors for Enhancement of Work Efficiency of the Army Personnel at the 27<sup>th</sup> Military Circle

**DATE:** September 2017      **WORD COUNT:** 5356      **PAGES:** 12

**KEY TERMS:** Enhancement, Work Efficiency, Army Personnel, the 27<sup>th</sup> Military Circle

**CLASSIFICATION:** Unclassified

The 27<sup>th</sup> Military Circle currently encounters problems relating to work efficiency of its army personnel due to lack of sufficient personnel and motivation to work. The objectives of this study are to determine factors affecting the enhancement of work efficiency of the army personnel at the 27<sup>th</sup> Military Circle. The affecting factors include personal attributes, working environment, and satisfaction in human resource management. Results of this study indicate that all of the personal attributes such as gender, age, education level, marriage status, salary rate, length of services, and work operation status, have considerable effects on work efficiency of the army personnel at the 27<sup>th</sup> Military Circle. Working environment are also an important factor. For example, policy characteristics need to be specified in the relating management policies to successfully achieve targeted work in lines of command. Assignment of authorities and responsibilities needs to be clearly defined. Good atmosphere of the working environment should be provided. All management needs to be systematically planned in order to effectively control and coordinate various aspects of work in the organization to complete the assigned work. For satisfaction in human resource management, supreme commanders need to pay special attention to 1) plans for recruiting personnel in the future 2) selection processes for the personnel recruitment 3) personnel development for increasing work efficiency 4) work evaluation and 5) personnel morale such as mental state and good attitude reflecting their passions and devotion to work.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลใน มณฑลทหารบกที่ 27 จัดทำขึ้น เพื่อหาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลรวมทั้งหา มาตรการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และศักยภาพของกำลังพลใน มณฑลทหารบกที่ 27 ให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ซึ่งผู้วิจัย ได้นำข้อมูลดังกล่าว มาสังเคราะห์ และวิเคราะห์ สรุปเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลใน มณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อเป็นประโยชน์กับมณฑลทหารบกที่ 27 และกองทัพต่อไป

เอกสารวิจัยฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือที่ เป็นประโยชน์จาก พันเอก ชนะชัย พลเตชา ฝ่ายเสนาธิการประจำวิทยาลัยการทัพบก ปฏิบัติ หน้าที่ อาจารย์ส่วนวิชายุทธศาสตร์ทหารและการวางแผนทางทหาร วิทยาลัยการทัพบก อาจารย์ ที่ปรึกษา และ พันเอก ปิยะพนธ์ ฐิตวัฒน์านนท์ รองผู้บังคับการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา รวมทั้งคณะผู้บังคับบัญชา และกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 27 ทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับเอกสารวิจัยฉบับนี้ จนทำให้เอกสารวิจัยฉบับนี้มีความ ชัดเจน และน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

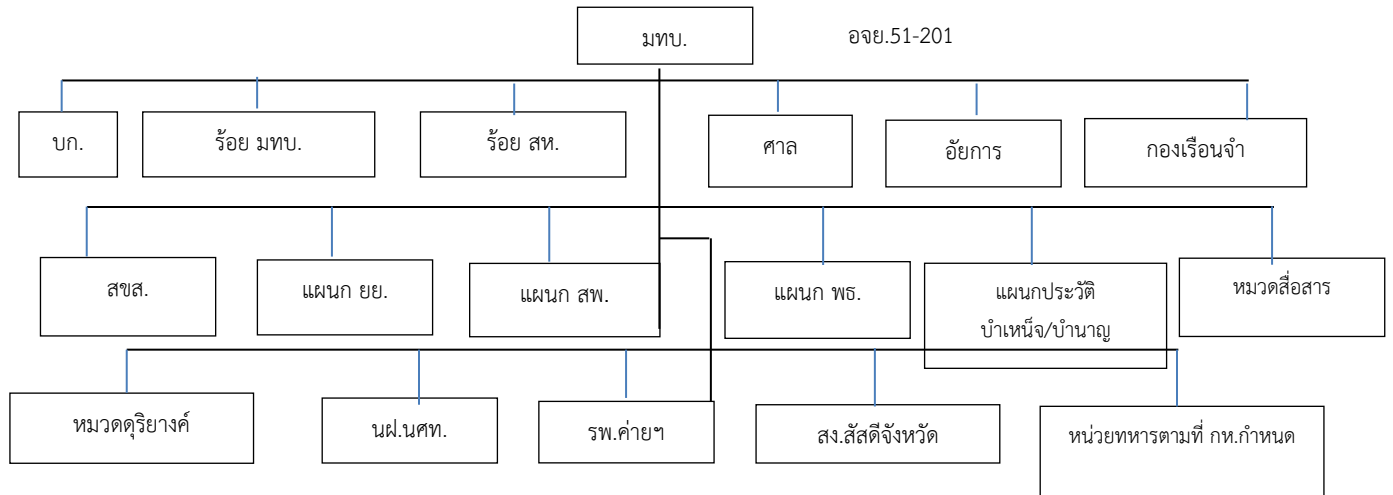
# การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรพื้นฐานอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน (Money) เครื่องจักร (Machine) และวิธีการ (Method) ให้ทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องตระหนักถึง เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ้องค์การจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หากองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพจะทำให้ ปัจจัยด้านอื่นๆเกิดขึ้นตามมา เพราะคุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ ้องค์การประสบความสำเร็จทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานใน้องค์การ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ้องค์การ บุคลากรจึงไม่เป็นเพียงแต่เป็นทรัพยากร แต่เป็นสินทรัพย์ที่้องค์การต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้ อกงามอยู่เสมอ<sup>1</sup> จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากร บุคคลเพื่อให้บรรลุไปสู่ เป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการไทยได้ เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา สืบเนื่องจากปัจจัยในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของประเทศ เศรษฐกิจ สังคม ประชากร และเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิด ความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาของระบบราชการ ไทย เรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมาย และกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อนไม่ทันสมัย รวมไปถึงนโยบาย ทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของกลุ่มต่างๆ มีความจำเป็นต้องปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อความ ต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังสูงขึ้น<sup>2</sup> กองทัพบก มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก ป้องกัน ราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยได้จัดทำแผนพัฒนากองทัพบกปี 2560 – 2564 และนโยบายกองทัพบกปี 2560 เพื่อให้ส่วนราชการ ในกองทัพบกยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้รับผิดชอบ

มณฑลทหารบกที่ 27 เป็นหน่วยส่วนภูมิภาค ขึ้นตรงต่อกองทัพบกภาคที่ 2 เดิมคือ จังหวัดทหารบก ร้อยเอ็ดได้รับอนุมัติให้จัดตั้งขึ้นในปีงบประมาณ 2527 ตามคำสั่งกองทัพบก(เฉพาะ)ที่ 275/26 เรื่องการจัดตั้งจังหวัดทหารบกร้อยเอ็ดลง 13 ตค.26 เป็นหน่วยตามแผนงานเสริมสร้างกำลัง

กองทัพตาม อจย. 51-301 ลง 5 สค.31 ต่อมาเมื่อ 1 ต.ค.58 ได้แปลสภาพเป็น มณฑลทหารบกที่ 27 ตาม อจย.51-201 ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับที่ 36/58ลง 24 ก.ย.58



อัตราเต็ม น. 267 ส. 742 พล อส. 78 พลฯ 599 พนักงาน 28

อัตราอนุมัติ (70%) น. 237 ส. 580 พล อส. 52 พลฯ 468 พนักงาน 38

บรรจุจริง น. 182 ส. 384 พล อส. 21 พลฯ 416 พนักงาน 31

มีหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การเรือนจำ ดำเนินการสัสดี การเกณฑ์ช่วยราชการทหาร และการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ นอกจากนี้ยังมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่ มณฑลทหารบกที่ 27 ในกรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบแบบธรรมเนียมของทหารตามที่กฎกระทรวงกลาโหมกำหนด มีผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 27 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีพื้นที่รับผิดชอบ 2 จังหวัด ได้แก่ จ.ร้อยเอ็ด และ จ.ยโสธร ความรับผิดชอบอีกประการหนึ่งได้แก่ การให้การสนับสนุนทางด้านการส่งกำลังบำรุงให้แก่หน่วยทหารที่มีที่ตั้งหน่วยในพื้นที่ จ.ร้อยเอ็ด และ จ.ยโสธร ซึ่งมีหน่วยทหารระดับกองพันขึ้นไป จำนวน 15 หน่วย และในสถานการณ์สงคราม จะมีหน่วยรับการสนับสนุนเพิ่มขึ้นตามแผนป้องกันประเทศ ประสานงานกับส่วนราชการพลเรือนที่เกี่ยวข้อง การควบคุมกำลังสำรอง กำลังประชาชน การเตรียมการเกี่ยวกับการพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง และการเตรียมการระบบการต่อสู้เบ็ดเสร็จ รวมทั้งงานรักษาความสงบเรียบร้อยโดยจัดตั้งกองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยจังหวัดร้อยเอ็ดตั้งแต่ พ.ค.57 เป็นต้นมา

จากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานที่มณฑลทหารบกที่ 27 และได้ร่วมปฏิบัติงานกับนายทหารสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน พลทหารกองประจำการ และลูกจ้างเป็นเวลาเกือบ 2 ปี พบว่ามณฑลทหารบกที่ 27 กำลังประสบปัญหาด้านบุคลากร ขาดแคลนกำลังพล ขาดความตั้งใจและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยคือ 1.คุณลักษณะส่วนบุคคล 2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของมณฑลทหารบกที่ 27 เป็นส่วนรวม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากมณฑลทหารบกที่ 27 สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ และพัฒนาบุคลากรขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27 โดยรวมอย่างแน่นอน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกองทัพบกปี 2560 และแผนพัฒนากองทัพบกปี 2560 – 2564 ได้เป็นอย่างดี

### ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27 สรุปได้ดังนี้

**1.คุณลักษณะส่วนบุคคล** เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้กำลังพลมีความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพในการปฏิบัติงาน กำลังพลที่เป็นผู้หญิงมักจะมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำมากกว่ากำลังพลที่เป็นผู้ชาย อาจเป็นเพราะค่านิยมของสังคมที่เปิดโอกาสให้กำลังพลผู้หญิงน้อยกว่า และมีทางเลือกในการทำงานที่น้อยกว่า กำลังพลที่อายุมากมีแนวโน้มจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นทำให้ กำลังพลมีอายุมากสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งมักจะแตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุน้อย ที่มักจะมีความคาดหวังต่อสิ่งต่างๆ ในการทำงานสูง แนวโน้มของการหางานหรือเปลี่ยนงานใหม่มีมาก เช่นเดียวกับกำลังพลที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่สูงด้วย เนื่องจากอัตราเงินเดือน รายได้ หรือค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูง ทำให้มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากำลังพลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติการ จากการศึกษาในข้างต้นแสดง ว่าปัจจัยส่วนบุคคล มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

**2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวของกำลังพล ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือสิ่งไม่มีชีวิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานหรือพลังงานต่างๆ เช่นความร้อน แสงสว่าง ฝุ่นละออง สารเคมี ซึ่งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ อารมณ์ คุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ลักษณะเฉพาะของนโยบาย 2) โครงสร้างสายการบังคับบัญชาต่างๆ 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกสะทกสบายในการทำงาน เช่นบรรยากาศในห้องทำงาน การระบายอากาศ การมีแสงสว่างที่เพียงพอ เกิดความสะทกสทกในการทำงาน 4) กระบวนการจัดการต่างๆ ในองค์การ เช่นการกำหนดความสัมพันธ์ให้ส่วนต่างๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงาน การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 5) บรรยากาศและพฤติกรรมการทำงานขององค์การ เช่นพฤติกรรมของกำลังพลในองค์การสัมพันธ์ภาพของกำลังพลกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล ได้เป็นอย่างดี

**3.ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญ นอกจากเป็นการมุ่งสร้างประสิทธิภาพ เสริมสร้างและพัฒนากำลังพลให้มีคุณค่าแล้ว ยังถือเป็นการส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีวิสัยทัศน์และบทบาทที่เพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า โดยผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ มีหลักธรรมาภิบาลมีความรู้คู่คุณธรรมย่อมจะนำองค์การไปในทางที่ดี ที่ถูกต้อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสำคัญกับ 1) การวางแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกำลังพลภายในองค์การ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแผนหรือโครงสร้าง ทำให้มีความต้องการที่หลากหลาย 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หน่วยงานมีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานในการบริหารจัดการ ปัจจัยหลักของการดำเนินงานซึ่งก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือกำลังพลในองค์การ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์การมีความต้องการมากที่สุด 3) การพัฒนากำลังพล เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการริเริ่มของกำลังพลในองค์การ โดยใช้ 3 กระบวนการได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ เปิดโอกาสให้กำลังพลได้แสดงศักยภาพ เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับ

การเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 4) การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้คือ เงินเดือน หรือค่าตอบแทน ที่กองทัพบกจ่ายให้ 5) การประเมินผลในการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่ากระบวนการในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การโยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่ง ทำให้กำลังพลได้ทราบถึงความก้าวหน้าของตนเอง 6)ขวัญและกำลังใจ ได้แก่ สภาพจิตใจทัศนคติที่ดีและความรู้สึกพึงพอใจ ที่แสดงออกมาของกำลังพล แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งมีอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมาเกี่ยวข้องด้วย

**สรุปการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษา และรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังนี้**

- 1.คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการทำงานและสถานภาพในการปฏิบัติงานล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะเฉพาะของนโยบาย ต้องมีการกำหนด นโยบายการบริหารงานต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน สภาพแวดล้อมทางกายภาพต้องมีบรรยากาศที่ดี ด้านการจัดการต่างๆ มีการวางแผนงานให้ครบถ้วน เพื่อควบคุมและประสานงานด้านต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
- 3.ด้านความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และพัฒนากำลังพลให้มีคุณค่า เน้นการจัดการองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่ดีขึ้น จะเห็นได้ว่า จากปัจจัยด้านความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ โดยเลือกที่จะใช้กระบวนการพัฒนา (Development) มาใช้พัฒนาศักยภาพปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล ที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทั้งต่อตัวกำลังพล และต่อหน่วยและจะทำให้มณฑลทหารบกที่ 27 ได้รับประโยชน์ต่อหน่วยเพิ่มขึ้น ส่วนกำลังพล จะได้รับประโยชน์ในด้านความรู้ ความสามารถ และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดนั่นเอง

**ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27**

- 1.ทฤษฎีแรงจูงใจ บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการ



ปฏิบัติงาน ทฤษฎีที่ศึกษาด้านแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1)ทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหา ( Content Theories ) หรือทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ ( Need Theories) ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นไปที่การศึกษา ปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดัน และชี้้นำพฤติกรรมต่างๆให้เกิดขึ้น เช่น ความต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน ต้องการเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงมีชื่ออีกอย่างว่า กลุ่มของทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ซึ่งทฤษฎีสำคัญในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง 2)ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and Process Theories) แนวคิดในกลุ่มนี้จะศึกษาวิเคราะห์ บรรยาย อธิบายกระบวนการที่คนเราจะแปลง (Translate) ความคิด (Cognitive) และความต้องการของเราให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างออกมา เช่น ถ้าคนมีความหวังในรางวัลที่องค์กรประกาศให้พนักงาน พนักงานจะใช้ความพยายามมากขึ้นในการทำงานเพื่อให้ได้รับรางวัลดังกล่าว ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการของการทำงาน ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการเสริมแรงและทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow** มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลาเมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น จากต่ำไปหาสูง ดังนี้ ชั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ชั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) ความต้องการที่จะมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย ชั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Security Needs) ความต้องการความรักและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ชั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และชั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการชั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนที่จะประสบได้ถึงขั้นนี้<sup>3</sup>

**ทฤษฎี ERG** อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยจำแนกความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำไประดับสูง ประกอบด้วย 3 ระดับได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อการคงอยู่ เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิต 2) ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการสัมพันธภาพในสังคมหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม 3)ความต้องการการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการของตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า และใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ<sup>4</sup>

**ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg** Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นตัวกำหนดความไม่พึงพอใจของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายปัจจัยทั้งสองได้ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ซึ่งปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึงปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงในการทำงาน<sup>5</sup>

**ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three Need Theory)** David McClelland ได้ศึกษาพบว่าในสังคมที่เจริญ คนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ ที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ พัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น 2) ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) เพื่อตนเองจะใช้อำนาจเพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง 3) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ของกลุ่ม ได้รับความร่วมมือ มีส่วนร่วม มีสัมพันธภาพที่ดี McClelland กล่าวว่าคนเราจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในเวลาเดียวกันได้ แต่สัดส่วนของความต้องการนั้นจะแตกต่างกันออกไป โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง จากทฤษฎีกลุ่มเชิงเนื้อหาของทฤษฎีแรงจูงใจ อันประกอบไปด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง สามารถนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 27 ได้โดยมุ่งไปที่การพัฒนาแนวคิดของกำลังพล ว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการมีแรงผลักดันภายในและแรงผลักดันที่สำคัญที่สุดคือ ความต้องการของตนเอง แล้วผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับความต้องการทั้ง 5 ชั้นของกำลังพล เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งเสริมในเรื่องของปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ส่งเสริมความต้องการทั้ง 3 อย่าง โดยส่งเสริมความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของกำลังพล ส่งเสริมความต้องการในตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้กำลังพล เกิดความพึงพอใจ ความตั้งใจในการทำงาน และจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 27 ได้เป็นอย่างดี<sup>6</sup>

## แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ รายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรสายอาจารย์และสายสนับสนุนวิชาการ ต้องใช้ระบบสรรหา คัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการทำงานดีขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการปรับโครงสร้างทางการบริหารให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยการปรับปรุง กฎ ระเบียบ และลดขั้นตอนการทำงานในสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงซึ่งจะทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น<sup>7</sup>

การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อเสนอแนะ องค์กรควรมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่างๆ เช่น ด้านค่าตอบแทน ควรมีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงกว่าเดิม เพื่อกระจายอำนาจลงไปสู่ระดับปฏิบัติการทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว รวดเร็ว รวมทั้งควรจะมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจด้านโครงสร้างองค์กร ด้วยการจัดประชุมประจำปี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรจะมีการจัดสถานที่ในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม เช่น การจัดห้องทำงาน ควรมีสัดส่วนที่พอเหมาะ สะดวกต่อการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ควรจะมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมทั้งต้องให้โอกาสพนักงานทำงานใหม่ๆ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และต้องสามารถชี้แจงให้พนักงานคนอื่นรับทราบได้โดยทั่วกัน<sup>8</sup>

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานมีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก และมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีระดับและค่าตอบแทนต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยจูงใจโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อเสนอแนะ องค์กรควรมีการพิจารณาการจัดสวัสดิการด้านการเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส พิเศษ ค่าล่วงเวลาและสวัสดิการด้านต่างๆ ให้มีความชัดเจนและมีความเป็นธรรมมากขึ้น โดยกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและกำหนดมาตรฐานของผู้ประเมินให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน องค์กรควรจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าของงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิ์เลือกประเภทของงานที่ตนเองถนัดและมีความชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>9</sup>

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในชั้นธุรกิจ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ลดลงจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในชั้นประหยัด เนื่องจากพนักงาน ไม่มีความภูมิใจ ไม่เห็นความสำคัญ และการเลื่อนขั้น ไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากการได้เลื่อนขั้น ข้อเสนอแนะงานวิจัย องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงระบบและหลักเกณฑ์ในการเลื่อน ชั้นพนักงาน สร้างความภูมิใจการยอมรับนับถือแก่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอย่างเต็มภาคภูมิ<sup>10</sup>

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลนั้นไม่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ควรได้รับการแก้ไขในอันดับแรก คือ ปัจจัยด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน รองลงมาคือปัจจัยด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่และบุคลากร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามลำดับ ข้อเสนอแนะงานวิจัย องค์กรควรมี

การปรับปรุงวิธีบริหารจัดการองค์การ โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ นำไปสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพและเป็นระบบ ตลอดจนควรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรขององค์การอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งควรจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครุภัณฑ์ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมผลงานที่ดีขององค์การต่อไป<sup>11</sup>

สรุปจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรวมทั้งการศึกษาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการดังนี้

### 1. การพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อตัวบุคลากรเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องาน เช่น หาข้อดีของตนเอง ไม่พยายามลอกเลียนแบบหรือเป็นอย่างที่ใครๆเป็น ความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดเชิงบวกต่อผู้อื่น มีความคิดเชิงบวกต่องาน มองว่างานเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตมีคุณค่า งานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ยิ่งทำ ยิ่งเก่ง ยิ่งพัฒนาความสามารถ

2. สร้างค่านิยมที่พึงปรารถนาในการทำงาน ฝึกความมีระเบียบวินัย ความมีระเบียบวินัยจะเป็นรากฐานของการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งช่วยลดขั้นตอน การค้นหา จัดการ ลดการเสียเวลา สับสน ลืม หรือการละเลยงานบางอย่างไป จัดลำดับความสำคัญของการทำงาน สร้างแผนการปรับปรุง (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบผล (Check) และการปฏิบัติเพื่อปรับปรุง (Act) หรือเรียกว่าการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (PDCA) รวมถึงสร้างค่านิยมการตรงต่อเวลา ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การ

3. การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

4. การทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง แสดงถึงการขาดความเชื่อใจและไว้วางใจในผู้ร่วมงาน การกระจายงานหรือแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานทำแทนโดยเลือกคนให้มีความเหมาะสมกับงาน และมีวิธีการควบคุมดูแลที่เหมาะสม จะสร้างความสำเร็จให้แก่งาน โดยมีสัมพันธภาพที่ดีเพิ่มขึ้นในองค์การและแสดงถึงการทำงานเป็นทีมของสมาชิกในองค์การ

5.มีการจัดการความเครียดจากการทำงานอย่างเหมาะสม เช่น มีกิจกรรมสร้างสรรค์ นันทนาการ พุดคุยปรึกษากับคนที่เราไว้วางใจ กิจกรรมกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อเพิ่มพลังใจเชิงบวกให้กับชีวิต และการทำงาน

**2.การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน** โดยการใช้กิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่เป็นระบบมีแนวปฏิบัติ ที่เหมาะสมสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานและรักษาสิ่งแวดล้อม ในสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในส่วนงานด้านการผลิตและด้านการบริการ ซึ่งนำมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ได้อีกทางหนึ่ง 1) สะสาง Seiri (เซริ) = สะสาง (ทำให้เป็น ระเบียบ) 2) สะดวก Seiton (เซตง) = สะดวก (วางของในที่ที่ควรอยู่) 3) สะอาด Seiso (เซโซ) = สะอาด (ทำความสะอาด) 4) สุขลักษณะ Seiketsu (เซเคทซึ) = สุขลักษณะ (รักษาความสะอาด) 5) สร้างนิสัย Shitsuke (ชิตซึเคะ) = สร้างนิสัย (ฝึกให้เป็นนิสัย) การปฏิบัติกิจกรรม 5 ส อย่าง สม่าเสมอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวันในองค์กร จะเสริมสร้างลักษณะนิสัยและ ความเป็นระเบียบ วินัยให้แก่ผู้ปฏิบัติกิจกรรม สิ่งของในที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และส่งผลต่อคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**3.การพัฒนาความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ประเด็นนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญที่สุด โดยการ 1) การวางแผนอัตรากำลัง ควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาเพื่อ กระจายอำนาจลงไปสู่ระดับปฏิบัติการทำงานให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว อัตราส่วน บุคลากรควรมีการปรับปรุงจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน 2) การสรรหาและการ คัดเลือกบุคลากร ควรใช้ระบบสรรหา คัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าอุปถัมภ์ และมีการ กำหนดมาตรฐานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 3) การพัฒนา บุคลากร ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการทำงานที่ดีขึ้น มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมความร่วมมือ สามัคคีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีความชัดเจนและเป็นธรรมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น จัด สภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าทำงาน จัดแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้ก้าวร้าวหน้าทิ่มกัน สร้าง ความพึงพอใจในงานด้วยการจัดงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ให้ความยกย่องชมเชย และ บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม หรือให้โอกาสบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้ความดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคลากร รวมทั้งให้โอกาสแสดง ความคิดเห็นในการทำงานและให้โอกาสร้องทุกข์ตามขั้นตอนระบบการร้องทุกข์

**ข้อเสนอแนะ :** การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลใน มณฑลทหารบกที่ 27 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้นแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นได้แก่ 1)คุณลักษณะส่วนบุคคล 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้ง มณฑลทหารบกที่ 27 ควรที่จะมีการปรับปรุงวิธีการจัดการองค์การโดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยเหนือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพตลอดจนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การเพื่อสร้างมาตรฐานของหน่วยรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกำลังพลอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยและสามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับจากหน่วยเหนือได้เป็นอย่างดี

## บรรณานุกรม

- <sup>1</sup>สุพจน์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา, พลตรี. ยุทธศาสตร์การพัฒนากับความมั่นคงของชาติ [เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ:วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2532 (ลับมาก)
- <sup>2</sup>กองทัพบก. แผนพัฒนากองทัพบกปี 2560 – 2564.กรุงเทพฯ;2560.  
กองทัพบก. นโยบายกองทัพบกปี 2560.กรุงเทพฯ;2560.
- <sup>3</sup>สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์;2552
- <sup>4</sup>พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ: กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์;2552
- <sup>5</sup>สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ. สัมมนาทฤษฎีองค์กรและการจัดการ [ เอกสารคำสอน] .นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2553
- <sup>6</sup>สัญญา สัญญาวิวัฒน์. ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ: รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา.กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย;2544
- <sup>7</sup>กัญญนันท์ ภัทร์สรณ์สิริ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน; 2554
- <sup>8</sup>จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล การศึกษาปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่;2554
- <sup>9</sup>ธนิศร ยืนยง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี;2557
- <sup>10</sup>วีระวุฒิ อัดตนนท์ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในชั้นธุรกิจ บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน);2550
- <sup>11</sup>ศิริวิชญ์ เวชกิจ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา;2556



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก จิตรกร จันทร์สว่าง
วัน เดือน ปี เกิด	13 ธันวาคม 2510
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ.2533	ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 37
พ.ศ.2533	หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารราบ รุ่นที่ 87/33
พ.ศ.2538	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารราบ รุ่นที่ 64/38
พ.ศ.2541	หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 77
พ.ศ.2551	ปริญญาโทรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2545-2547	รองผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 16
พ.ศ.2547-2550	รองผู้บังคับการกรมทหารพรานที่ 23
พ.ศ.2550-2553	รองเสนาธิการกรมทหารราบที่ 16
พ.ศ.2553-2555	ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 16
พ.ศ.2555-2558	ผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 22
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองเสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 27