

**การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัด  
กระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

**พันเอกวิสุทธิ เดชสกุล**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**An Analysis of Management Administration in Terms of Personnel  
of the Office of the Permanent Secretary of Defence  
According to the Good Governance Guideline**

**Colonel Wisut Dechsakul**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2007**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัด  
กระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ชื่อและนามสกุล พันเอกวิสุทธิ์ เศษกุล  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ  
2. อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปเกล้า

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ อุดร ต้นศิสุนทร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปเกล้า)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 24 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551...

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัด  
กระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัย พันเอกวิสุทธิ์ เดชสกุล ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิริรินทร์ ชูปลั่ง  
ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง  
ต่อ (1) การบริหารจัดการ (2) ปัญหา (3) แนวทางการพัฒนา (4) การเปรียบเทียบภาพรวม และ  
(5) ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม  
แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้งนี้ ได้ใช้แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก  
เป็นกรอบแนวคิด ซึ่งประกอบด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส  
(4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ  
รวมทั้งผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ที่ระดับ 0.913  
ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,102 คน คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่เป็นตัวแทนใน  
การตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ นายทหารชั้นประทวน รวมจำนวน  
ทั้งสิ้น 1,200 คน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
และการทดสอบค่าที นอกจากนี้ ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว  
อีกด้วย

ผลการศึกษาปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ทั้ง 6 หลัก และในการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล พบว่า ในปัจจุบันสูงกว่า  
ในอดีต และสูงกว่าหน่วยงานของรัฐอื่นในระดับเดียวกัน ปัญหาที่สำคัญ คือ ข้าราชการบางส่วน ยังขาด  
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อหน่วยงาน  
และส่วนรวม สำหรับแนวทางการพัฒนาพบว่าควรส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์  
รับผิดชอบ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย และควรมีการพัฒนาาระบบเครือข่ายสารสนเทศให้  
สามารถเชื่อมต่อข้อมูลกันได้โดยตรง เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยสะดวกและ  
โปร่งใส นอกจากนี้ ในอนาคตควรสนับสนุนให้มีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการกับ  
หน่วยงานของรัฐอื่น

คำสำคัญ การบริหารจัดการ แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม



**Thesis title:** An Analysis of Management Administration in Terms of Personnel of the Office of the Permanent Secretary of Defence According to the Good Governance Guideline

**Researcher:** Colonel Wisut Dechsakul; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisers:** (1) Dr. Wiruch Wiruchnipavan, Associate Professor; (2) General Sirinundra Dhupklum **Academic year:** 2007

### ABSTRACT

The objectives of this study were to analyze the opinions of the sample on (1) management administration (2) problems (3) development guidelines (4) overall comparison and (5) overall trends of management administration in terms of personnel of the Office of the Permanent Secretary of Defence according to the Good Governance Guideline. The framework guideline comprised of 6 factors: (1) Rule of Law (2) Morality (3) Transparency (4) Participation (5) Accountability and (6) Value of Money were applied as conceptual framework of this study.

The study was a survey research using questionnaires passed pretest and checks of validity and reliability at 0.913. On samples of 1,102 commissioned and non-commissioned officers which were 91.83% of the total samples of 1,200 personnel. The data were statistically analyzed using percentage, mean, standard deviation, and t-test. In-depth interviews of with specialists with person to person interview were also conducted.

The results of the study revealed that the majority of the commissioned and non-commissioned officers moderately agreed that the Office of the Permanent Secretary of Defence had managed its personnel according to the 6 factors of the Good Governance Guideline. Overall personnel comparison of management administration revealed that current performances were rated higher than those of the past and those performed by other government agencies. The main personnel problems of management administration found from the study were that some personnel lacked of consciousness on personnel management implementation including truthfulness, honesty, and sacrifice for organization and public. The development guidelines were: the Office of the Permanent Secretary of Defence should promote truthfulness, responsibility, sincerity, industriousness, patience, and discipline among its personnel. The Office should also develop direct information exchange systems in form of networks so that its personnel could access information conveniently and transparently. Moreover, further comparative studies on management administration in terms of personnel should also be conducted with other government agencies.

**Keywords:** Management Administration, Good Governance Guideline,  
The Office of the Permanent Secretary of Defence

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์พลเอกศิรินทร์ ฐูปเกล้า อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ อาจารย์อุคร ตันติสุนทร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสาม เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณ พลโทพิณภรณ์ สริวัฒน์ และพันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบพระคุณข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานการศึกษฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้สนใจในการบริหารราชการในกระทรวงต่าง ๆ และขอมอบส่วนดีนี้ให้แก่ทุกท่านที่ได้กล่าวนามมาแล้วข้างต้น หากมีข้อบกพร่องประการใดผู้ศึกษาขออภัยไว้ในโอกาสนี้

วิสุทธิ์ เศษสกุล

กุมภาพันธ์ 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และกำลังพล.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้าน กำลังพลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม.....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ระยะเวลาทำการวิจัย.....	50
แผนการดำเนินงาน.....	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนา การ เปรียบเทียบภาพรวม และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.....	56
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก กลุ่มตัวอย่าง.....	94
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปการวิจัย.....	116
อภิปรายผล.....	123
ข้อเสนอแนะ.....	135
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก.....	153
ก ประวัติผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถาม.....	154
ข การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	159
ค แบบสอบถาม.....	166
ประวัติผู้วิจัย.....	176

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1	ประเภทของประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวม ได้จริง.....	41
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินค่าการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามแนว ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือกำหนดน้ำหนักคะแนนในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-5 .....	44
ตารางที่ 3.3	แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ.....	50
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,102) จำแนกตาม ข้อมูลส่วนบุคคล.....	55
ตารางที่ 4.2	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักนิติธรรม.....	57
ตารางที่ 4.3	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักคุณธรรม.....	59
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักความโปร่งใส.....	61
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักความมีส่วนร่วม.....	63
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามหลักความรับผิดชอบ.....	66
ตารางที่ 4.7	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักความคุ้มค่า.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน.....	70
ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 ด้าน.....	71
ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 ด้าน.....	76
ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน.....	82
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชาย กับเพศหญิง.....	84
ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า.....	86
ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไป.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามชั้นยศ คือ นายทหารชั้นนายพัน กับ นายทหารชั้นประทวน.....91

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....93

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง การบริหารจัดการ สอง ปัญหา สาม แนวทางการพัฒนา สี่ การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และ ห้า ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....102

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	4
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา.....	27
ภาพที่ 2.2 การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.....	32
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม.....	48
ภาพที่ 4.1 ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 ด้าน.....	97
ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่ เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้.....	126



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สับสน และบางครั้งไร้ทิศทาง ประกอบกับแนวทางการบริหารจัดการที่ผ่านมาได้เน้นด้านวัตถุหรือการเจริญเติบโตเป็นหลัก เช่นนี้ ทำให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น ปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง ปัญหาการบริหารจัดการที่ค้ำถึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม และปัญหาอาชญากรรม เป็นต้น หนทางหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ โดยในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กฎหมายนี้ทำให้เกิดการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ขึ้นอย่างชัดเจน

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กรมราชองครักษ์ และกองทัพไทย โดยกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหม โดยมีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง ซึ่งยังไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบโดยตรงและมีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่น อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนทางทหารของกองบัญชาการทหารสูงสุดและเหล่าทัพ ข้าราชการในสังกัดของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถ มีความโปร่งใส ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้

ที่ผ่านมา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้นำ “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม

(3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า มาปรับใช้ แต่ได้ประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น (1) ปัญหาที่เกี่ยวกับหลักคุณธรรม คือ บุคลากรบางส่วนยังคงได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งโดยยึดถือระบบอุปถัมภ์ทำให้กำลังพลขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (2) ปัญหาที่เกี่ยวกับหลักความโปร่งใส คือ บุคลากรบางส่วนยังแสวงหาประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการทำให้สูญเสียงบประมาณเป็นจำนวนมากกว่าประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ทางราชการได้รับ (3) ปัญหาที่เกี่ยวกับหลักความมีส่วนร่วม คือ การปกครองบังคับบัญชายังไม่เปิดโอกาสให้กำลังพลหรือบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าที่ควร ทำให้ความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวมของกำลังพลลดน้อยลง และ (4) ปัญหาที่เกี่ยวกับหลักความรับผิดชอบ คือ บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือความต้องการเพื่อส่วนรวมของทางราชการอย่างแท้จริง เหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารจัดการที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับผู้ศึกษาได้เคยปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมาแล้วด้วย เหล่านี้ ได้ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” โดยใช้ “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ” เป็นกรอบแนวคิดสำคัญ การศึกษาครั้งนี้ไม่เพียงจะเกิดแก่ตัวผู้ศึกษาเองเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมหรือแม้กระทั่งหน่วยอื่นในกระทรวงกลาโหม รวมตลอดทั้งเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมอีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 5 ข้อ ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์ข้อนี้เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## 2.2 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นนี้เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในอดีตและปัจจุบัน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเสนอแนวทางการพัฒนา การแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อไปอย่างเป็นระบบ

## 2.3 ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นนี้เพราะการศึกษาเรื่องนี้ไม่อาจสมบูรณ์ได้ถ้ามิได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ วัตถุประสงค์ส่วนนี้จึงมุ่งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคตต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษาปัญหามาก่อน เช่นนี้ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะทำให้ผู้ศึกษามีข้อมูลมากเพียงพอที่จะทำนาย แสดงความคิดเห็น หรือเสนอข้อเสนอแนะต่อไปสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการในอนาคตได้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบมากขึ้น

## 2.4 ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นนี้เพราะผู้ศึกษาต้องการศึกษาให้ทราบและเข้าใจการบริหารจัดการในลักษณะของการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มด้วย วัตถุประสงค์ข้อนี้มีส่วนช่วยให้การศึกษาในเชิงเปรียบเทียบครั้งนี้ น่าสนใจ ชัดเจน และลึกซึ้งมากขึ้น

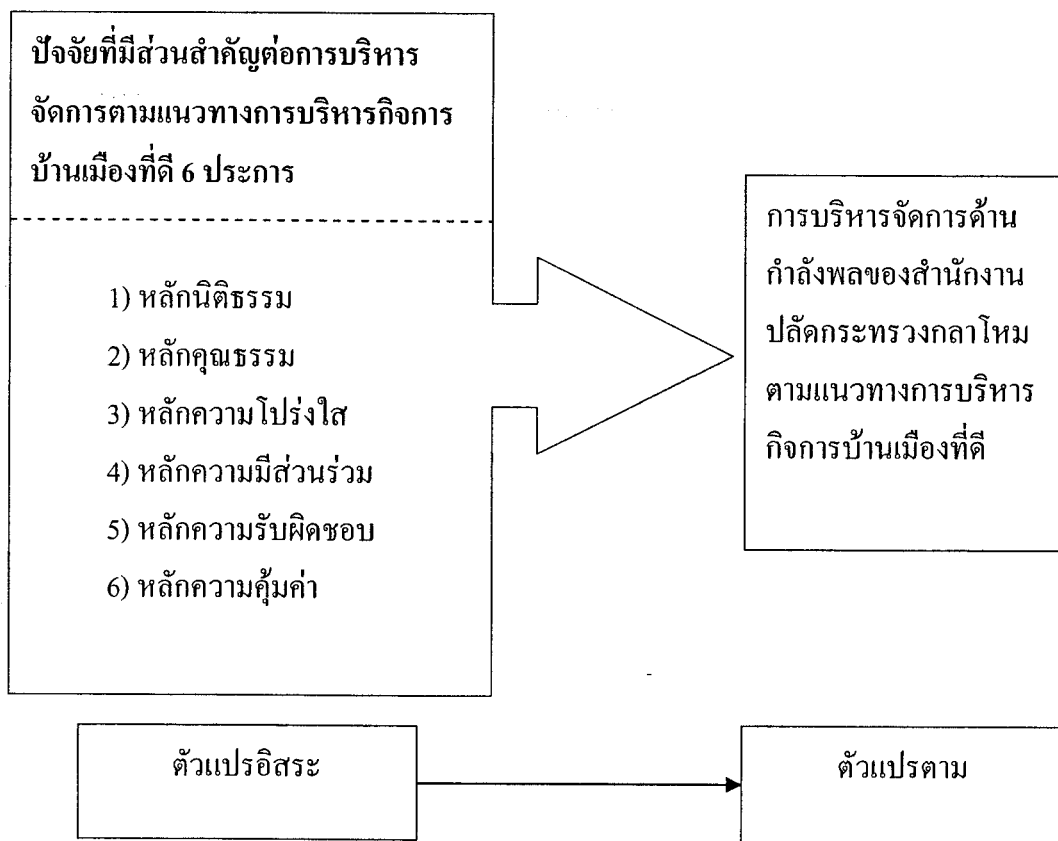
## 2.5 ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นนี้เพราะทำให้ทราบและเข้าใจการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อันจะมีส่วนช่วยให้ได้ทราบ

และเข้าใจข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับอนาคตเพิ่มมากขึ้น ข้อมูลส่วนนี้ถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นซึ่งได้มาจากการศึกษาข้อเท็จจริงหรือศึกษาข้อมูลในอดีตและในปัจจุบัน แล้วนำมาทำนายหรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตได้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบมากขึ้น

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ หรือ 6 หลัก” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ โดยกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ ทั้ง 6 ประการนั้น ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ส่วน “การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

สำหรับเหตุผลที่เลือก “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ” มาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ เพราะการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวคิดสำคัญ มีกฎหมายรองรับ คือ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีเนื้อหาสาระครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการถึง 6 ประการ อีกทั้งสามารถนำมาปรับใช้กับวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ได้อย่าง สอดคล้องและเหมาะสมด้วย

อย่างไรก็ดี กรอบแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก็มีข้อจำกัดด้วยเช่นกัน กล่าวคือ เป็นธรรมดาที่กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใด ย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งได้เสมอไม่มากก็น้อย กรอบแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ผู้ศึกษาได้เสนอและนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ย่อมมีข้อจำกัดด้วยเช่นกัน และไม่อาจนับได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด ข้อจำกัดของกรอบแนวคิดนี้คือ กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันเท่านั้น แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง แต่ข้อบกพร่องดังกล่าวไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอที่จะลดความสำคัญและคุณค่าของกรอบแนวคิดนี้ได้

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้ให้ความสำคัญหรือให้สัดส่วนกับการวิจัยสนามมากกว่าวิจัยเอกสาร โดยถือว่าการวิจัยเอกสารเป็นเพียงส่วนย่อยหรือข้อมูลที่มาช่วยเสริมการวิจัยสนามเท่านั้น ขอบเขตด้านเนื้อหาครอบคลุมการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบภาพรวม และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ ทั้งนี้ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย สำหรับเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 บท

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงกระบวนการศึกษาในครั้งนี้ เริ่มจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นภาคทฤษฎี ซึ่งนำเสนอแนวคิด และผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการศึกษาเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ครอบคลุม 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงาน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และเสนอแนะ รวมทั้งมีภาคผนวก และบรรณานุกรมท้ายสุด

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดลพบุรี จังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 หัวข้อ

4.3.1 ประชากร คือ บุคลากรเป้าหมายของการศึกษารั้งนี้ทั้งหมด สำหรับในที่นี้หมายถึง ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนทั้งหมด จำนวน 5,054 คน (ข้อมูลของกองแผนกำลังพล กรมเสนาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กันยายน 2550)

4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด สำหรับในที่นี้หมายถึง ข้าราชการที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด แบ่งเป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวน รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,200 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้มาจากการคำนวณโดยใช้ สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97.5% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.025

4.3.3 การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คนซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริมสำหรับนำไปวิเคราะห์เทียบเคียงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยสนามกลุ่มตัวอย่าง ดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นข้อมูลหลัก

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเพื่อตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกำลังพลโดยตรงหรืออยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานในระบบกำลังพลซึ่งได้รับผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพล เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพและน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษานี้มีข้อจำกัดในการวิจัย รวม 3 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อขอบเขตการวิจัยข้างต้น ดังนี้

5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา การศึกษานี้มุ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาเนื้อหาสาระเฉพาะที่เป็นปัจจุบันและเนื้อหาสาระที่เป็นความคิดเห็นในอนาคตโดยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอดีตหรือความเป็นมาน้อยมาก เนื่องจากผู้ศึกษาประสงค์จะได้เนื้อหาสาระเกี่ยวกับความคิดเห็นเป็นหลักเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานในอนาคตต่อไป

5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ การศึกษานี้เจาะจงศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดลพบุรี จังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น ไม่ได้ศึกษารอบคลุมในจังหวัดอื่น ๆ

5.3 ข้อจำกัดด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษานี้จำกัดกลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน เฉพาะที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมข้าราชการทหาร หรือหน่วยงานทั้งหมดในสังกัดกระทรวงกลาโหม หรือแม้ข้าราชการอื่นและประชาชน เนื่องจากบุคคลดังกล่าวนี้เป็นบุคคลภายนอกที่มีแนวโน้มว่าอาจทราบและเข้าใจการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงไม่มากเท่าที่ควร

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว การศึกษาในครั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการวิจัยสนาม (field research) เป็นหลัก เพราะต้องการให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) หรือข้อมูลแนวลึกจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (delphi) จำนวน 2 คน อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษายังให้ความสำคัญกับการวิจัยเอกสาร (documentary research) เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การให้ความหมายศัพท์หรือคำ ๆ หนึ่งนั้น อาจเหมือนหรือแตกต่างกันได้เสมอ ที่เป็นเช่นนี้เพราะความแตกต่างกันในด้านความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น และมุมมองของผู้รู้หรือผู้ให้ความหมายแต่ละคน จึงเป็นเรื่องยากมากที่จะได้รับการยอมรับจากทุกคน ความคล้ายคลึงกันหรือความแตกต่างหลากหลายย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา เมื่อเป็นเช่นนี้ ศัพท์หรือคำสำคัญต่าง ๆ

ที่ใช้ในการศึกษานี้ จึงจำเป็นต้องให้คำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะไว้เพื่อสื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ ความหมายแต่ละคำที่ใช้ในการศึกษาคำนี้ได้ตรงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษา รวมทั้งทำให้ผู้ศึกษาไม่หลงประเด็น ป้องกันความสับสน เข้าใจผิด และสามารถศึกษาให้ตรงกับ ความหมายที่ได้ให้ไว้ในนิยามศัพท์เฉพาะนี้ด้วย

สำหรับหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการกำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากคำสำคัญที่ปรากฏอยู่ในชื่อวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิด การวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำที่ใช้ในการศึกษาคำนี้ มีดังนี้

**6.1 การบริหารจัดการ (management administration)** หมายถึง การดำเนินงานหรือการ ปฏิบัติงานใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนา หรือสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืนให้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยรวม

**6.2 กำลังพล (personnel)** หมายถึง การดำเนินงานในการวางแผนการจัดการ การ อำนาจการ และการกำกับดูแลกำลังพลทั้งหลายของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในลักษณะ หรือทิศทางที่ใช้กำลังคนทางทหารให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งครอบคลุมเรื่อง การบรรจุ การแต่งตั้งยศ การเลื่อนยศ การเลื่อนและลดตำแหน่ง การย้าย การโอน การให้ออกจาก ราชการ(การปลด การถอดยศ) และบำเหน็จความชอบ

**6.3 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** หมายถึง หน่วยงานของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหม ที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดลพบุรี จังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดเชียงใหม่

**6.4 การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือปัจจัยที่มีส่วน สำคัญต่อการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** หมายถึง การบริหารจัดการ หรือการดำเนินงานใด ๆ เกี่ยวกับกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ประกอบด้วย 6 ประการ หรือ 6 หลัก ดังนี้

**6.4.1 หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและ เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล ในที่นี้หมายถึง การกำหนด การปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหาร จัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ



พร้อมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสามารถใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลได้มากกว่าการใช้ดุลพินิจ

**6.4.2 หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ในที่นี้หมายถึง การกำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพล เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบ และประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผย เพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลอย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ส่วนรวม พร้อมทั้งสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

**6.4.3 หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยใช้กระบวนการพิจารณาความดีความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา พร้อมทั้งสำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย

**6.4.4 หลักความมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ในที่นี้หมายถึง การกำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนากลไกการบริหารจัดการ

และระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และสนับสนุนการ  
สร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมีส่วนร่วมด้านกำลังพล เปิด  
โอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุง  
แก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพรับราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามา  
มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมี  
พฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการติดตามและ  
การตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม พร้อมทั้งยกย่องชมเชย  
ข้าราชการที่ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็นประจำจนประสบ  
ความสำเร็จ

**6.4.5 หลักความรับผิดชอบ** ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความ  
รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา  
ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน  
ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และ  
เป้าหมายด้วยความรับผิดชอบรวมทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชา  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความรับผิดชอบ ใส่ใจปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
ด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและ  
มีความรับผิดชอบด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ  
ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ พร้อมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลด้าน  
กำลังพลที่ชัดเจน นำเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

**6.4.6 หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้  
เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยแรงจูงใจให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์  
สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้  
สมบูรณ์ยั่งยืน ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด  
แก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ  
สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุน  
ส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของ  
หน่วยงาน มีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมกับมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลัง  
พลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า โดยผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
ใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.1 องค์ความรู้ใหม่ องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่นๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบัน องค์ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดคำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว สำหรับองค์ความรู้หรือความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การได้ทราบและเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการศึกษา

### 7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ

7.2.1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ช่วยสร้างความรู้ทางวิชาการใหม่ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การได้ทราบและเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลของข้าราชการทหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ

7.2.2 ช่วยให้ผู้บุคคลและหน่วยงาน เช่น ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนข้าราชการของหน่วยงานต่างในกระทรวงกลาโหม ได้รับความรู้และความเข้าใจทางวิชาการในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

7.2.3 ช่วยให้ได้แนวทางในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพลของข้าราชการทหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

7.2.4 เป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยทำนองเดียวกันนี้กับกลุ่มตัวอย่างอื่น

### 7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.3.1 หน่วยงานภาครัฐและข้าราชการ เช่น หน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้า โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของตนเอง

7.3.2 ในส่วนของประชาชนหากได้นำไปศึกษา จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเกิดความมั่นใจว่า หน่วยงานในภาครัฐได้มีการนำแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมความเป็นธรรมและให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน นอกจากนี้ ประชาชนยังจะได้รับ ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นสำหรับนำไปปรับใช้ในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือในการปฏิบัติงานด้วย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ครั้งนี้ ผู้ศึกษา ได้ศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร ตลอดจนการรวบรวมแนวคิด และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็น แนวทางในการศึกษา เช่น นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด สร้างแบบสอบถาม กำหนดปัญหา และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ เป็นต้น ในการจัดแบ่งหัวข้อใน บทที่ 2 นี้ ผู้ศึกษา ได้กำหนดหัวข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และ กรอบแนวคิดการวิจัย โดยครอบคลุมหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและกำลังพล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ตัวแปรอิสระ)
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและกำลังพล

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการของ นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศมาเสนอไว้ โดยเรียงลำดับจากปีที่เก่าที่สุดถึงปีล่าสุด รวมทั้งเริ่ม จากนักวิชาการไทยและตามด้วยนักวิชาการต่างประเทศ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 1) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารงานบุคคล : Personal Management” มีความเห็นว่า การบริหารจัดการ น่าจะหมายถึง กระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การและการบริหาร” กล่าวถึง ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 39) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่นไทย:วิเคราะห์เปรียบเทียบกับ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” มีความเห็นว่า การบริหารจัดการในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอรบ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดการคน (staffing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การบังคับการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค (POCCC)

อำนาจ ชีระวนิช (2547: 9) ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ โดยการวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ” กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชน

มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขันความเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 22-23) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือ เรื่อง “หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ” ว่า การให้ความหมายคำว่าบริหารจัดการมีได้หลากหลาย อาจเหมือนหรือแตกต่างกันได้ สำหรับความหมายของ การบริหารจัดการ ในที่นี้หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชน และประเทศชาติ โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยความสะดวก (Direction) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ยังได้กล่าวไว้ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ว่า ที่มาความเป็นมา หรือการกำเนิดของแนวคิดหรือกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ เช่น แนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นพฤติกรรมของมนุษย์ของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เน้นพฤติกรรม ได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานพร้อมกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้างด้วย ก่อนหน้าที่จะเกิดแนวคิดนี้ เป็นยุคคลาสสิกซึ่งเป็นยุคของแนวคิดที่เน้นการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) มี เฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เป็นผู้นำ หรือบางครั้งเรียกว่า ลัทธิเทเลอร์ (Taylorism) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับผลผลิต ประสิทธิภาพ ประหยัด และผลกำไรของฝ่ายนายจ้าง หรือผู้บริหาร โดยไม่ให้ความสำคัญกับลูกจ้างในหน่วยงาน หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์ ต่อมาแนวคิดนี้ถูกต่อต้านและเกิดเป็นแนวคิดที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ขึ้นมา กล่าวโดย

ย่อ แนวคิดที่เน้นพฤติกรรมนี้มีที่มา ความเป็นมา หรือกำเนิดมาจากการเห็นข้อบกพร่องของแนวคิด ที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต ประสิทธิภาพ ผลกำไร และประหยัด โดยแนวคิดที่เน้นพฤติกรรม ศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือคนงานในหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงคำว่า บุคคล ในที่นี้หมายถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับบุคลากรหรือ ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ของไทย ทั้งนี้ อาจ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่อง เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม หรือด้านจิตใจ เช่น ค่านิยม จริยธรรม และจิตวิญญาณของ บุคลากร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ยังได้กล่าวไว้ในบทความ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความหมายของการบริหาร” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้การเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติโดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) และ (7) การบริหารเวลา (Minute) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ” ที่ เรียกว่า 7M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายของคำว่าบริหารจัดการ ตัวอย่างนี้ เป็นการให้ความหมายในลักษณะที่ หนึ่ง การบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่มีระบบและมี ขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอนพร้อมกันนั้น สอง ได้นำหลักวิชาการ คือ “กระบวนการ บริหารจัดการ” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ” มาใช้เป็นแนวทางในการให้ ความหมายด้วย การทำเช่นนี้ น่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่าบริหารจัดการดังกล่าวนี้ ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ชัดเจน เข้าใจง่ายขึ้น เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจากตัวอย่างดังกล่าวนี้แล้ว ยังอาจนำหลักวิชาการหรือปัจจัยอื่นมาใช้เป็น แนวทางในการให้ความหมายของการบริหารจัดการได้อีกด้วย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น (1) 3M 4 M หรือ 5 M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารงานทั่วไป (Management) และการบริหารคุณธรรม (Morality) (2) 5ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ และ (3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า



จากความหมายของ “การบริหารจัดการ” ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความเห็นว่า หมายถึงกระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้งานสำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำในขณะที่อำนาจ ชีระวนิช เห็นว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัย บุคลากรและทรัพยากร โดยวางแผนจัดการองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สำหรับ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวถึงความหมายการบริหารจัดการว่าเป็นการดำเนินงาน หรือการพัฒนางานใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งจากความหมาย การบริหารจัดการ ตามที่ ชงชัย สันติวงษ์ และอำนาจ ชีระวนิช ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้งานสำเร็จ โดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นความหมายที่ไม่ครอบคลุมเรื่องที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ สำหรับความหมายการบริหารจัดการ ตามที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ให้ความหมายไว้ นั้น มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ทำการศึกษา กล่าวคือเพื่อการพัฒนาหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ เพื่อความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต่อไป

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ผ่านมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด หรือความหมายการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดความหมายของการบริหารจัดการ หรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการตามความหมายของการศึกษาในครั้งนี้ หมายถึง การดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนา หรือสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืนให้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมโดยรวม

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ตัวแปรอิสระ)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีรากฐานมาจาก “แนวคิดหรือความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ดังนั้น ต่อจากนี้ไป เป็นการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับแนวคิดหรือความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังต่อไปนี้

อรพินท์ สฟโชคชัย (2540: 11-12) ในรายงาน ที ดี อาร์ ไอ 20 ฉบับเดือน ธันวาคม 2540 กล่าวถึง “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี” (good governance) เป็นเรื่อง โครงสร้าง และกระบวนการธรรมาภิบาล 4 ข้อ คือ (1) การมีส่วนร่วมของสาธารณชน (public participation) (2) ความสุจริตและโปร่งใส (honesty and transparency) (3) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) ทั้งความรับผิดชอบของภาคการเมืองและของภาคราชการประจำ และ (4) กฎเกณฑ์ที่ ยุติธรรมและชัดเจน (fair legal framework and predicatability) และได้อธิบายว่า โดยทั่วไปกลไก ของรัฐเป็นส่วนที่เชื่อมโยงองค์ประกอบของสังคม ทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน คือ ภาคประชาสังคม (civil society) ภาคธุรกิจเอกชน (private sector) และภาครัฐ (state) ดังนั้น การที่สังคมมีกลไก ประชารัฐที่ดี (good governance) จะเป็นกลไกแกนในการสร้างความสมดุลระหว่างองค์ประกอบ ต่าง ๆ ของสังคมให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสังคมมีเสถียรภาพ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ที่ดี พ.ศ. 2542 (2542: 2-3) กล่าวไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญ ในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่าย วิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รัก สามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือ สร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมา ในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็น คุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุค ปัจจุบัน ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บน พื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดย ถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงทำให้เจ้าหน้าที่ของ รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบ อาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงค้ำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวที และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

อานันท์ ปันยารชุน ในปี พ.ศ. 2542 ปาฐกถาพิเศษ ในการประชุมทางวิชาการเพื่อแนะนำชุดโครงการวิจัย เรื่อง “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” จัดโดยโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ร่วมกับคณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ (กสน.) วันที่ 16 สิงหาคม 2542 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ โดยกล่าวว่า กฎหมายที่สามารถส่งเสริมธรรมาภิบาลได้นั้นจะต้องเป็นกฎหมายที่สามารถจัดสรรประโยชน์ของบุคคลทุกคนทุกหมู่เหล่าในสังคมได้อย่างเป็นธรรม กล่าวคือ เป็นกฎหมายที่อยู่ภายใต้หลักนิติธรรม ซึ่งต้องมีทั้งกฎหมายที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคมและปัจเจกชน และต้องมีผู้ใช้กฎหมายและระบบยุติธรรมที่ดีด้วย

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2542 อ้างถึงในชัชวาลย์ ทัดศิวิฐ 2550: 94) ในบทความเรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน): 94 ได้มองในเชิงมิติองค์ประกอบ และได้สรุปว่าบริหารจัดการที่ดี โดยภาพรวมจะต้องมีลักษณะและเงื่อนไขที่ประกอบไปด้วยหลัก 6 ประการ ซึ่งที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (public participation) คือกระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อย่างเท่าเทียมกัน (equity) ไม่ว่าจะเปิดโอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดย

ขอบธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเสรีนี้รวมถึงการให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชน และให้เสรีภาพแก่สาธารณชนในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่สาธารณชนจะมีส่วนร่วมคือการมีรูปแบบการปกครองและบริหารงานที่กระจายอำนาจ (decentralization)

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2543: 13-14) ในเอกสาร เรื่อง “การสร้างธรรมาภิบาล good governance ในสังคมไทย 2543” กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีความหมายว่าเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป้าหมายของธรรมาภิบาลคือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคมกระบวนการที่เป็นหัวใจของธรรมาภิบาลมี 3 ส่วน ที่จะต้องเชื่อมโยงกันก็คือ ส่วนที่หนึ่ง การมีส่วนร่วมของทุกภาคในการบริหารจัดการสังคม (participation) ส่วนที่สอง คือ ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ (transparency) ซึ่งทำให้การทุจริตและบิดเบือนประโยชน์ของภาคอื่น ๆ ไปเป็นของตนกระทำได้ยากหรือไม่ได้ และส่วนที่ 3 คือ ความรับผิดชอบที่ต้องตอบคำถาม (accountability) และถูกวิจารณ์ได้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544: 3-4) ในคู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า การบริหารแบบพหุภาคี ได้แก่ การบริหารที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ หรือร่วมปฏิบัติงาน โดยไม่ผูกขาดหรือรวมศูนย์อำนาจ

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” คืบค้นวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดขึ้นตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และต่อมาได้พัฒนาเป็น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องบริหารราชการโดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม (rule of laws) หลักคุณธรรม (ethics) หลักความโปร่งใส (transparency) หลักความมีส่วนร่วม (participation) หลักความรับผิดชอบต่อ (accountability) และหลักความคุ้มค่า (value for money) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารราชการของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน
2. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
3. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานราชการที่เกินความจำเป็น
4. เกิดประสิทธิภาพ
5. เกิดความคุ้มค่า
6. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program, UNDP)

ให้ความหมายของการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ (good governance) หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับ โดยมีกลไกกระบวนการ สถาบัน ซึ่งประชาชน และกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสาน ประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการ และสถาบันเหล่านั้น โดยให้ความสำคัญขององค์ประกอบ 3 ส่วนและส่งเสริมให้การเชื่อมโยง สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาคนแบบยั่งยืน คือ รัฐ (state) จะมีส่วนในการเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย ภาคเอกชน (private sector) จะมีส่วนในการก่อให้เกิดรายได้และการจ้างงาน ประชาชนหรือองค์กรต่าง ๆ (civil society) จะมีส่วนในการเกื้อหนุนการดำเนินการทางสังคม และการเมือง โดยระดมกลุ่มต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขบนพื้นฐานของหลักสำคัญ 6 ประการ ในขณะที่ อานันท์ ปันยารชุน ได้กล่าวเน้นเฉพาะกฎหมายที่สามารถส่งเสริมธรรมาภิบาลได้นั้นต้องเป็นกฎหมายที่สามารถจัดสรรประโยชน์ของบุคคลทุกหมู่เหล่าได้อย่างเป็นธรรมกล่าวคือเป็นกฎหมายที่อยู่ภายใต้หลักนิติธรรม สำหรับ ชัยสิทธิ์ เจลิมมีประเสริฐ ได้กล่าวเน้นถึงหลักความร่วมมือในการเปิดโอกาสและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ในส่วนของ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ได้ให้ความสำคัญถึงกระบวนการที่เป็นหัวใจของธรรมาภิบาล 3 ส่วนที่ต้องเชื่อมโยงกันได้แก่ หลักความร่วมมือ หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบใน ส่วนของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง

และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องบริหารราชการ โดยยึดหลัก 6 ประการ ซึ่งเป็นการให้ความหมายที่ครอบคลุมมากที่สุดตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีฯ ดังกล่าว

สรุป จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกัน อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วน เสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ โดยเน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น การประกันและคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน ภาครัฐมีการ บริหารการปกครองโปร่งใส สามารถถูกตรวจสอบโดยประชาชนมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภาครัฐ ให้มีการปฏิบัติที่เสมอภาค เป็นธรรม ซึ่งการที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ บุคคลที่ ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีคุณธรรม บริหารราชการด้วยความชอบธรรม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ผ่านมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มาเป็นแนวทางเพื่อกำหนดความหมาย หรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ใน การศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานใด ๆ เกี่ยวกับกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางหรือหลักการที่ประกอบด้วย 6 ประการ หรือ 6 หลัก คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล

วรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ มีดังนี้

อุทัย สุดสุข (2529 อ้างถึงใน อรพิน อินจักร 2545: 136) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง

“การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ให้บริการในงานอุบัติเหตุฉุกเฉินกับการบริหารจัดการ การส่งตัวผู้ป่วย ในระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าของจังหวัดสุราษฎร์ธานี” พบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานล้มเหลว คือ ความไม่พร้อมในด้านต่าง ๆ ประกอบกัน เช่น ด้านคน อุปกรณ์ สถานที่ เทคโนโลยี ความไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน และความเกียจคร้านหรือการทำงานเพียง เพื่อให้พ้นภาระ เป็นต้น

วรเดช จันทรศร (2534 อ้างถึงใน สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2545: 7) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง

“การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” พบว่า ปัญหาการบริหารบุคคลในระบบ

ราชการไทย คือ บุคคลที่อยู่ในระบบราชการมีคุณภาพด้อยกว่าที่ภาครัฐต้องการ และไม่สามารถจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ข้าราชการเพิ่มทักษะความสามารถอย่างเต็มที่

สมคิด บางโม (2538: 139) ได้กล่าวไว้ว่า การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงานแล้ว มิได้หมายความว่า บุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถเพราะวิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้า อยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ

รุ่ง แก้วแดง (2539 อ้างถึงใน สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2545: 9) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” ได้วิเคราะห์ไว้ว่า สาเหตุของปัญหา ของระบบราชการไทยที่สำคัญยิ่ง คือ การปฏิบัติงานที่ล่าช้า

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยองค์กรควรลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ควรพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ทักษะ (skill) ที่ศนคติ (attitude) จริยธรรม (ethic) ความร่วมมือภายในองค์กร ที่ศนคติต่อองค์กรต่องานและ ต่อเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังค่านิยมร่วม จิตสำนึกในด้านการพัฒนาตนเอง (self development) โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ และนอกระบบการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาด้านจิตใจและ อารมณ์ (EQ)

ชลลดา ขาติสุทธิ (2546: 53-54) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “หลักจริยธรรมกับการจัดทำ บัญชีของสำนักงานรับทำบัญชี ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” สรุปแนวทางการพัฒนาจริยธรรม ไว้ว่า (1) หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมจริยธรรมในด้านการศึกษา โดยการส่งเสริมหรือ สอดแทรกหลักสูตรทางด้านจริยธรรมในทุกๆระดับขั้นของการศึกษาของหน่วยงาน (2) เพิ่มบทบาท ของสื่อมวลชนในการส่งเสริมหรือเผยแพร่ตัวอย่างของการทำความดีให้มากขึ้น ทั้งในเชิงของ บุคคลและองค์กร (3) กำหนดนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับจริยธรรม (4) นำหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) เข้ามาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการใช้จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 424) ในหนังสือ เรื่อง “ภาพรวมปัญหา แนวทางการพัฒนา และแนวโน้มของการบริหารการพัฒนา” ได้กล่าวถึง แนวคิดของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้การบริหารราชการแผ่นดิน

ควรบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ (1) ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ศิริินทร์ ฐปกล้า (2548: 42) ในหนังสือ ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา เรื่อง “การบริหารการพัฒนาองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา” กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้นที่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน โดยการทำแผนพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ และจัดกระบวนการพัฒนาตั้งแต่แรกเข้า คือการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ทัศนคติให้สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการ แก้ไขปัญหาความทุกข์ร้อนของประชาชน รวมทั้งการเพิ่มความสามารถเฉพาะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการสอบสวน เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

อุดร ตันติสุนทร (2548: 48) ในหนังสือ เรื่อง “อบต.ของเรา:ท้องถิ่นของเรา” ได้กล่าวว่า การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรให้มีการกำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติ เช่น ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ เป็นต้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 428) ใน “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ที่ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น กล่าวคือ สาเหตุสำคัญของการประทุพผิมชอบในวงราชการมาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประทุพผิมชอบนั้นสืบเนื่องมาจากคุณธรรมหรือจริยธรรม หรืออาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น กล่าวได้ว่า คุณธรรมหรือจริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้น



การกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยรวม กอปรกับการควบคุมตรวจสอบภายในหน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากการเป็นพวกเดียวกัน สีเดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แนวโน้มการบริหารจัดการจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมตลอดจนคุณธรรมหรือจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน

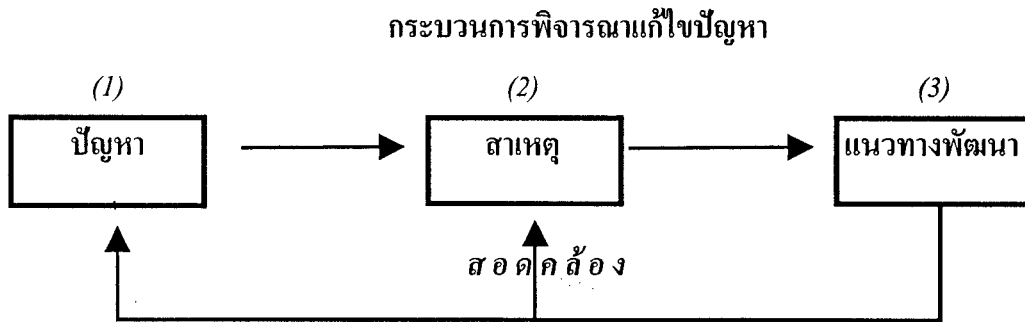
ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย (2550) ในบทความ เรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน) : 77-78 กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (vision and mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก (2) การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (performance indication and result area determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน (3) การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (performance agreement) การบริหารแบบมุ่งเน้นเรื่องภาวะความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา (4) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงาน และการประเมินผลที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพภาพขึ้น (5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) (6) การวัดและประเมินผลงาน (performance measurement and evaluation) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป และ (7) การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (accountability

mechanism) การบริหารแนวนอนจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

**ทศพิธราชธรรม หรือคุณธรรม 10 ประการ** (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “สรรพศิลป์ ศาสตร์ราชา” ค้นคืนวันที่ 27 มิถุนายน 2550 จาก <http://web.ku.ac.th/king72/2542-11/page20.htm>) หมายถึง ธรรมสำหรับพระราชชาในการใช้พระราชอำนาจและการบำเพ็ญประโยชน์ต่ออาณาประชาราษฎร์ ดังพระราชกรณียกิจที่ปรากฏ 10 ประการ ได้แก่ (1) การให้ (2) ความประพฤติดีงาม (3) การบริจาคน (4) ความซื่อตรง (5) ความอ่อนโยน (6) ความเพียร (7) ความไม่โกรธ (8) ความไม่เบียดเบียน (9) ความอดทน และ (10) ความไม่คลาดกรรม

**วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550)** ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการ คือ การประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพัฒนาตนเองทั้งด้านคุณภาพและคุณธรรม มีดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาควรมองตัวเองและพยายามพัฒนาตนเอง (2) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (3) มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน (4) จัดทำโครงการพัฒนาข้าราชการระยะยาว (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาควบคุมตรวจสอบ เช่น สื่อมวลชน เป็นต้น และ (6) ควรสนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะที่ “ยกย่องคนดีและนินทาคนเลว” ตามหลักทางพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง ชัดเจน และต่อเนื่องด้วย และได้กล่าวถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติดีเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีจริยธรรม ว่า ผู้บริหารของหน่วยงานควรที่จะประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการ โดยใช้วิชาความรู้และประสบการณ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารนั้น อาจจะดำเนินการโดย (1) บริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่เรียกร้อยหรือรับทรัพย์สินเงินทองที่มีขอบ (2) เสียสละประโยชน์และเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม (3) ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีจรรยาบรรณ (4) มีไมตรีจิต (courtesy) ซึ่งครอบคลุมถึง การมีมารยาท ความสุภาพ มีอัธยาศัยความเอื้อเฟื้อและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (5) ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ (respect) หรือให้ได้รับความศรัทธาจากประชาชน (6) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ รู้จักพอ (7) สนับสนุนและยกย่องคนดี (8) มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญและนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และในการพัฒนาระบบราชการ (9) มีการบริหารจัดการที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และ (10) มิใช่เป็นเพียงผู้นำเท่านั้น แต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อความที่ว่า A leader without leadership is not a leader

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้กล่าวถึง กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน อันได้แก่ ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนา (suggestion) โดยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โปรดดูภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา”

เหตุผลที่นำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหานี้มาประยุกต์ใช้ เพราะกระบวนการหรืออาจเรียกว่า กรอบแนวคิดนี้ช่วยต่อการทำความเข้าใจ ค้นคว้ากันทั่วไป รวมทั้งได้นำไปใช้และอ้างอิงกันพอสมควร และที่สำคัญคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างตรงประเด็น ครอบคลุม และกว้างขวางในหลายสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์ปัญหาและการเสนอแนวทางแก้ไขหรือการเสนอแนวทางการพัฒนาหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยคำนึงถึงสาเหตุของปัญหาด้วย ในที่นี้ได้เขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจ ขณะเดียวกันก็ได้เสนอเทคนิคการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ไว้ด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหามี 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ปัญหา หมายถึง ปัญหาอุปสรรค เป็นสิ่งที่มีลักษณะไม่ดีไม่พร้อมหรือไม่สมควรซึ่งต้องได้รับการแก้ไขต่อไปเช่น ปัญหาการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือปัญหาการขาดการประสานงานของหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง สาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งน่าจะเป็นขั้นตอนที่มาก่อนปัญหาเพราะถ้ามองว่าสิ่งใดเกิดก่อนแล้วสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหาอย่างแน่นอน แต่ในที่นี้

ได้นำปัญหาขึ้นก่อนเพราะจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเมื่อนำเสนอเป็นภาพ อีกทั้งข้อความ “ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” เป็นที่คุ้นเคยกันทั่วไป

ขั้นตอนที่สาม แนวทางแก้ไข อาจเรียกว่า แนวทางการพัฒนา หรือข้อเสนอแนะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับสาเหตุและปัญหาในลักษณะที่สามารถแก้ไขที่สาเหตุและแก้ไขปัญหาได้ สำหรับเทคนิคการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ มีอย่างน้อย 5 ประการ

ประการที่หนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงออกในแง่ลบ เช่น ปัญหาการขาดประสิทธิภาพหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนปัญหาการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร

ประการที่สอง สาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องค้นหา เพราะจะมีส่วนช่วยให้แก้ไขปัญหาก็ได้ตรงประเด็น รัดกุม ครอบคลุม และครบถ้วน หากพิจารณาศึกษาไม่ดีถ้วน อาจทำให้การหาสาเหตุผิดพลาดได้ง่ายอันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คลาดเคลื่อน เท่าที่ผ่านมามีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่า ได้มีการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างคลาดเคลื่อนหรือมีข้อบกพร่องที่สืบเนื่องมาจากการไม่เข้าใจถึงวิธีการหรือเทคนิคการเขียนสาเหตุ สำหรับเทคนิคการหาสาเหตุมีอย่างน้อย 6 ข้อ ดังนี้

1. สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุเสมอ เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า “ไม่มีปัญหาใดในโลกที่เกิดจากสาเหตุเดียว”

2. สาเหตุต้องเกิดก่อนปัญหา มาก่อนปัญหา หรือเป็นบ่อเกิดของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้าปัญหา คือข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบริหารจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป หรือ (2) ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ (เพราะสนับสนุนระบบอุปถัมภ์) สาเหตุตามตัวอย่างนี้ ล้วนเกิดมาก่อนและเป็นบ่อเกิดของปัญหาทั้งสิ้น ดังนั้น เทคนิคในการเขียนสาเหตุข้อนี้ มีส่วนที่ต้องพิจารณาอย่างง่าย ๆ คือ ถ้าสาเหตุที่เขียนนั้น “ไม่ได้เกิดก่อนปัญหา” หรือ “เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา” ก็ไม่ถือว่าเป็นสาเหตุ แต่เป็น “อาการ”

3. อย่างนำ “อาการ” มาเป็นสาเหตุ อาการ หมายถึง ข้อความที่ขยายความหรืออธิบายปัญหา หรือข้อความที่มีความหมายเดียวกับปัญหา หรือข้อความที่เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหาหรือเกิดขึ้นในเวลาเดียวกับปัญหา ข้อความที่เป็นอาการนั้น ไม่อาจเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือการเป็นหวัด อาการของการเป็นหวัด เช่น น้ำมูกไหล ไอ หรือจาม เป็นต้น ดังนั้น การมีน้ำมูกไหล ไอ หรือจาม ไม่อาจนำมาเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารจัดการหรือควบคุมกำกับดูแลอย่างอ่อนแอ อาการของปัญหานี้ เช่น ผู้บริหารคนนั้นปล่อยปละละเลย

ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้น ไม่เข้มงวดไม่ควบคุมตรวจสอบผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้น ไม่ต้องการสร้างผลงาน เป็นต้น

4. สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากจิตใจ สาเหตุจำนวนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ซึ่งสังเกตได้จากคำเหล่านี้ การขาดอุดมการณ์ ขาดจิตสำนึก ขาดจริยธรรม ขาดคุณธรรม ขาดจิตวิญญาณ ความรักความชอบและความไว้วางใจมากเกินไป เป็นต้น โดยจิตใจของคน ๆ หนึ่งย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเอง ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ไม่ให้บริการที่ดีและไม่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี หรือเจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือผู้บริหารบริหารงานขาดประสิทธิภาพ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้บริหารไว้วางใจหรือรักลูกน้องมากเกินไป หรือผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการรับใช้ชาติแผ่นดิน เป็นต้น ตัวอย่างที่สาม ถ้า ปัญหา คือผู้นำมีลักษณะเผด็จการหรือบริหารจัดการอย่างรวมอำนาจ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้นำคนนั้นมีจิตใจที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หรือมีจิตวิญญาณที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรือไม่ไว้วางใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานแทน เป็นต้น

5. สาเหตุบางอย่างมีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น (1) เจ้าหน้าที่มีน้อย หรือ (2) หน่วยงานที่งานมาก ซึ่งหมายถึง มีประชาชนมาใช้บริการมาก สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่สอง ถ้าปัญหาคือ การจราจรติดขัด สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) รถยนต์มีจำนวนมาก หรือ (2) จำนวนถนนมีน้อย สาเหตุ 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน

6. ไม่ควรมองสาเหตุเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาสาเหตุอย่างเป็นระบบหรือมองในวงกว้าง หรือมีการ “จัดกลุ่ม” สาเหตุ เช่น สาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจหรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและหน่วยงาน หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและระบบ หรือสาเหตุด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง เหล่านี้เป็นต้น

ประการที่สาม ข้อความใดข้อความหนึ่งที่น่ามาใช้อาจเป็นได้ทั้ง ปัญหา หรือสาเหตุ ขึ้นอยู่กับว่าจะนำข้อความนั้นไปใช้หรือมองในแง่ใด เช่น การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควรถือเป็นปัญหา แต่อาจนำไปใช้เป็นสาเหตุก็ได้ถ้ามองในแง่ที่ว่า การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควรเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นต้น

ประการที่สี่ ในการระบุปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขทุกครั้ง ควรใส่ประธานของประโยคกำกับในทุกประโยค มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุและการเสนอแนวทางแก้ไขคลาดเคลื่อนและสับสนได้ง่าย

ประการที่ห้า แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับสาเหตุ เช่น สาเหตุเกิดจากข้าราชการขาดการฝึกอบรม หรือข้าราชการมีรายได้น้อย แนวทางแก้ไขคือ ส่งข้าราชการไปฝึกอบรม หรือสนับสนุนให้ข้าราชการมีรายได้เสริม ตามลำดับ

นอกจากนี้แล้ว วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีส่วนทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นการศึกษาปัจจัยทั้งหลาย เช่น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีส่วนทำให้แนวคิดหรือกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ประสบความสำเร็จเมื่อนำไปปรับใช้ในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่อาจจัดแบ่งโดยใช้กรอบแนวคิด 3M ที่จัดแบ่งเป็น 3 ด้าน โดยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ (เป็นตัวแปรอิสระ) มีส่วนสำคัญในการกำหนดแนวคิดหรือกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ (เป็นตัวแปรตาม) ให้ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) เป็นต้นว่า คุณภาพบุคลากรในหน่วยงาน จิตสำนึกของบุคลากรในหน่วยงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงาน
2. ปัจจัยด้านเงิน (Money) เป็นต้นว่า หากหน่วยงานขาดงบประมาณหรือไม่อาจหาแหล่งรายได้เพิ่ม หรือใช้งบประมาณอย่างไรไปประหยัดและไม่คุ้มค่าย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการทั่วไป (Management) เช่น การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสาร เป็นต้น

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวง กลาโหม พ.ศ.2551 (2551, 31 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอน 26 ก หน้า 35-50 ในมาตรา 25 กล่าวว่า การบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมายและตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด การพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย ให้ดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งขึ้นแล้วเสนอคณะกรรมการพิจารณา ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด โดยให้มีคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้ช่วยเลขานุการมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย และระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย

โวลลิงค์ และ ไมเลอร์ (Cowling and Mailer, 1998) อ้างถึงใน มรกด โกมลดิษฐ์ (2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีแผนเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป จากการศึกษาสาระสำคัญเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลมาตรการในการแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ส่วนใหญ่เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่นำมาปรับใช้ในการศึกษาและพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อแก้ไขปัญหาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ การศึกษาสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการเสนอแนะและอภิปรายผล ในบทที่ 5 ต่อไป

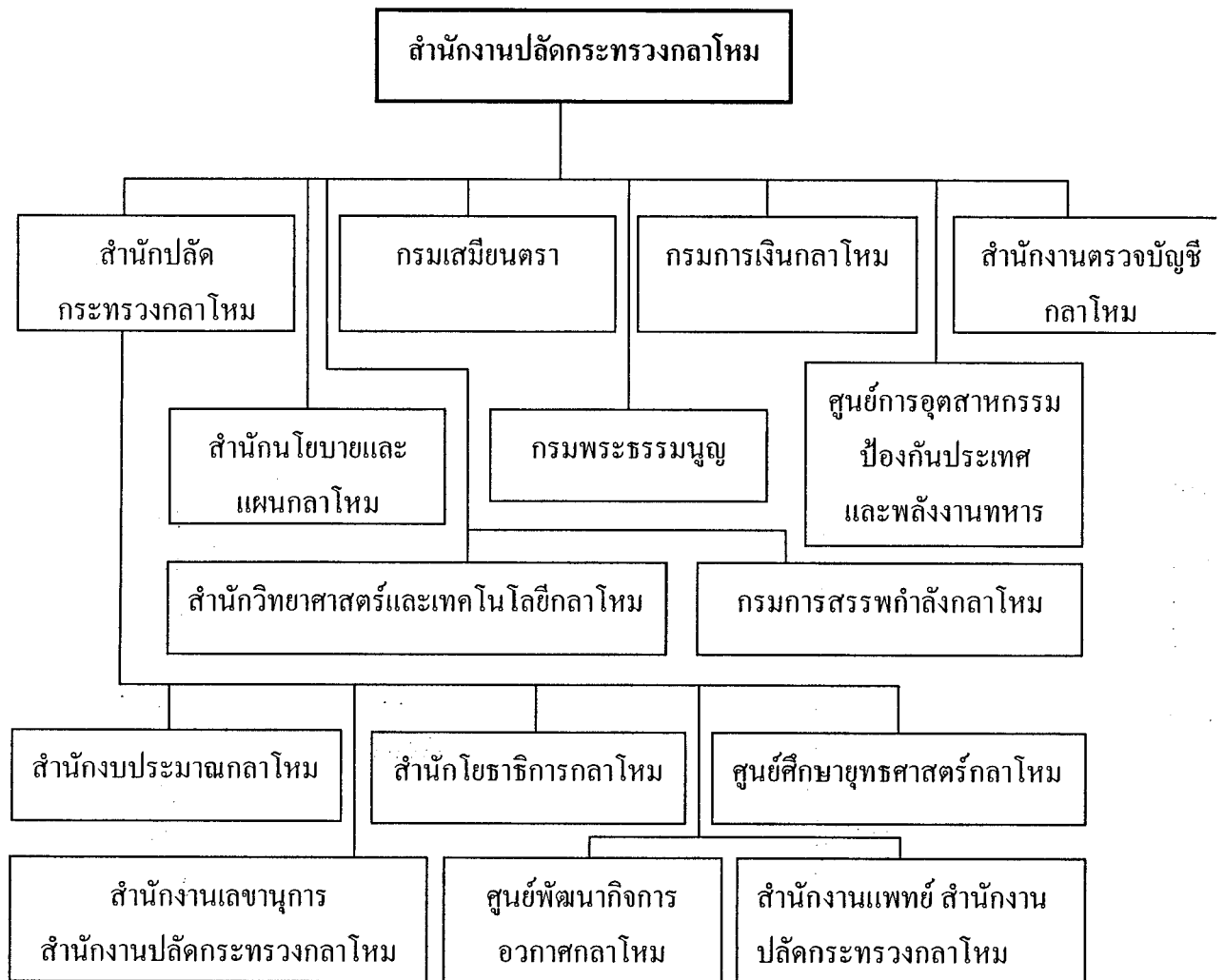
#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ ของสำนักงาน

##### ปลัดกระทรวงกลาโหม

ผู้ศึกษาได้ศึกษาความเป็นมา โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) โครงสร้าง และ (2) อำนาจหน้าที่และการจัดส่วนราชการ ดังนี้

##### 4.1 โครงสร้าง

ดังได้แสดงไว้ในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4.2 อำนาจหน้าที่และการจัดส่วนราชการ (กำหนดขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2533 และพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550)

ภารกิจ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง ซึ่งมีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่นอีกด้วย มีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



### นโยบายเฉพาะ

1. ให้ทุกหน่วยเร่งรัดการพัฒนาความรู้ ความสามารถของกำลังพลทุกระดับ รวมทั้งศึกษา พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันตามเทคโนโลยีสมัยใหม่
2. ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดกำลังพล สหกิจกำลังพลขวัญและกำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา สวัสดิการของข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้าง รวมทั้งสิทธิอื่น ๆ ที่พึงได้รับ
3. ระบบงานด้านการข่าวและการต่างประเทศของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในทุกโอกาส
4. ให้มีการดำเนินการและพัฒนามาตรการต่อต้านข่าวกรองมาตรการรักษาความปลอดภัยต่อบุคคล เอกสาร สถานที่ โดยให้มีการซักซ้อมและกวดขันการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
5. ให้ความสำคัญกับบทบาทของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในงานความร่วมมือด้านความมั่นคงกับกระทรวงกลาโหม ประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ สหประชาชาติ และองค์การระหว่างประเทศ
6. ปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ภารกิจ โครงสร้าง การจัดหน่วย และอัตราสิ่งอุปกรณ์ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
7. ปรับปรุงและพัฒนางานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารให้มีคุณภาพ เป็นมาตรฐาน ตรงกับความต้องการของหน่วยใช้ เพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้และการส่งออก จำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ
8. ส่งเสริม เร่งรัดการพัฒนาระบบงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2550 และสนับสนุนการขยายผลการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การใช้งานจริงที่เป็นรูปธรรม
9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในด้านการยุทธและการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถพัฒนากองทัพไปสู่กองทัพอิเล็กทรอนิกส์
10. ปรับปรุงและพัฒนาระบบงบประมาณ การเงิน และการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกัน เพื่อประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหมเป็นส่วนรวม รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารทางการเงินให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ข้าราชการ และลูกจ้างในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้รับเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ

11. ให้ทุกหน่วยยึดถือแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2550 โดยดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามแผนแม่บท ฯ และตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด

12. ให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยหลักในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

การจัดส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แบ่งส่วนราชการเป็น 9 ส่วน ดังนี้

1. สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม
2. สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
3. กรมเสมียนตรา
4. กรมพระธรรมนูญ
5. กรมการเงินกลาโหม
6. ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร
7. สำนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม
8. กรมการสรรพกำลังกลาโหม
9. สำนักงานตรวจบัญชีกลาโหม

ภารกิจของหน่วยราชการขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1. สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ การวิจัยและพัฒนาการทหาร และปฏิบัติราชการอื่น ๆ ซึ่งมีได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะ มีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม ประกอบด้วยส่วนราชการ 5 ส่วน ดังนี้

1.1 **สำนักงบประมาณกลาโหม** มีหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการทหารทหาร พิจารณาเสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนวยการ จัดทำจัดสรร และบริหารงบประมาณ ดำเนินการทางด้านสถิติ ตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าของการบริหารงบประมาณ โครงการและงานที่สำคัญ การจัดการ การพัสดุ การบริหารทรัพยากร และการทำกำหนดการวิจัย พัฒนา และเสนอแนะการปรับปรุง การจัดการและการงบประมาณ การพัสดุและการบริหารทรัพยากร รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายมีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**1.2 สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** มีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องการธุรการ การเลขานุการ การรับรองและการบริการของปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในเรื่องการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**1.3 สำนักโยธาธิการกลาโหม** มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลเกี่ยวกับการโยธาธิการเสนอความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมดูแลสิ่งหาริมทรัพย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ดำเนินการออกแบบก่อสร้างและประมาณการงานจัดสร้างและซ่อมบำรุงสิ่งก่อสร้าง งานสาธารณูปโภคของหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการสำนักโยธาธิการกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**1.4 ศูนย์พัฒนากิจการอวกาศกลาโหม** มีหน้าที่พิจารณา วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการระบบการสื่อสาร โทรคมนาคมภาคพื้นดิน และระบบการสื่อสารดาวเทียมในการป้องกันประเทศ ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงกลาโหมให้การบริการสื่อสารผ่านดาวเทียมแก่หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ กระจายเสียงวิทยุและโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมให้กับหน่วยงานของรัฐ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการศูนย์พัฒนากิจการอวกาศกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**1.5 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์กลาโหม** มีหน้าที่ศึกษา ทบทวน วิจัย เสนอแนะ และจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ/ยุทธศาสตร์ทหาร นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันประเทศ โครงสร้างการจัดกระทรวงกลาโหม เทคโนโลยีสำคัญเพื่อการวิจัยและพัฒนา ลำดับความเร่งด่วนในการผลิตและจัดหาระบบอาวุธ ยุทธโประกรณ์ แผนการดำเนินงานที่สำคัญของกระทรวงกลาโหม ทำที่ของกระทรวงกลาโหมในเรื่องที่เกี่ยวกับความมั่นคง ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อกิจการทหารของประเทศในกรอบการดำเนินงานของกระทรวงกลาโหมในแต่ละสถานการณ์ และเรื่องอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์กลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**1.6 สำนักงานแพทย์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** มีหน้าที่ให้บริการทางการแพทย์แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และครอบครัว เป็นที่ปรึกษาด้านการแพทย์ใน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. สำนักนโยบายและแผนกลาโหม มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนวยการประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันประเทศ นโยบายและแผนด้านการทหาร กำลังพล การข่าว การส่งกำลังบำรุง การระดมสรรพกำลัง การจัดทำและปรับปรุงแก้ไขอัตราของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม การฝึก ศึกษา อบรม การต่างประเทศ กิจการของสภากลาโหม มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3. กรมเสมียนตรา มีหน้าที่เกี่ยวกับการสารบรรณ กำลังพล และการเสด็จตลอดจนราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหม มีเจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4. กรมพระธรรมนูญ มีหน้าที่เกี่ยวกับศาลทหาร อัยการทหาร นายทหาร พระธรรมนูญ ราชการในส่วนธุรการและวิชาการที่เกี่ยวกับกฎหมายและสังคมศาสตร์ มีเจ้ากรมพระธรรมนูญเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5. กรมการเงินกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ การควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และการที่ดินของกระทรวงกลาโหม มีเจ้ากรมการเงินกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

6. ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงานและดำเนินการในด้านการอุตสาหกรรมทหาร และการพลังงานทหารให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ส่วนราชการขึ้นตรงของศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ซึ่งมีอัตราแยกต่างหาก ได้แก่กรมการพลังงานทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร และโรงงานเภสัชกรรมทหาร มีภารกิจและการจัด ดังนี้

6.1 กรมการพลังงานทหาร มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการควบคุม วิจัย พัฒนาผลิต จัดหา สะสม และให้บริการเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิงหรือผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและการพลังงานอื่นตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม ควบคุมและส่งเสริมกิจการขององค์การซึ่งผลิตหรือทำการค้าน้ำมันเชื้อเพลิงหรือผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมการพลังงานทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**6.2 กรมการอุตสาหกรรมทหาร** มีหน้าที่วางแผน และ ดำเนินการอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวกับราชการทหารตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม โดยประสานงานกับกระทรวงอื่น เฉพาะที่เกี่ยวกับการอุตสาหกรรม ซึ่งจะ เป็นปัจจัยใช้ในการทหาร และควบคุม และส่งเสริมกิจการ ขององค์การอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมการอุตสาหกรรมทหารเป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**6.3 ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ** มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน จัดตั้ง ควบคุมดำเนินการ ให้การศึกษา วิจัย พัฒนา ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนให้แก่ส่วน ราชการหรือองค์กรอื่นและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ

**6.4 โรงงานเกษตรกรรมทหาร** มีหน้าที่ผลิต จัดหา วิเคราะห์ ยาและเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ เพื่อใช้และจำหน่ายในส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม ส่วนราชการอื่น และประชาชน มีผู้อำนวยการ โรงงานเกษตรกรรมทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**7. สำนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม** มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีป้องกันประเทศ ตลอดจนบริหารจัดการเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน โครงการ และ งบประมาณ ให้เป็นไปตามนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศของ กระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายมีผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**8. กรมการสรรพกำลังกลาโหม** มีหน้าที่ พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายในการ ระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ การระดมสรรพกำลังทางทหาร และการระดมสรรพกำลังทางอุตสาหกรรมเพื่อทหารของ กองบัญชาการทหารสูงสุด ประสานงานเกี่ยวกับการระดมสรรพกำลังกับเหล่าทัพ ส่วนราชการ และ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ประสานการช่วยเหลือทางทหารกับต่างประเทศเพื่อการระดม สรรพกำลังทางทหาร มีเจ้ากรมการสรรพกำลังทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

**9. สำนักงานตรวจบัญชีกลาโหม** มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ให้แก่ส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม (สำนักงานรัฐมนตรี ในปัจจุบัน) ตามคำสั่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ พิจารณาความรับผิดชอบของข้าราชการในทาง แพ่ง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีกลาโหมเป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

สรุปสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีโครงสร้างที่ประกอบด้วย 9 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม (2) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม (3) กรมเสนาธิการ (4) กรมพระธรรมนูญ (5) กรมการเงินกลาโหม (6) ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร (7) สำนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม (8) กรมการสรรพกำลังกลาโหม และ (9) สำนักงานตรวจบัญชีกลาโหม และมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหม โดยมี ปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง ซึ่งยังไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบโดยตรงและมีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่น อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนทางทหารของ กองบัญชาการทหารสูงสุด และเหล่าทัพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชนโดยรวม

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยหรือระเบียบวิธีวิจัยมีส่วนทำให้การศึกษาหรือการวิจัยเป็นระบบ เป็นสากล ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจให้แก่ผู้อ่านมากขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้ ขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย จะต้องชัดเจน เป็นระบบ ไม่สับสน และใช้ภาษาที่ทำให้ผู้อ่านจะเข้าใจได้ง่าย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ “เทคนิคการเขียนงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์” ค้นคืนวันที่ 26 มิถุนายน 2550 จาก <http://www.wiruch.com>) สำหรับการศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ผู้ศึกษาได้กำหนด ขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงาน

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้เลือกสอบถามเฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเท่านั้น เนื่องจากข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ มีความเกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อนี้ออกเป็น 2 หัวข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรเป้าหมายในการศึกษา ครั้งนี้คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวน จำนวน 5,054 คน ของส่วนราชการทั้งหมด 9 ส่วนราชการ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ในปี พ.ศ. 2550 (ข้อมูลของกองแผนกำลังพล กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กันยายน 2550) ดังนี้

- 1.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สน.ปล.กท.)
  - 1) สำนักงานงบประมาณกลาโหม (สงป.กท.)
  - 2) สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สสท.สป.)
  - 3) สำนักโยธาธิการกลาโหม (สยช.กท.)
  - 4) ศูนย์พัฒนากิจการอวกาศกลาโหม (ศพอ.กท.)
  - 5) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์กลาโหม (ศยศ.กท.)
  - 6) สำนักงานแพทย์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สนพ.สป.)
- 1.1.2 สำนักนโยบายและแผนกลาโหม (สนผ.กท.)
- 1.1.3 กรมเสมียนตรา (สม.)
- 1.1.4 กรมพระธรรมนูญ (ชน.)
- 1.1.5 กรมการเงินกลาโหม (กง.กท.)
- 1.1.6 ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร (ศอพท.)
  - 1) กรมการพลังงานทหาร (พท.ศอพท.)
  - 2) กรมการอุตสาหกรรมทหาร (อท.ศอพท.)
  - 3) ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ (ศอว.ศอพท.)
  - 4) โรงงานเภสัชกรรมทหาร (รทท.ศอพท.)
- 1.1.7 สำนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม (สวท.กท.)
- 1.1.8 กรมการสรรพกำลังกลาโหม (กทส.กท.)
- 1.1.9 สำนักงานตรวจบัญชีกลาโหม (สทช.กท.)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวน รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,200 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้ได้มาจากการคำนวณโดยใช้ สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97.5% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.025 ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$



เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.025

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าจากสูตร ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{5,054}{1 + 5,054(0.025)^2} \\ &= 1,200 \text{ คน} \end{aligned}$$

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวนดังกล่าวที่ปฏิบัติงานในหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวม 19 หน่วยงาน ดังสรุปไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประเภทของประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บ รวบรวมได้จริง (คน)
1. ข้าราชการ สน.ปล.กท.	482	115	105
ข้าราชการ สงป.กท.	245	60	55
ข้าราชการ สลก.สป.	137	30	28
ข้าราชการ สยธ.กท.	177	40	36
ข้าราชการ ศพอ.กท.	164	40	36
ข้าราชการ ศยศ.กท.	19	5	5
ข้าราชการ สนพ.สป.	22	5	5
2. ข้าราชการ สนผ.กท.	320	76	70
3. ข้าราชการ สม.	507	120	115
4. ข้าราชการ ธน.	313	70	65
5. ข้าราชการ กก.กท.	238	56	50
6. ข้าราชการ ศอพท.	111	26	22
ข้าราชการ พท.ศอพท.	328	80	75
ข้าราชการ อท.ศอพท.	662	160	146
ข้าราชการ ศอว.ศอพท.	636	150	138
ข้าราชการ รกท.ศอพท.	138	33	30

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บ รวบรวมได้จริง (คน)
7) ข้าราชการ สวท.กท.	260	60	55
8) ข้าราชการ กกส.กท.	141	34	30
9. ข้าราชการ สตช.กท.	154	40	36
<b>รวม</b>	<b>5,054</b>	<b>1,200</b>	<b>1,102 *</b>
			(คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด(1,200 คน))

**หมายเหตุ \*** ตัวเลขจำนวนนี้จะได้นำไปใช้คำนวณเป็นค่า  $n$  ในบทที่ 4

จากตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยข้าราชการจำนวนทั้งสิ้น 5,054 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการรวม จำนวน 1,200 คน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง คือ 1,102 คน คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,200 คน)

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คนซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริมสำหรับนำไปวิเคราะห์เทียบเคียงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยสนามกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นข้อมูลหลัก

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนเพื่อตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกำลังพลโดยตรงหรืออยู่ใกล้ชิดซึ่งได้รับผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพล อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มีความเกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เช่นนี้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพและน่าเชื่อถืออย่างมาก

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ ที่เรียกว่า เดลไฟล์ ด้วย สำหรับหัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ ครอบคลุม 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ลักษณะแบบสอบถาม และการทดสอบแบบสอบถาม

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 คำนี้ถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2.1.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถาม

2.1.3 ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นี้

ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยภาคสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาไม่ต้องการความละเอียดจนเกินความจำเป็น จึงได้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อประเมินค่าของแบบสอบถาม โดยเลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ต (R. A. Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ โดยจัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล มีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับและให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว สำหรับคำตอบที่แบ่งเป็น 3 ช่วงเป็นมาตรวัด ได้แก่

- 1) เห็นด้วยมาก หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
- 2) เห็นด้วยปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
- 3) เห็นด้วยน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

คำตอบที่ใช้ในแบบสอบถามมีทั้งลักษณะเชิงบวกและเชิงลบ เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละคำตอบขึ้นอยู่กับประเภทของคำถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แสดงตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินค่าการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือกำหนดน้ำหนักคะแนนสำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2-5

ระดับความเห็น	ระดับคะแนน	
	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยมาก	3	1
เห็นด้วยปานกลาง	2	2
เห็นด้วยน้อย	1	3

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับการบริหารจัดการ โดยใช้การคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ระยะของช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\
 &= \frac{3 - 1}{3} \\
 &= 0.66
 \end{aligned}$$

กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3	เห็นด้วยระดับมาก	ช่วงคะแนน	2.33 - 3.00 คะแนน
2	เห็นด้วยระดับปานกลาง	ช่วงคะแนน	1.67 - 2.32 คะแนน
1	เห็นด้วยระดับน้อย	ช่วงคะแนน	1.00 - 1.66 คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว

สำหรับเหตุผลสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) ที่แบ่งเป็น 3 ระดับดังกล่าว มีดังนี้

1. ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดระดับที่มากจนเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจน ได้ยาก เกิดการโต้แย้งได้ง่ายที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริงและฝืนสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

2. ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

4. ง่ายต่อผู้อ่านหรือผู้นำผลการศึกษาวิจัยไปอ่าน

5. ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อนชัดเจนถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจายเมื่อเขียนบรรยายข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้น่าเบื่อในการอ่านงานวิจัย

6. ทำให้ประหยัดเวลาและง่ายต่อการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอหรือเขียนบรรยายข้อมูล

7. ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่เริ่มแรกได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วปรากฏว่าข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน แต่ละระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอทำให้ในที่สุดจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ

8. มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ถัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2529: 310-311); เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2539: 377); สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546: 15) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามทฤษฎีของเบส (Best 1977: 174) และแนวความคิดของแดเนียล (Daniel 1995: 18-19) โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุดและนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับที่ต้องการแบ่ง

ดังนั้น แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามหลายข้อที่สามารถใช้เป็นตัวแทน หรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยของการศึกษานี้ได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ยังได้เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในทุกประเด็น โดยแบบสอบถามประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามปลายเปิดเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีข้อคำถามปลายเปิดในตอนท้ายสุดด้วย

สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม หรือ ภูมิหลัง โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุราชการ(ระยะเวลาที่

ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน) ตำแหน่งงาน ชั้นยศ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (check list) หรือคำถามปลายปิด ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย 6 ประการ หรือ 6 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ข้อมูลส่วนที่ 2 นี้ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด จำนวน 31 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาในการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบแนวคิดเช่นเดียวกัน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด จำนวน 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบแนวคิดเช่นเดียวกัน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด จำนวน 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 5 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พร้อมกับศึกษาแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วย ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อคำถาม และคำถามปลายเปิด (open-ended question) 1 ข้อ รวมเป็น 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 2-5 ที่เป็นคำถามให้เลือกตอบโดยใช้ข้อความ แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือกแบบประเมินค่าระดับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือกำหนดน้ำหนักคะแนนในแบบสอบถาม ยกเว้นคำถามปลายเปิด 1 ข้อ

**2.3 การทดสอบแบบสอบถาม** เมื่อสร้างข้อคำถามหรือแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างเสร็จแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบตามขั้นตอนต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม โดยผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้จะต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) สำหรับขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

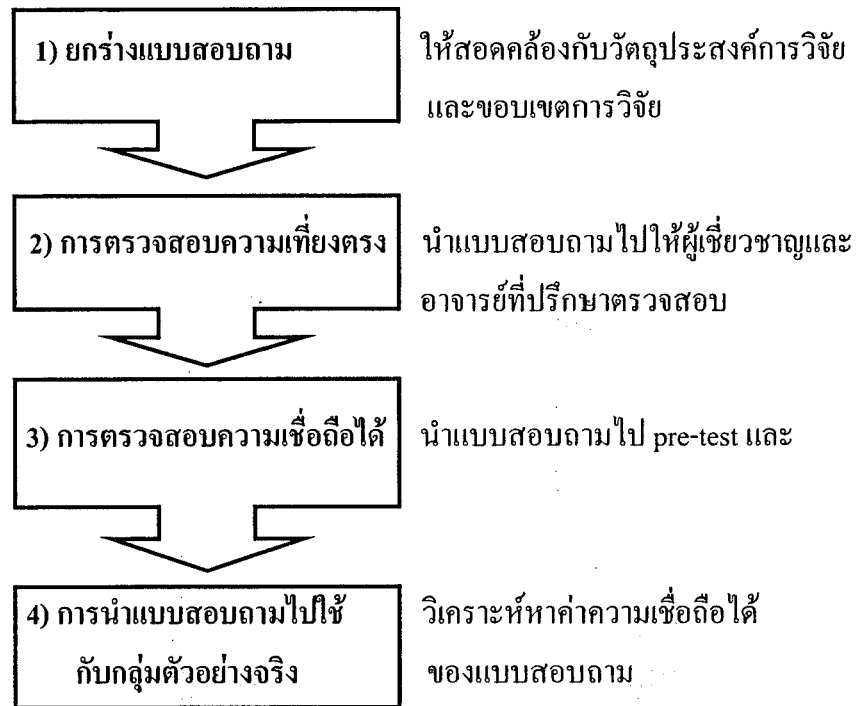
ขั้นตอนที่หนึ่ง ขอร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย

ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถาม ให้รัดกุมและถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดย

1. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาอย่างมาก คือ พลโทพิณภักษณ์ ศรีวัฒน์ และพันเอก ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (ประวัติของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถามทั้ง 2 ท่านนี้ได้แสดงไว้โดยละเอียดในภาคผนวก) เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาก็จะปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อความที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มข้อความที่สำคัญจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง เป็นต้น
2. นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ รูปกล้า และรองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม (สำนักงานรัฐมนตรี ในปัจจุบัน) จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด นั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (L.J. Cronbach 1951: 297-334) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ และหลังจากนำแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าวมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.913 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาคั้ง ผู้ศึกษาได้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และ (2) การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม

3.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา หนังสือ รายงานผลการวิจัย สถิติ ตัวเลข และเอกสารต่าง ๆ รวมตลอดถึงข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต (internet)

3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม ผู้ศึกษาดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสนามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้



3.2.1 ทำหนังสือเพื่อขออนุญาตทำการศึกษา ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเข้าทำการศึกษาหรือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

3.2.2 แจกข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง

3.2.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลาประมาณ 60 วัน เริ่มเก็บข้อมูลสนามระหว่างวันที่ 1 กันยายน – 31 ตุลาคม 2550

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้สัมภาษณ์เนวลักษณ์เฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คนด้วยตนเองอีกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์

1. พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม วันที่สัมภาษณ์ 21 กันยายน 2550 ระยะเวลา 09.00 น. ถึง 09.45 น. รวมเวลา 45 นาที สถานที่สัมภาษณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

2. พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ ตำแหน่ง รองเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม วันที่สัมภาษณ์ 21 กันยายน 2550 ระยะเวลา 10.00 น. ถึง 10.40 น. รวมเวลา 40 นาที สถานที่สัมภาษณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ลงรหัสข้อมูลแล้วมาทำการประมวลผลและวิเคราะห์ผลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) การคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

4.2 สถิติเชิงวิเคราะห์ (analytical statistic) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. ใช้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ

4.3 การทดสอบค่าที (t-test) ใช้ในการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ทั้งนี้ ได้กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025

ท้ายสุด เป็นการนำข้อมูลมาเขียนเชิงพรรณนา (descriptive statistics) นำเสนอข้อมูล โดยใช้วิธีการบรรยายประกอบตาราง ตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจผล การศึกษา

## 5. ระยะเวลาทำการวิจัย

โครงการนี้มีระยะเวลาทำการวิจัย 7 เดือน นับตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2550 ถึง เดือน ธันวาคม 2550

## 6. แผนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการใช้เวลา 7 เดือน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ (กิจกรรม)	ระยะเวลา 7 เดือน						
	1	2	3	4	5	6	7
1. รวบรวมข้อมูลเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมา สภาพทั่วไป รวมทั้งสถิติ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง		→					
2. วิจัยสนามถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหาร จัดการตามวัตถุประสงค์การวิจัย			→				
3. การประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล					→		
4. เสนอแนะและแนวทางการพัฒนาการบริหาร จัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี						→	
5. สรุปผลการวิจัยและเขียนรายงาน							→

สรุป แนวทางการศึกษาที่สมบูรณ์ควรเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของข้าราชการที่เกี่ยวข้องโดยตรง ควบคู่ไปกับหลักวิชาการ หรือแนวคิดและหลักการและทฤษฎี ทั้งนี้เพราะข้อมูลจากทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสำคัญเท่าเทียมกัน สำหรับการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการศึกษาการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางแก้ไขและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ให้ความสำคัญกับ “ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” เป็นหลักซึ่งได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน ไม่เพียงแต่เท่านั้น เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงได้ให้ความสำคัญกับ “แนวคิดและหลักการ” การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีควบคู่กันไป ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบทที่ 2 อันเป็นข้อมูลที่ได้จากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ กล่าวได้ว่า ข้อมูลทั้งจาก “ความคิดเห็น” เกี่ยวกับการบริหารจัดการ รวมทั้ง “แนวคิดและหลักการ” เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังกล่าวนี จะมีส่วนสำคัญและมีความจำเป็นยิ่งในการนำเสนอการศึกษาเรื่องนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อระบบงานกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) การบริหารจัดการด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (4) การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านการกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ (5) ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประการ หรือ 6 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 1,102 คน คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,200 คน โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวน ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ (SPSS for PC) สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test) ทั้งนี้ ได้นำเสนอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายประกอบตารางโดยจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบภาพรวม และภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน 2 ตัว

2.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน 2 ตัว

ผู้ศึกษาได้เสนอความหมายของสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ดังนี้

1. n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
2.  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
3. S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. t แทน การทดสอบค่าที (t-test)

ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่ม  
ตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา การ  
เปรียบเทียบภาพรวม และภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามผู้ศึกษานำเสนอข้อมูลเป็น  
จำนวน และค่าร้อยละไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,102) จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของ		n = 1,102	
กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	629	57.1
	1.2 หญิง	473	42.9
	รวม	1,102	100.0
2. การศึกษา	2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	287	26.0
	2.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	684	62.1
	2.3 สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	131	11.9
รวม	1,102	100.0	
3. อายุ	3.1 ระหว่าง 21 - 30 ปี	197	17.9
	3.2 ระหว่าง 31 - 40 ปี	359	32.6
	3.3 ระหว่าง 41 - 50 ปี	395	35.8
	3.4 ระหว่าง 51 - 60 ปี	151	13.7
รวม	1,102	100.0	
4. อายุราชการ	4.1 ต่ำกว่า 10 ปี	295	26.8
	4.2 10 ปีขึ้นไป	403	36.6
	4.3 20 ปีขึ้นไป	404	36.7
รวม	1,102	100.0	
5. ตำแหน่ง	5.1 ตำแหน่งหลัก	868	78.8
	5.2 ประจำหน่วยหรือผู้ทรงคุณวุฒิ	135	12.3
	5.3 ช่วยราชการ	99	9.0
รวม	1,102	100.0	
6. ชั้นยศ	6.1 นายทหารชั้นนายพล	15	1.4
	6.2 นายทหารชั้นนายพัน	386	35.0
	6.3 นายทหารชั้นนายร้อย	317	28.8
	6.4 นายทหารชั้นประทวน	384	34.8
รวม	1,102	100.0	

ผลการศึกษาดังกล่าวที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องเพศ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.1) เป็นชาย และที่เหลือ (ร้อยละ 42.9) เป็นหญิง ในเรื่องการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.1) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 26.0) การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 11.9) การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.8) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 32.6) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 17.9) อายุระหว่าง 21-30 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 13.7) อายุระหว่าง 51-60 ปี ในเรื่องอายุราชการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36.7) มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 36.6) อายุราชการ 10 ปีขึ้นไป และที่เหลือ (ร้อยละ 26.8) อายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ในเรื่องตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78.8) มีตำแหน่งหลัก รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 12.3) ตำแหน่งประจำหน่วย หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ร้อยละ 9.0) ช่วยราชการ ในส่วนของชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.0) เป็นนายทหารชั้นนายพัน รองลงมาตามลำดับ คือ (ร้อยละ 34.8) เป็นนายทหารชั้นประทวน (ร้อยละ 28.8) เป็นนายทหารชั้นนายร้อย และที่เหลือ (ร้อยละ 1.4) เป็นนายทหารชั้นนายพล

หมายเหตุ ตารางข้อมูลส่วนบุคคลที่ 4.1 นี้ เป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เห็นภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามและนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยอายุ และ ตำแหน่ง ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 นี้ แบ่งเป็น 5 หัวข้อดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักนิติธรรม แสดงไว้ในตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลัก นิติธรรม

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักนิติธรรม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. ได้กำหนด/ปรับปรุงหลัก เกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้าน กำลังพลให้สอดคล้องกับ กฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	(332)	(702)	(68)	(1,102)	2.24	0.553	ปานกลาง
2. สป. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการ บริหารจัดการด้านกำลังพลที่สร้าง ความเป็นธรรมและความเสมอ ภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรง ตำแหน่งต่าง ๆ	(215)	(654)	(233)	(1,102)	1.98	0.638	ปานกลาง
3. สป. ได้กำหนดแผนปฏิบัติงาน ด้านกำลังพล มาตรการ และ ขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจ หน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	(352)	(648)	(102)	(1,102)	2.23	0.601	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจน มาตรการต่าง ๆ ในการบริหาร จัดการด้านกำลังพลมากกว่าการ ใช้ดุลพินิจ	(264)	(663)	(175)	(1,102)	2.08	0.626	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักนิติธรรม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติ ธรรมสูง	(210)	(736)	(156)	(1,102)	2.05	0.574	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.12	0.598	ปานกลาง

**หมายเหตุ** สำหรับตารางที่ใช้สถิติค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. การทดสอบค่าที (t-test)

- 1) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.025
- 2) ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้
  - 2.1) เห็นด้วยมาก ช่วงคะแนน 2.33 - 3.00 คะแนน
  - 2.2) เห็นด้วยปานกลาง ช่วงคะแนน 1.67 - 2.32 คะแนน
  - 2.3) เห็นด้วยน้อย ช่วงคะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักนิติธรรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.24) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.23) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้กำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า ผู้บังคับบัญชาของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าการใช้ดุลพินิจ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สร้างความเป็น

ธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรมสูง

**สรุป** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.12) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักนิติธรรม

**2.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักคุณธรรม** แสดงไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักคุณธรรม

การบริหารจัดการด้านกำลังพลตาม หลักคุณธรรม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. กำหนดหลักคุณธรรมด้าน กำลังพล เช่น หลักการพิจารณา ความดีความชอบ และประกาศเป็น หลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ	(246)	(639)	(217)	(1,102)			
2. สป. ได้มีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการรู้จักและปฏิบัติ ตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพล อย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักใน การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดี แก่ส่วนรวม	(230)	(694)	(178)	(1,102)	2.03	0.648	ปานกลาง
	20.9	63.0	16.2	100.0	2.05	0.607	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การบริหารจัดการด้านกำลังพลตาม หลักคุณธรรม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
3. สป. สนับสนุนส่งเสริมข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบ วินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับ ราชการ	(345) 31.3	(583) 52.9	(174) 15.8	(1,102) 100.0	2.16	0.669	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหาร จัดการด้านกำลังพล	(216) 19.6	(722) 65.5	(164) 14.9	(1,102) 100.0	2.05	0.586	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก คุณธรรมสูง	(171) 15.5	(742) 67.3	(189) 17.2	(1,102) 100.0	1.98	0.572	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					2.05	0.616	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักคุณธรรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้มีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลอย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ส่วนรวม และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง

(ค่าเฉลี่ย 2.03) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพล เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบ และประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า ในภาพรวมสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมสูงสรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.05) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักคุณธรรม

**2.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความโปร่งใส** แสดงไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักความโปร่งใส

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักความโปร่งใส	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้กระบวนการพิจารณาความดีความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส	(169) 15.3	(663) 60.2	(270) 24.5	(1,102) 100.0	1.91	0.625	ปานกลาง
2. สป. มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และโปร่งใส ป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด	(210) 19.1	(657) 59.6	(235) 21.3	(1,102) 100.0	1.98	0.635	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักความโปร่งใส	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
3. สป. สร้างทัศนคติที่ดีและ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและ กันในการให้บริการข้อมูล ข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุง การปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลใน ระบบงานด้านเอกสารและระบบ สารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็น ประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา	4. (273)	4. (647)	4. (182)	4. (1,102)	2.08	0.638	ปานกลาง
สป. ได้สำรวจความคิดเห็นหรือ ความพึงพอใจของข้าราชการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลัง พลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย	4. (176)	4. (590)	4. (336)	4. (1,102)	1.85	0.666	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความโปร่งใสสูง	5. (169)	5. (725)	5. (208)	5. (1,102)	1.96	0.584	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>					<b>1.96</b>	<b>0.630</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง  
ต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความโปร่งใส เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่ม  
ตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างทัศนคติ  
ที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุง  
การปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศ

ด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้กระบวนการพิจารณาความดีความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.85) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้สำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.96) ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใสสูง สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.96) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักความโปร่งใส

#### 2.1.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความมีส่วนร่วม แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลักความมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักความมีส่วนร่วม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. ได้กำหนดนโยบายพร้อม ออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อ พัฒนากลไกการบริหารจัดการ	(265)	(700)	(137)	(1,102)	2.12	0.593	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักความมีส่วนร่วม	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
2. สป. สนับสนุนการสร้าง จิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่า และความสำคัญของความมีส่วน ร่วมด้านกำลังพล เปิดโอกาสให้ ข้าราชการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟัง ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความ มั่นคงปลอดภัยในอาชีพราชการ ให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	(213)	(657)	(232)	(1,102)	1.98	0.636	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มี พฤติกรรมการบริหารจัดการด้าน กำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้ง สนับสนุนให้มีการติดตามและ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ โดยยึดหลักความ มีส่วนร่วม	(198)	(717)	(187)	(1,102)	2.01	0.591	ปานกลาง
4. สป. ยกย่องชมเชยข้าราชการที่ ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็น ประจำจนประสบความสำเร็จ	(185)	(684)	(233)	(1,102)	1.96	0.615	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความมีส่วนร่วมสูง	(200)	(758)	(144)	(1,102)	2.05	0.557	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.02	0.598	ปานกลาง



ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความมีส่วนร่วม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนากลไกการบริหารจัดการ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีพฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมีส่วนร่วมด้านกำลังพล เปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพรับราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.96) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยกย่องชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็นประจำจนประสบความสำเร็จ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วมสูง

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.02) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักความมีส่วนร่วม

**2.1.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความรับผิดชอบ แสดงไว้ในตารางที่ 4.6**

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลัก ความรับผิดชอบ

การบริหารจัดการด้านกำลังพลตาม หลักความรับผิดชอบ	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. ปฏิบัติงานด้านกำลังพลจน ประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วย ความรับผิดชอบรวมทั้งด้วยความ สำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่	(210)	(757)	(135)	(1,102)			
	19.1	68.7	12.3	100.0	2.07	0.556	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มีความ รับผิดชอบ ใส่ใจปัญหาและปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่ แตกต่างกัน	(193)	(686)	(223)	(1,102)			
	17.5	62.3	20.2	100.0	1.97	0.614	ปานกลาง
3. สป. ส่งเสริมข้าราชการผู้มี ความสามารถและมีความรับผิดชอบ ด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการ จูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาด ความรับผิดชอบ	(200)	(711)	(191)	(1,102)			
	18.1	64.5	17.3	100.0	2.01	0.596	ปานกลาง
4. สป. มีระบบการติดตามและ ประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และทำการควบคุม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	(175)	(701)	(226)	(1,102)			
	15.9	63.6	20.5	100.0	1.95	0.602	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลักความ รับผิดชอบสูง	(185)	(741)	(176)	(1,102)			
	16.8	67.2	16.0	100.0	2.01	0.573	ปานกลาง
	<b>เฉลี่ยรวม</b>				<b>2.00</b>	<b>0.588</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความรับผิดชอบต่อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.07) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบต่อรวมทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบต่อด้านกำลังพล โดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจน โทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบต่อ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความรับผิดชอบต่อ ใฝ่ไปปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.95) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า ในภาพรวมสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบต่อสูง

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.00) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักความรับผิดชอบต่อ

**2.1.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักความคุ้มค่า แสดงไว้ในตารางที่ 4.7**

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำแนกตามหลัก ความคุ้มค่า

การบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามหลักความคุ้มค่า	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพล อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของข้าราชการ	(227)	(660)	(215)	(1,102)	2.01	0.634	ปานกลาง
2. สป. สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ ความรู้ความสามารถของกำลังพล อย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุน ส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการ ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือ ตามแผนงานฝึกอบรมของ หน่วยงาน	(315)	(639)	(148)	(1,102)	2.15	0.631	ปานกลาง
3. สป. มีระบบการชี้วัดความคุ้มค่า พร้อมทั้งมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า	(222)	(717)	(163)	(1,102)	2.01	0.624	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้ งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานสูงสุด	(222)	(717)	(163)	(1,102)	2.05	0.589	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลักความ คุ้มค่าสูง	(199)	(742)	(161)	(1,102)	2.03	0.571	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.05	0.610	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักหลักความคุ้มค่า เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุน ส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมกับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.03) ว่า ในภาพรวมสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่าสูง

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.05) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพล(ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)ตามหลักหลักความคุ้มค่า

**2.1.7 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมทั้ง 6 หลัก แสดงไว้ในตารางที่ 4.8**

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวม ทั้ง 6 หลัก

การบริหารจัดการด้านกำลัง พล ในภาพรวมทั้ง 6 หลัก	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพล สูง ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม, หลัก คุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม, หลักความ รับผิดชอบ, และหลักความคุ้มค่า	(188)	(712)	(202)	(1,102)	1.99	0.595	ปานกลาง
รวม					1.99	0.595	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่าในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลสูงทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อ และหลักความคุ้มค่า

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

ปัญหาการบริหารจัดการด้าน กำลังพลของ สป. ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน กำลังพลตามหลักนิติธรรม</b>							
1. สป. กำหนดหลักเกณฑ์ในการ บริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอ ภาคและเป็นธรรมแก่ข้าราชการ ทุกระดับชั้น	(272) 24.7	(664) 60.3	(166) 15.1	(1,102) 100.0	2.10	0.623	ปานกลาง
2. สป. กำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจ ตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชา มากเกินไป	(403) 36.6	(574) 52.1	(125) 11.3	(1,102) 100.0	2.25*	0.645	ปานกลาง
<b>รวม</b>					<b>2.18</b>	<b>0.634</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>2. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน กำลังพลตามหลักคุณธรรม</b>							
1. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ยัง ขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อ หน่วยงานและส่วนรวม	(430) 39.0	(536) 48.6	(136) 12.3	(1,102) 100.0	2.27*	0.665	ปานกลาง
2. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ใช้ อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพล เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน และพวกพ้อง	(388) 35.2	(493) 44.7	(221) 20.1	(960) 100.0	2.15	0.728	ปานกลาง
<b>รวม</b>					<b>2.21</b>	<b>0.697</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้าน	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
กำลังพลของ สป. ตามแนวทาง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
<b>3. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน</b>							
<b>กำลังพลตามหลักความโปร่งใส</b>							
1. การพิจารณาความดีความชอบ ของข้าราชการ ของ สป. ยังไม่ โปร่งใสเท่าที่ควร	(368) 33.4	(604) 54.8	(130) 11.8	(1,102) 100.0	2.22*	0.637	ปานกลาง
2. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การ ให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจน การตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลของ สป. ยังไม่ได้รับความสะดวก เท่าที่ควร	(294) 26.7	(695) 63.1	(113) 10.3	(1,102) 100.0	2.16	0.585	ปานกลาง
	รวม				2.19	0.611	ปานกลาง
<b>4. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน</b>							
<b>กำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม</b>							
1. ข้าราชการ สป. เข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหารจัดการด้าน กำลังพลไม่มากเท่าที่ควร	(373) 33.8	(617) 56.0	(112) 10.2	(1,102) 100.0	2.24*	0.60	ปานกลาง
2. เครื่องมือหรือช่องทางในการ แสดงความคิดเห็น หรือการเข้ามา มีส่วนร่วมของข้าราชการของ สป. ยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร	(352) 31.9	(629) 57.1	(121) 11.0	(1,102) 100.0	2.21	0.621	ปานกลาง
	รวม				2.23	0.611	ปานกลาง



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้าน	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
กำลังพลของ สป. ตามแนวทาง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
<b>5. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน</b>							
<b>กำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ</b>	(350)		(136)				
1. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ขาดความสำนึกในความ รับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคม ส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวม	31.8	(616)	12.3	(1,102)	2.19*	0.635	ปานกลาง
2. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ไม่ เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่ แตกต่างของผู้อื่น	(306)	(643)	(153)	(1,102)	2.14	0.631	ปานกลาง
<b>รวม</b>					<b>2.17</b>	<b>0.633</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>6. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน</b>							
<b>กำลังพลตามหลักความคุ้มค่า</b>							
1. การบริหารจัดการด้านกำลังพล ของ สป. ยังไม่ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดภายใต้ งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด	(373)	(609)	(120)	(1,102)	2.23*	0.629	ปานกลาง
2. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ให้ความสำคัญกับการเข้ารับการ พัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มาก เท่าที่ควร	(293)	(678)	(131)	(1,102)	2.15	0.603	ปานกลาง
<b>รวม</b>					<b>2.19</b>	<b>0.616</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>เฉลี่ยรวม</b>					<b>2.20</b>	<b>0.634</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษา ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ๆ ละ 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.10) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ในการ บริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ข้าราชการ ทุกระดับชั้น

2. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27) ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยัง ขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อ หน่วยงานและส่วนรวม และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า ข้าราชการ บางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพลเพื่อแสวงหา ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

3. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็น ด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.22) ว่า การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพล ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร

4. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.24) ว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า เครื่องมือหรือช่องทางในการแสดงความคิดเห็น หรือการเข้ามามี ส่วนร่วมของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร

5. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.19) ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหมขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน

โดยรวม และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.14) ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่แตกต่างของผู้อื่น

6. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.23) ว่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มากเท่าที่ควร

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.20) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

**หมายเหตุ** ปัญหาตามกรอบแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักดังกล่าวข้างต้นนี้ แต่ละหลักมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละหลักเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน "กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา" ในบทที่ 5 หัวข้อ 2 อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละหลักดังกล่าว มีตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของปัญหาในแต่ละหลัก กล่าวคือ หากปัญหาหลักใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละหลักมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละหลัก โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากปัญหาแต่ละหลักมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละหลักต่อระดับความเห็นด้วย โดยดูจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ที่มากที่สุดที่เห็นด้วยในระดับมาก (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.9 ข้างบนนี้ ได้แสดงการวิเคราะห์ปัญหาผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละหลักไว้ด้วย

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้าน  
กำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

แนวทางการพัฒนาการบริหาร จัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>นิติธรรม</b>							
1. สป. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ใน การบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรม แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น	(618) 56.1	(437) 39.7	(47) 4.3	(1,102) 100.0	2.52	0.579	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ควร ยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการ พิจารณาตัดสินใจ และสั่งการด้าน กำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจ ส่วนตัว	(581) 52.7	(463) 42.0	(58) 5.3	(1,102) 100.0	2.47	0.596	มาก
	<b>รวม</b>				<b>2.50</b>	<b>0.588</b>	<b>มาก</b>
<b>2. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>คุณธรรม</b>							
1. ข้าราชการของ สป. ควรมี จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละ เพื่อหน่วยงานและส่วนรวม	(613) 55.6	(437) 39.7	(52) 4.7	(1,102) 100.0	2.51	0.587	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหาร	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
จัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)			
2. ข้าราชการของ สป. ควรยึดมั่น ในความถูกต้องดีงามในการ ปฏิบัติงานด้านกำลังพล และให้ ความสำคัญต่อผลกระทบในด้าน ขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพ การทำงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน จากการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหา ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง	(584)	(463)	(55)	(960)	2.48	0.591	มาก
	53.0	42.0	5.0	100.0			
					2.50	0.589	มาก
<b>3. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>ความโปร่งใส</b>							
1. สป. ควรปรับแนวทางการ พิจารณาความดีความชอบด้าน กำลังพลของข้าราชการให้เป็นไป ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และ ตรวจสอบได้	(622)	(437)	(43)	(1,102)	2.53	0.572	มาก
	56.4	39.7	3.9	100.0			
2. สป. ควรจัดให้มีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็น ประโยชน์แก่ข้าราชการอย่าง ตรงไปตรงมา	(600)	(446)	(56)	(960)	2.49	0.593	มาก
	54.4	40.5	5.1	100.0			
					2.51	0.583	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหาร	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
จัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
<b>4. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>ความมีส่วนร่วม</b>							
1. สป. ควรเปิดโอกาสให้ ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นในเรื่อง สำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น	(554)	(488)	(60)	(1,102)			
	50.3	44.3	5.4	100.0	2.45	0.597	มาก
2. สป. ควรพัฒนาเครื่องมือหรือ ช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม หรือในการแสดงความคิดเห็น ของข้าราชการเพิ่มมากและ กว้างขวางขึ้น	(517)	(528)	(57)	(1,102)			
	46.9	47.9	5.2	100.0	2.42	0.589	มาก
	<b>รวม</b>				<b>2.44</b>	<b>0.593</b>	<b>มาก</b>
<b>5. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>ความรับผิดชอบ</b>							
1. ข้าราชการของ สป. ควร ตระหนักในหน้าที่ความ รับผิดชอบและกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานด้านกำลังพลเพิ่ม มากขึ้น	(559)	(503)	(40)	(1,102)			
	50.7	45.6	3.6	100.0	2.47	0.567	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหาร	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
จัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก							
2. ข้าราชการของ สป. ควรเคารพ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ด้านกำลังพล	(592) 53.7	(466) 42.3	(44) 4.0	(1,102) 100.0	2.50	0.575	มาก
	รวม				2.49	0.571	มาก
<b>6. แนวทางการพัฒนาการบริหาร</b>							
<b>จัดการด้านกำลังพลตามหลัก</b>							
<b>ความคุ้มค่า</b>							
1. สป. ควรบริหารจัดการด้าน กำลังพลให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของข้าราชการ รวมทั้งเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ด้วย	(653) 59.3	(419) 38.0	(30) 2.7	(1,102) 100.0	2.57	0.548	มาก
2. สป. ควรให้ความสำคัญกับ ระบบการประเมินผลด้านกำลัง พลเพื่อชี้วัดความคุ้มค่าภายหลัง จากที่ข้าราชการได้เข้ารับการ ฝึกอบรมแล้ว	(573) 52.0	(495) 44.9	(34) 3.1	(1,102) 100.0	2.49	0.558	มาก
	รวม				2.53	0.553	มาก
	เฉลี่ยรวม				2.50	0.580	มาก

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก มีดังนี้

#### 1. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสั่งการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว

#### 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.51) ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.48) ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล และให้ความสำคัญต่อผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

#### 3. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.53) ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรปรับแนวทางการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลของข้าราชการให้เป็นไปด้วยความ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา

#### 4. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.45) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาเครื่องมือหรือช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการเพิ่มมากขึ้นและกว้างขวางขึ้น



5. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.50) ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น

6. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.57) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ตรงตามความรู้ความสามารถของข้าราชการ รวมทั้งเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าด้วย และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อชี้วัดความคุ้มค่าภายหลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.50) ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

2.4.2 การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	(320)	(705)	(77)	(1,102)	2.22	0.558	ปานกลาง
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน	(206)	(738)	(158)	(1,102)	2.04	0.573	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.13	0.566	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันกับในอดีต และภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน มีดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.22) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.04) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

สรุป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.13) ว่า ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

**2.4.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก แบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย ดังนี้**

1) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลัก จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับหญิง

2) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลัก จำแนกตามระดับการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลัก จำแนกตามอายุราชการ คือ ต่ำกว่า 10 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป

1) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลัก จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับหญิง แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลัก จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการ บริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,102)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย (n = 629)		หญิง (n = 473)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก นิติธรรมสูง	2.04	0.565	2.05	0.587	-0.299	0.765 <sup>ns</sup>
2. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก คุณธรรมสูง	1.98	0.582	1.99	0.558	-0.290	0.772 <sup>ns</sup>
3. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความโปร่งใสสูง	1.98	0.597	1.95	0.567	0.861	0.390 <sup>ns</sup>
4. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความมีส่วนร่วมสูง	2.07	0.583	2.02	0.518	1.645	0.100 <sup>ns</sup>
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความรับผิดชอบสูง	2.00	0.600	2.02	0.534	-0.546	0.585 <sup>ns</sup>
6. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความคุ้มค่าสูง	2.04	0.581	2.03	0.557	0.140	0.889 <sup>ns</sup>

### หมายเหตุ

1. การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ได้พิจารณาจากค่า Sig.(2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะน้อยกว่า  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) <  $\alpha$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึงมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะมากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) >  $\alpha$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\alpha$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย <sup>ns</sup> ไว้ ซึ่งหมายถึง non significant หรือไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

2. t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3. Sig.(2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\alpha = 0.05$  หรือที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%

5. \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง  
(Sig.(2-tailed) <  $\alpha$ )

6. <sup>ns</sup> หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน  
(Sig.(2-tailed) >  $\alpha$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ปรากฏดังนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย <sup>ns</sup> ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.765, 0.772, 0.390, 0.100, 0.585, 0.889 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า ไม่แตกต่างกัน

2) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามระดับการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามระดับการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการ บริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 971)				t	Sig. (2- tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี $\bar{X}$ (n = 287)	S.D.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า $\bar{X}$ (n = 684)	S.D.		
1. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลัก นิติธรรมสูง	2.07	0.559	2.07	0.574	0.148	0.883 <sup>ns</sup>
2. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมสูง	2.01	0.585	1.98	0.565	0.661	0.542 <sup>ns</sup>
3. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลัก ความโปร่งใสสูง	2.00	0.623	1.97	0.567	0.797	0.426 <sup>ns</sup>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการ บริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามระดับการศึกษา	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		t	Sig. (2- tailed)
	ปริญญาตรี $\bar{X}$ (n = 287)	S.D.	เทียบเท่า	S.D.		
4. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลัก ความมีส่วนร่วมสูง	2.13	0.521	2.07	0.555	1.441	0.150 <sup>ns</sup>
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลัก ความรับผิดชอบสูง	2.08	0.562	2.00	0.573	1.914	0.056 <sup>ns</sup>
6. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามหลัก ความคุ้มค่าสูง	2.09	0.582	2.04	0.555	1.277	0.202 <sup>ns</sup>

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง  
กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือ  
เทียบเท่าต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม  
แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ปรากฏดังนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม  
(3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า  
พบว่า ไม่แตกต่างกันโดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้  
ได้ใส่เครื่องหมาย <sup>ns</sup> ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.883, 0.542, 0.426, 0.150, 0.056, 1.277  
ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญา  
ตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่แตกต่างกัน  
(ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามอายุราชการ คือ ต่ำกว่า 10 ปีกับ 10 ปีขึ้นไป แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไปกับ 20 ปีขึ้นไป

การเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมการบริหารจัดการด้าน กำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามอายุราชการ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 807)				t	Sig. (2- tailed)
	10 ปี ขึ้นไป	S.D.	20 ปี ขึ้นไป	S.D.		
1. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก นิติธรรมสูง	2.02	0.588	2.08	0.582	-1.321	0.187 <sup>ns</sup>
2. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก คุณธรรมสูง	1.97	0.600	1.98	0.563	-0.304	0.761 <sup>ns</sup>
3. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความโปร่งใสสูง	1.93	0.609	1.93	0.572	-0.064	0.949 <sup>ns</sup>



ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมการบริหารจัดการด้าน กำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามอายุราชการ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 807)				t	Sig. (2- tailed)
	10 ปี ขึ้นไป $\bar{X}$ (n = 403)	S.D.	20 ปี ขึ้นไป $\bar{X}$ (n = 404)	S.D.		
4. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความมีส่วนร่วมสูง	2.01	0.566	2.04	0.551	-0.881	0.379 <sup>ns</sup>
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความรับผิดชอบสูง	1.99	0.592	2.02	0.550	-0.924	0.356 <sup>ns</sup>
6. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความคุ้มค่าสูง	1.98	0.581	2.07	0.563	-2.459	0.014*

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไปต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ปรากฏดังนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบต่อ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย <sup>ns</sup> ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.187, 0.761, 0.949, 0.379, 0.356 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่ออายุราชการ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไปในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 5 หลักดังกล่าว

ส่วน หลักความคุ้มค่า พบว่า มีความแตกต่างกันโดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.014) เช่นนี้ หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่ออายุราชการ 10 ปี ขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไป ในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 1 หลักดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไป ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก พบว่า ไม่แตกต่างกันจำนวน 5 หลัก และแตกต่างกันจำนวน 1 หลัก

4) ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามชั้นยศ คือ นายทหารชั้นนายพันกับนายทหารชั้นประทวน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามชั้นยศ คือ นายทหารชั้นนายพัน กับ นายทหารชั้นประทวน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการ บริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตามชั้นยศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 770)				t	Sig. (2- tailed)
	ชั้นนาย พัน $\bar{X}$ (n = 386)	S.D.	ชั้น ประทวน $\bar{X}$ (n = 384)	S.D.		
1. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก นิติธรรมสูง	2.01	0.567	2.07	0.590	-1.436	0.151 <sup>ns</sup>
2. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก คุณธรรมสูง	1.97	0.578	1.97	0.579	0.128	0.898 <sup>ns</sup>
3. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความโปร่งใสสูง	1.90	0.595	1.98	0.602	-1.859	0.063 <sup>ns</sup>
4. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความมีส่วนร่วมสูง	1.97	0.565	2.11	0.548	-3.569	0.000*
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความรับผิดชอบสูง	1.96	0.578	2.03	0.577	-1.685	0.092 <sup>ns</sup>
6. ในภาพรวม สป. มีการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามหลัก ความคุ้มค่าสูง	2.01	0.561	2.07	0.599	-1.371	0.171 <sup>ns</sup>

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.15 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีชั้นยศนายทหารชั้นนายพันกับนายทหารชั้นประทวน ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ปราบกฎดังนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย <sup>ns</sup> ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.151, 0.898, 0.063, 0.092, 0.171 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่ออายุราชการ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไปในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 5 หลักดังกล่าว

ส่วน หลักความมีส่วนร่วม พบว่า มีความแตกต่างกันโดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่ออายุราชการ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไป ในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 1 หลักดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป กับ 20 ปีขึ้นไป ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก พบว่า ไม่แตกต่างกันจำนวน 5 หลัก และแตกต่างกันจำนวน 1 หลัก

2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มนโยบายการจัดการด้าน  
กำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี

ภาพรวมแนวโน้มนโยบาย จัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	ระดับความเห็นด้วย				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มี แนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวก ต่อกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน	(259)	(764)	(79)	(1,102)	2.16	0.529	ปานกลาง
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มี แนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน	(266)	(749)	(87)	(1,102)	2.16	0.542	ปานกลาง
3. ในภาพรวม ในอนาคต สป. มี แนวโน้มที่จะนำหลักการบริหาร จัดการด้านกำลังพลตามแนวทาง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมา ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและ ต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน	(383)	(647)	(72)	(1,102)	2.16	0.578	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.16	0.550	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นผลการศึกษาคำคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพล สูงกว่าในปัจจุบัน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า ในภาพรวม การ บริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน และ(3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า ในภาพรวม ในอนาคต สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีแนวโน้ม ที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือ ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พบว่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพล สูงกว่าในปัจจุบัน อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน และมี แนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.16)

### ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 นี้แบ่งเป็น 2 หัวข้อได้แก่

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แสดงรายละเอียดใน ภาพที่ 4.1

ข้อย่อ	ระดับความคิดเห็น			ภาพรวม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย		มาก	ปานกลาง	น้อย	
<b>1. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม</b>								
1. สป. ได้กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมายและ/หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	30.1	<u>63.7</u>	6.2	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก นิติ ธรรม	19.1	<u>66.8</u>	14.2
2. สป. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่ง	19.5	<u>59.3</u>	21.1					
3. สป. ได้กำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	31.9	<u>58.8</u>	9.3					
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าการใช้ดุลพินิจ	24.0	<u>60.2</u>	15.9					
<b>2. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม</b>								
1. สป. กำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพล เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบ และประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ	22.3	<u>58.0</u>	19.7	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก คุณธรรม	15.5	<u>67.3</u>	17.2
2. มีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการ รู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลอย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ส่วนรวม	20.9	<u>63.0</u>	16.2					
3. สป. สนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ	31.3	<u>52.9</u>	15.8					
4. ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล	19.6	<u>65.5</u>	14.9					

การ  
บริหาร  
จัดการ  
ด้าน  
กำลังพล  
ของ สป.  
ตาม  
แนวทาง  
การ  
บริหาร  
กิจการ  
บ้านเมือง  
ที่ดี

ข้อย่อ	ระดับความคิดเห็น			ภาพรวม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย		มาก	ปานกลาง	น้อย	
<b>3. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส</b>								
1. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้กระบวนการพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส	15.3	<u>60.2</u>	24.5	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก ความ โปร่งใส	15.3	<u>65.8</u>	18.9
2. สป. มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด	19.1	<u>59.6</u>	21.3					
3. สป. สร้างทัศนคติที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร คอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศ ด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา	24.8	<u>58.7</u>	16.5					
4. สป. ได้สำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย	16.0	<u>53.5</u>	30.5					
<b>4. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม</b>								
1. สป. ได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลของการบริหารจัดการ	24.0	<u>63.5</u>	12.4	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก ความมี ส่วน ร่วม	18.1	<u>68.8</u>	13.1
2. สป. สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของความร่วมมือด้านกำลังพลเปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	19.3	<u>59.6</u>	21.1					
3. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มีพฤติกรรมกร บริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม	18.0	<u>65.1</u>	17.0					
4. สป. ยกย่องชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็นประจำจนประสบความสำเร็จ	16.8	<u>62.1</u>	21.1					

การ  
บริหาร  
จัดการ  
ด้านกำลัง  
พลของ  
สป.ตาม  
แนว  
ทาง  
การ  
บริหาร  
กิจการ  
บ้านเมือง  
ที่ดี



ข้อย่อ	ระดับความคิดเห็น			+	ภาพรวม	ระดับความคิดเห็น		
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>5. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ</b>								
1. สป. ปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบรวมทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่	19.1	<u>68.7</u>	12.3	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก ความ รับผิดชอบ	16.8	<u>67.2</u>	16.0
2. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มีความรับผิดชอบ ใส่ใจปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	17.5	<u>62.3</u>	20.2					
3. สป. ส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ	18.1	<u>64.5</u>	17.3					
4. สป. มีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจน นำเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	15.9	<u>63.6</u>	20.5					
<b>6. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า</b>								
1. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ	20.6	<u>59.9</u>	19.5	+	ภาพรวม การบริหาร จัดการด้าน กำลังพล ตามหลัก ความ คุ้มค่า	18.1	<u>67.3</u>	14.6
2. สป. สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน	28.6	<u>58.0</u>	13.4					
3. สป. มีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมกับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า	20.1	<u>61.1</u>	18.8					
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด	20.1	<u>65.1</u>	14.8					

การ  
บริหาร  
จัดการ  
ด้านกำลัง  
พล  
ของสป.  
ตาม  
แนวทาง  
การ  
บริหาร  
การ  
บริหาร  
กิจการ  
บ้านเมือง  
ที่ดี

ภาพที่ 4.1 ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า

1. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ (3) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และ (4) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าการใช้ดุลพินิจ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรมสูง

2. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพล เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบ และประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้มีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลอย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ส่วนรวม (3) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ และ (4) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมสูง

3. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยใช้กระบวนการพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด (3) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างทัศนคติที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และ (4) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้สำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความ โปร่งใสสูง

4. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมีส่วนร่วมด้านกำลังพล เปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพรับราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (3) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีพฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยยึดหลักความมีส่วนร่วม และ (4) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยกย่องชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็นประจำจนประสบความสำเร็จ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วมสูง

5. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบรวมทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่ (2) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความรับผิดชอบต่อใฝ่ใจปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง (3) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ และ (4) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอพร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบสูง

6. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า ใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน (3) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมกับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า และ (4) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่าสูง

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสูงทั้ง 6 หลัก

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา และการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 4 หัวข้อย่อย เรียงตามลำดับ ได้แก่

3.2.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก

3.2.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก

3.2.3 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.2.4 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ทั้งนี้ ได้สรุปเรียงลำดับไว้ ตามที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.17



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

หนึ่ง การบริหารจัดการ ด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สอง ปัญหาการบริหาร จัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สาม แนวทางการ พัฒนาการบริหาร จัดการฯ	ระดับความเห็นด้วย		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจน มาตรการต่าง ๆ ใน การบริหารจัดการด้าน กำลังพลมากกว่าการ ใช้ดุลพินิจ	24.0	<b>60.2</b>	15.9								
5. ในภาพรวม สป. มี การบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตาม หลักนิติธรรมสูง	19.1	<b>66.8</b>	14.2								
<b>2. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม</b>											
1. สป. กำหนดหลัก คุณธรรมด้านกำลัง พล เช่น หลักการ พิจารณาความดี ความชอบ และ ประกาศเป็นหลัก ปฏิบัติไว้อย่าง เปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่าย นำไปใช้ปฏิบัติ	22.3	<b>58.0</b>	19.7	1. ข้าราชการบางส่วน ของ สป. ยังขาด จิตสำนึกที่ดีในการ ปฏิบัติงานด้านกำลัง พล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการ เสียสละเพื่อ หน่วยงานและ ส่วนรวม	39.0	<b>48.6</b>	12.3	1. ข้าราชการของ สป. ควรมีจิตสำนึก ที่ดีในการ ปฏิบัติงานด้านกำลัง พล เช่น ปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละ เพื่อหน่วยงานและ ส่วนรวม	<b>55.6</b>	39.7	4.7







ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

หนึ่ง การบริหารจัดการ ด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สอง ปัญหาการบริหาร จัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สาม แนวทางการ พัฒนาการบริหาร จัดการฯ	ระดับความเห็นด้วย		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
4. สป. ได้สำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย	16.0	<u>53.5</u>	30.5								
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใสสูง	15.3	<u>65.8</u>	18.9								
หนึ่ง การบริหารจัดการ ด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สอง ปัญหาการบริหาร จัดการ ด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สาม แนวทางการ พัฒนาการบริหาร จัดการฯ	ระดับความเห็นด้วย		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
<b>4. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม</b>											
1. สป. ได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนากลไกการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	24.0	<u>63.5</u>	12.4	1. ข้าราชการ สป. เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร	33.8	<u>56.0</u>	10.2	1. สป. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น	<u>50.3</u>	44.3	5.4





ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

หนึ่ง การบริหารจัดการ ด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สอง ปัญหาการบริหาร จัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย			สาม แนวทางการ พัฒนาการบริหาร จัดการฯ	ระดับความเห็นด้วย		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
4. สป. มีระบบการ ติดตามและประเมินผล ด้านกำลังพลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และทำการ ควบคุมตรวจสอบอย่าง สม่ำเสมอ	15.9	<b>63.6</b>	20.5								
5. ในภาพรวม สป. มี การบริหารจัดการด้าน กำลังพลตามหลักความ รับผิดชอบสูง	16.8	<b>67.2</b>	16.0								

## 6. การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า

1. สป. บริหารจัดการ ด้านกำลังพลอย่าง คุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ทาง ราชการ เช่น มีการ วางแผน และ มอบหมายงานให้ตรง กับความรู้ ความสามารถของ ข้าราชการ	20.6	<b>59.9</b>	19.5	1. การบริหาร จัดการด้านกำลังพล ของ สป. ยังไม่ ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ภายใต้งบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัด	33.8	<b>55.3</b>	10.9	1. สป. ควรบริหาร จัดการด้านกำลังพล ให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของ ข้าราชการ รวมทั้ง เกิดประโยชน์อย่าง คุ้มค่าด้วย	<b>59.3</b>	38.0	2.7
2. สป. สร้างสรรค์และ พัฒนาเพื่อใช้ความรู้ ความสามารถของกำลัง พลอย่างเต็มที่ด้วยการ สนับสนุนส่งเสริม ข้าราชการให้เข้ารับ การฝึกอบรมตาม หลักสูตรต่าง ๆ หรือ ตามแผนงานฝึกอบรม ของหน่วยงาน	28.6	<b>58.0</b>	13.4	2. ข้าราชการ บางส่วนของ สป. ให้ความสำคัญกับ การเข้ารับการ พัฒนาหรือ ฝึกอบรมไม่มาก เท่าที่ควร	26.6	<b>61.5</b>	11.9	2. สป. ควรให้ ความสำคัญกับระบบ การประเมินผลด้าน กำลังพลเพื่อชี้วัด ความคุ้มค่าภายหลัง จากที่ข้าราชการได้ เข้ารับการฝึกอบรม แล้ว	<b>52.0</b>	44.9	3.1



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

สี่ การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล									
การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย								
	มาก	ปานกลาง	น้อย						
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	29.0	<u>64.0</u>	7.0						
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน	18.7	<u>67.0</u>	14.3						
ห้า ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพล									
ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพล	ระดับความเห็นด้วย								
	มาก	ปานกลาง	น้อย						
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพล สูงกว่าในปัจจุบัน	23.5	<u>69.3</u>	7.2						
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน	24.1	<u>68.0</u>	7.9						
3. ในภาพรวม ในอนาคต สป. มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน	34.8	<u>58.7</u>	6.5						

หมายเหตุ จากตารางหัวข้อ หนึ่ง การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้สรุปไว้แล้วได้ภาพที่ 4.1 ข้างต้น จึงไม่นำมาสรุปซ้ำในตารางนี้อีก ในตารางนี้เป็นการสรุปเฉพาะหัวข้อ สอง ถึง ห้า เท่านั้น จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า

**3.2.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวม 6 หลัก มีดังนี้**

1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น และ (2) กำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป

2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ข้าราชการบางส่วนของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมยังขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม และ (2) ข้าราชการบางส่วนของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพลเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร และ (2) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร

4) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ข้าราชการสำนักงาน



ปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร และ (2) เครื่องมือหรือช่องทางในการแสดงความคิดเห็น หรือการเข้ามามีส่วนร่วมของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร

5) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวม และ (2) ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่แตกต่างของผู้อื่น

6) ปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และ (2) ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มากเท่าที่ควร

3.2.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีรวม 6 หลัก มีดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น และ (2) ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสั่งการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว

2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักคุณธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม และ (2) ควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามใน

การปฏิบัติงานด้านกำลังพล และให้ความสำคัญต่อผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

3) *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความ*

*โปร่งใส* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ควรปรับแนวทางการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลของข้าราชการให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และ (2) ควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา

4) *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมี*

*ส่วนร่วม* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักความมีส่วนร่วม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น และ (2) ควรพัฒนาเครื่องมือหรือช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการเพิ่มมากขึ้น

5) *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความ*

*รับผิดชอบ* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักความรับผิดชอบ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น และ (2) ควรเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล

6) *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า*

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักความคุ้มค่า ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ตรงตามความรู้ความสามารถของข้าราชการ รวมทั้งเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าด้วย และ (2) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อชี้วัดความคุ้มค่าภายหลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

**3.2.3 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีดังนี้**

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

**3.2.4 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีดังนี้**

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพล สูงกว่าในปัจจุบัน

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน

3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวมในอนาคต สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” โดยใช้ “การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ หรือ 6 หลัก” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปผลการศึกษาที่สำคัญ แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยที่ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.2 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.3 ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.4 ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1.5 ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็น (1) นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ (2) นายทหารชั้นประทวนทั้งหมด จำนวน 5,054 คน และผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,200 คน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด รวมทั้งผ่านทดสอบหาความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.913

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 1,200 ชุด ให้กับข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนทั้งหมด โดยได้รับความอนุเคราะห์จากหัวหน้าส่วนราชการตลอดจนเพื่อนข้าราชการด้วยกัน และใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1-30 กันยายน 2550 รวม 30 วัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 1,102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.83 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป(1,200ชุด)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.025

ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือเขียนย่อว่า S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) หลังจากประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมภาพและตารางประกอบ ตามความเหมาะสม

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ซึ่งได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 6 หัวข้อ คือ

#### 1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล

1.3.2 สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.4 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

1.3.5 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานอื่น ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.3.6 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้สรุปผลการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน อีกด้วย

1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป และเป็นข้าราชการระดับนายทหารชั้นนายพัน

1.3.2 สรุปผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ตัวอย่างเช่น (1) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น (2) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล เป็นต้น (3) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างทัศนคติที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวน เพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด เป็นต้น (4) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีพฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม เป็นต้น (5) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบตลอดทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่ รวมทั้งมีการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบด้านกำลังพลโดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น และ (6) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด เป็นต้น

นอกจากนี้ ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างยังล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลสูง ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ดังกล่าว

### 1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” ตัวอย่างเช่น (1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาคเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น (2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพลเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร (4) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร รวมทั้งเครื่องมือหรือช่องทางในการแสดงความคิดเห็นหรือการเข้ามามีส่วนร่วมของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร (5) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่แตกต่างของผู้อื่น และ (6) ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การบริหารจัดการ



ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มากเท่าที่ควร

#### 1.3.4 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ตัวอย่างเช่น (1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจและสั่งการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม และข้าราชการควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล รวมทั้งให้ความสำคัญต่อผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรปรับแนวทางการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลของข้าราชการให้เป็นไปด้วยความ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้งควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา (4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งควรพัฒนาเครื่องมือหรือช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการเพิ่มมากขึ้นและกว้างขวางขึ้น (5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลัง

พล รวมทั้งควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เพิ่มมากขึ้น และ (6) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรบริหารจัดการด้านกำลังพล ให้ตรงตามความรู้ความสามารถของข้าราชการและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าด้วย รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อชีวิตความคุ้มค่าภายหลังจากที่ข้าราชการได้ เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

### 1.3.5 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มี 5 หัวข้อ ดังนี้

- 1) ในการเปรียบเทียบภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน
- 2) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามเพศ คือเพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมี ความเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว
- 3) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามระดับการศึกษา คือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า พบว่ากลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว
- 4) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไปกับ 20 ปีขึ้นไป พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความ โปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบ และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความคุ้มค่า
- 5) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก จำแนกตามชั้นยศ คือนายทหารชั้นนายพันกับนายทหารชั้นประทวน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลัก

ความโปร่งใส (4) หลักความรับผิดชอบ และ (5) หลักความคุ้มค่า และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความมีส่วนร่วม

### 1.3.6 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในอนาคต (1) มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน (2) มีแนวโน้มที่จะมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สูงกว่าในปัจจุบัน และ (3) มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง

## 2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งหัวข้อเป็น 4 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.4 การวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.1 การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันต่อคำถามที่ว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก” โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้ง 6 หลัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงนำความเห็นของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาวิเคราะห์ ดังนี้

**2.1.1 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้นไว้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในบางครั้งไม่ได้พิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจนทำให้การพิจารณาไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรมเท่าที่ควร อีกทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมบางส่วนได้ใช้ดุลพินิจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ที่มีอยู่ เป็นต้น

**2.1.2 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่ได้อบรมชี้แจงทำความเข้าใจอย่างกว้างขวางและมากเท่าที่ควร เพื่อให้ข้าราชการทราบและถือปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลเพื่อยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งไม่ได้กำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพลไว้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบเพื่อประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ เป็นต้น

**2.1.3 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใสในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการด้านกำลังพลในการพิจารณาความดีความชอบยังไม่เปิดเผยและโปร่งใสเท่าที่ควร อีกทั้งไม่ได้จัดสำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผยมากนัก

**2.1.4 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและ

ความสำคัญของความร่วมมือส่วนร่วมด้านกำลังพล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งไม่ได้ยกย่อง ชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความร่วมมือส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนทำให้หน่วยประสบความสำเร็จตามหลักความร่วมมือส่วนร่วมมากเท่าที่ควร

**2.1.5 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ ไม่มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ การควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอกระทำไม่ได้ดีเท่าที่ควร

**2.1.6 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า** ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่าในระดับปานกลาง” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมทั้งมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งการบริหารจัดการด้านกำลังพลด้วยความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การวางแผน และการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการอย่างแท้จริงด้วย

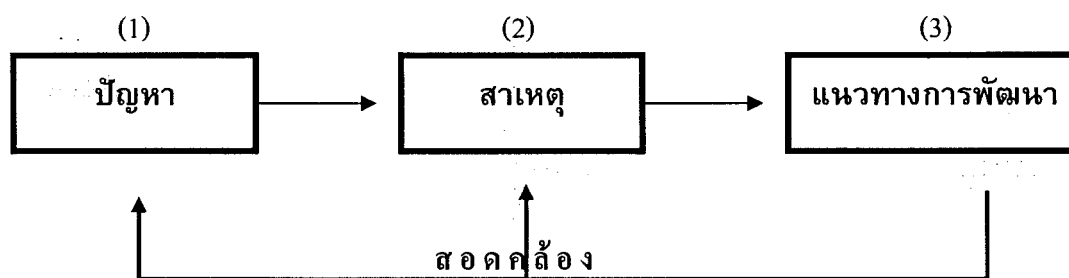
## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้ศึกษามีความเห็นที่เห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก และเนื่องจากในแต่ละหลักมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น ปัญหาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม อาจแบ่งเป็น (1) ปัญหาที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพล โดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป และ (2) ปัญหาที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น ก็ได้ เป็นต้น แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้

ยกตัวอย่างเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุด หลักละ 1 ปัญหาเท่านั้น โดยแต่ละปัญหาได้นำมาจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 4 ตารางที่ 4.9 ที่มีเครื่องหมาย \* และได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา โดยได้เสนอ “สาเหตุ” 2 สาเหตุ และ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการ 2 แนวทาง ควบคู่ไปด้วย ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ดังได้แสดงไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

หมายเหตุ ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.9 ที่มีเครื่องหมาย \*

#### กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



1. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป เช่น ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบแก่กำลังพลตลอดจนการพิจารณาปรับย้ายต่าง ๆ

1.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความสนใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร

1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจและความสนใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพล ในเวลาเดียวกันผู้บังคับบัญชาทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรให้ความสนใจและศึกษาหาความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น

2. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน  
กำลังพลตามหลักคุณธรรม  
ข้าราชการบางส่วนของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหมยังขาด  
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน  
กำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต  
และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและ  
ส่วนรวม

1.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
ขาดจิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่ง  
การที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วย

2.1 ข้าราชการบางส่วนของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องใน  
เรื่องจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน  
ด้านกำลังพล

2.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
มิได้ปลูกฝังหรือควบคุมดูแลให้  
ข้าราชการทุกระดับมีคุณธรรมและ  
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน  
กำลังพล

1.2 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม  
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่อง  
จิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่งการ  
ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วย ใน  
เวลาเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาทุก  
ระดับของสำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรมีจิตสำนึกที่ดี ไม่  
ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ โดยพล  
การ พร้อมกับศึกษาหาความรู้หรือ  
รับฟังข้อเสนอและจากผู้เกี่ยวข้อง  
โดยละเอียดถี่ถ้วน

2.1 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรฝึกอบรมข้าราชการ  
ทุกระดับอย่างต่อเนื่องในเรื่อง  
จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้าน  
กำลังพล พร้อมกับประเมินผลด้วย  
ว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรม  
ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้  
ประโยชน์มากน้อยเพียงใด พร้อม  
ทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการ  
ทุกระดับเห็นคุณค่าของผู้ที่มี  
จิตสำนึกที่ดีและกระทำความดี โดย  
ยกย่องผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความ  
ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมี  
ระเบียบวินัยและธรรมาภิบาลต่อด้านผู้  
ประพฤติกุศล

2.2 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม  
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการ  
ปลูกฝังหรือควบคุมดูแล  
ผู้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกที่ดี  
ในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล  
พร้อมกันนั้น ผู้บังคับบัญชาทุก

3. ปัญหาการบริหารจัดการด้าน  
กำลังพลตามหลักความโปร่งใส การ  
พิจารณาความดีความชอบของ  
ข้าราชการ ของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่  
โปร่งใสเท่าที่ควร โดยโปร่งใส  
หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการ  
ควบคุม และ/หรือ ตรวจสอบได้

3.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
ขาดจิตใจหรือจิตสำนึกที่ดีในการ  
พิจารณาความดีความชอบของ  
ข้าราชการอย่างโปร่งใส

3.2 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมขาดการดูแลควบคุม  
ตรวจสอบการพิจารณาความดี  
ความชอบของข้าราชการอย่าง  
จริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้การ  
พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็น  
ระบบ ได้มาตรฐาน และเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด  
นอกจากนี้ ยังไม่ได้เปิดโอกาสให้  
หน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น  
สื่อมวลชนและประชาชน เข้ามา  
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบตาม  
ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนด

ระดับควรประพฤติตัวเป็น  
แบบอย่างที่ดีของการมีจิตสำนึกที่ดี  
ในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น  
ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และ  
เสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม  
เป็นต้น

3.1 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม  
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการ  
มีจิตสำนึกที่ดีในการพิจารณาความ  
ดีความชอบของข้าราชการอย่าง  
โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งรวมทั้ง  
เรื่องการเปิดเผยข้อมูล  
ประกอบด้วยขั้นตอนหรือ  
กระบวนการพิจารณาความดี  
ความชอบด้านกำลังพลทั้งหมด  
อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

3.2 สำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหมควรเพิ่มการดูแลควบคุม  
ตรวจสอบการพิจารณาความดี  
ความชอบของข้าราชการอย่าง  
จริงจังและต่อเนื่อง เช่น แต่งตั้ง  
คณะกรรมการตรวจสอบภายในที่  
เข้มแข็ง เพื่อให้พิจารณาความดี  
ความชอบอย่างเป็นระบบ ได้  
มาตรฐาน และเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด  
นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้  
หน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น  
สื่อมวลชนและประชาชน เข้ามา  
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบตาม  
ขอบเขตของกฎหมายเพิ่มมากขึ้น  
ด้วย



4. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร กล่าวคือ การไม่เปิดโอกาสและไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ บางเรื่อง เช่น การมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานและการพัฒนางานด้านกำลังพล ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการส่วนใหญ่ เป็นต้น

5. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ ข้าราชการบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม ซึ่งหมายถึง ข้าราชการบางส่วนยังคงปฏิบัติงานด้านกำลังพลโดยขาดความรับผิดชอบต่อรวมทั้งขาดความสำนึกตระหนักในสิทธิและหน้าที่ที่ตนมีอยู่ เช่น การละเลยต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่หรือปฏิบัติงานล่าช้าจนเป็นเหตุให้ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของหน่วยโดยรวมไม่มี

4.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

4.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีจิตใจหรือจิตสำนึกที่ไม่ให้การสนับสนุนการเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

5.1 ข้าราชการทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจและขาดการฝึกอบรมในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวม

4.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล พร้อมกันนั้น ควรณรงค์ให้ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็น และนำความคิดเห็นด้านกำลังพลไปปฏิบัติหรือปรับใช้

4.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตใจหรือจิตสำนึกที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล

5.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับเป็นประจำเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม นอกจากนี้ ควรประเมินผลด้วยว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งควรจัดทำ/ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

<p>ประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>	<p>5.2 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดการควบคุมดูแลข้าราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม</p>	<p>5.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการควบคุมดูแลข้าราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวม ในเวลาเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและมีการรณรงค์ในเรื่องความสำคัญในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงานโดยรวมด้วย</p>
<p>6. ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p>	<p>6.1 ผู้บังคับบัญชาบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p> <p>6.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไม่เข้มงวดเท่าที่ควร</p>	<p>6.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด</p> <p>6.2 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างต่อเนื่องและเข้มงวดเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดพร้อมกันนั้น ควรมีระบบการชี้วัดหรือตัวชี้วัดความคุ้มค่าที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างจริงจังด้วย</p>

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” มาประยุกต์ใช้

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต และกับ หน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อ ภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 3 หัวข้อ

2.3.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันกับในอดีต ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “การบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต” แทนที่จะเห็นด้วยใน ระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จอยู่ใน ระดับปานกลางได้ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบ สำนักตระหนักใน สิทธิหน้าที่ และมีการส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบให้ได้รับรางวัล จูงใจเป็นประกาศเกียรติคุณหรือค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ บ้างพอสมควร นอกจากนี้ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมยังได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้กับหน่วยงาน ซึ่งแต่เดิมการดำเนินงาน จะใช้วิธีการบันทึกข้อมูลด้วยมือ แต่ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้บันทึก ข้อมูลแทน ซึ่งสะดวกและง่ายต่อการค้นหาข้อมูล ตลอดจนการคำนวณสถิติต่าง ๆ เครื่อง คอมพิวเตอร์ก็สามารถประมวลผลได้ทันทีไม่ต้องเสียเวลานาน แต่จำนวนเครื่องมือและความ ทันสมัยในรูปแบบการใช้งานเป็นระบบเครือข่ายยังไม่เพียงพอและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3.2 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า “การบริหารจัดการด้านกำลังพล ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน” แทนที่จะ เห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานของภาครัฐ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ กระบวนการปฏิบัติงานมีสายการบังคับบัญชาเป็นตามลำดับชั้น มีขั้นตอน การปฏิบัติมาก อีกทั้งมีอัตรากำลังพลที่เป็นประจำหน่วย และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การบริหารจัดการด้านกำลังพลยังไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับหรือใช้ไปมากเท่าที่ควร เช่นนี้ แตกต่างจากหน่วยงานของรัฐอื่นในระดับเดียวกันที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นกว่า มีการ บริหารจัดการด้านอัตรากำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ มากกว่า

**2.3.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้**

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ ชายและเพศหญิง ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ (1) ด้านหลักนิติธรรม (2) ด้านหลักคุณธรรม (3) ด้านหลักความโปร่งใส (4) ด้านหลักความมีส่วนร่วม (5) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ (6) ด้านหลักความคุ้มค่า

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก (ร้อยละ 100.00) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้ง 6 หลัก ดังกล่าว

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 6 หลัก (ร้อยละ 100.00) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษาดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามอายุราชการ คือ 10 ปีขึ้นไปและ 20 ปีขึ้นไป ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม

(3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม และ (5) หลักความรับผิดชอบ และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความคุ้มค่า

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเกิดผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 5 หลัก (ร้อยละ 83.34) และแตกต่างกัน 1 หลัก (ร้อยละ 16.66) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มจำแนกตามอายุราชการดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามชั้นยศ คือ นายทหารชั้นนายพันและนายทหารชั้นประทวน ต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 5 หลัก ได้แก่ (1) ด้านหลักนิติธรรม (2) ด้านหลักคุณธรรม (3) ด้านหลักความโปร่งใส (4) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ (5) ด้านหลักความคุ้มค่า และมีความเห็นแตกต่างกัน 1 หลัก ได้แก่ หลักความมีส่วนร่วม

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเกิดผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ มีความเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ว่า ไม่แตกต่างกัน 5 หลัก (ร้อยละ 83.34) และแตกต่างกัน 1 หลัก (ร้อยละ 16.66) เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มจำแนกตามชั้นยศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก

2.4 การวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในอนาคต (1) มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกต่อกำลังพลสูงกว่าในปัจจุบัน (2) มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน และ (3) มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน เหล่านี้เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรม มีแนวโน้มที่จะสนับสนุน

ส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ สามารถบริหารจัดการด้านกำลังพลได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะนำระบบตัวชี้วัดความคุ้มค่า พร้อมมีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการตรวจสอบ ตลอดจนมีแผนในการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้งานอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้นพร้อมกับระบบสารสนเทศแบบเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยง สามารถถ่ายโอนสืบค้นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นมาตรฐานแบบอย่างเดียวกัน ผลการดำเนินงานตามที่กล่าวมานี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้ สรุปผลการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2550 เวลา 09.00 น. ถึง 09.45 น. รวม 45 นาที สัมภาษณ์ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังขาดหลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการปรับย้ายกำลังพลเข้ารับราชการตามตำแหน่งต่าง ๆ ยังมีได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานแน่ชัด ทำให้ผู้มีอำนาจบางส่วนใช้อำนาจในการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามอำเภอใจและไร้ขอบเขต ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการด้านกำลังพล ยกตัวอย่างเช่น การบรรจุ การปรับย้าย การพิจารณานำหนึ่งประจำปี หรือการพิจารณาลงทัณฑ์กำลังพล เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะต้องใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มาใช้ประกอบดุลยพินิจในการตัดสินใจ และควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยจัดจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะตามหลักดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัญหาอีกประการได้แก่ ข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงานและสังคมโดยรวม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดการควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยการควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ สำหรับการบริหารจัดการด้านกำลังพลในอนาคตควรส่งเสริมในเรื่องสิทธิกำลังพลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในอันที่จะทำให้กำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2) การสัมภาษณ์ พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2550 เวลา 10.00 น. ถึง 10.40 น. รวม 40 นาที สัมภาษณ์ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร ทั้งนี้ เป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยในอนาคตควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานที่ซ้ำซ้อนให้สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม เพิ่มมากขึ้น

สำหรับรายละเอียดของการสัมภาษณ์แนวคิดของทั้ง 2 คน ได้แสดงไว้ในภาคผนวก

### 3. ข้อเสนอแนะ

แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การเสนอแนะให้การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ได้นำการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก มาเป็นกรอบแนวคิด ดังนั้น การนำเสนอข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาต่อจากนี้ไป จึงจัดกลุ่มตามกรอบแนวคิดนี้ด้วย

##### 1) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม มี 3 ข้อ

หนึ่ง กล่าวได้ว่า หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมใช้อยู่ทุกวันนี้ นับว่ามีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักนิติธรรมซึ่งได้สร้างความเสมอภาคและเป็นธรรม

ให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้นพอสมควร แต่อย่างไรก็ดี สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการให้ความสนใจ การศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจส่วนตัว

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตสำนึกที่ดีในการตัดสินใจสั่งการที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อประกอบการพิจารณา ไม่ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ โดยพลการ รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง โดยละเอียดถี่ถ้วนแล้ว การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะยิ่งส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรมเพิ่มมากขึ้น

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ คำสั่ง และมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านกำลังพลที่อำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ และหน่วยงาน ได้อย่างเป็นธรรม สร้างความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคม และต้องมีผู้ใช้กฎหมายและระบบยุติธรรมที่ดีด้วย เช่นนี้พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ อานันท์ ปันยารชุน ในปี พ.ศ. 2542 ปาฐกถาพิเศษในการประชุมทางวิชาการเพื่อแนะนำชุด โครงการวิจัย เรื่อง “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” จัดโดยโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ร่วมกับคณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ (กสน.) วันที่ 16 สิงหาคม 2542 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ โดยกล่าวว่า กฎหมายที่สามารถส่งเสริมธรรมาภิบาลได้นั้นจะต้องเป็นกฎหมายที่สามารถจัดสรรประโยชน์ของบุคคลทุกคนทุกหมู่เหล่าในสังคมได้อย่างเป็นธรรม กล่าวคือ เป็นกฎหมายที่อยู่ภายใต้หลักนิติธรรม ซึ่งต้องมีทั้งกฎหมายที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคมและปัจเจกชน และต้องมีผู้ใช้กฎหมายและระบบยุติธรรมที่ดีด้วย

## 2) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม มี 4 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสนับสนุนส่งเสริมปลูกฝังให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และธรรมาภิบาลต่อผู้ประพฤติดุจริต โดยจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างต่อเนื่องในเรื่องการปลูกฝังหรือควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล และฝึกอบรมทำความเข้าใจให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม พร้อมกับประเมินผลได้ว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด นอกจากที่กล่าวมาแล้ว



สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการทุกระดับด้วย ทั้งนี้ สอดคล้องตามแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 428) ใน “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ที่ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น กล่าวคือ สาเหตุสำคัญของการประพฤติมิชอบในวงราชการมาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประพฤติมิชอบนั้นสืบเนื่องมาจากคุณธรรมหรือจริยธรรม หรืออาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น กล่าวได้ว่า คุณธรรมหรือจริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้นการกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยรวม กอปรกับการควบคุมตรวจสอบภายในหน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากเป็นพวกเดียวกัน สีเดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แนวโน้มการบริหารจัดการจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมตลอดจนคุณธรรมหรือจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน

สาม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล เช่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม เน้นความรู้ความสามารถมากกว่าระบบอุปถัมภ์ เฉพาะในส่วนของการที่ผู้บังคับบัญชาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการ คือ การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพัฒนาตนเองทั้งด้านคุณภาพและคุณธรรม มีดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาควรมองตัวเองและพยายามพัฒนาตนเอง (2) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (3) มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน (4) จัดทำโครงการพัฒนาข้าราชการระยะยาว (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาควบคุมตรวจสอบ เช่น สื่อมวลชน เป็นต้น และ (6) ควรสนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะที่ “ยกย่องคนดีและนินทาคนเลว” ตามหลักทางพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง ชัดเจน และต่อเนื่องด้วย และได้กล่าวถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีจริยธรรม

ว่า บังคับบัญชาของหน่วยงานควรที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการ โดยใช้ วิชาความรู้และประสบการณ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

สำหรับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชานั้น อาจจะ ดำเนินการ โดย (1) บริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจน อย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่เรียกร้อยหรือรับทรัพย์สินเงินทองที่ไม่ชอบ (2) เสียสละประโยชน์และเสียสละ ความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม (3) ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีจรรยาบรรณ (4) มีไมตรีจิต (courtesy) ซึ่งครอบคลุมถึง การมีมารยาท ความสุภาพ มีอัธยาศัย ความเอื้อเฟื้อและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (5) ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ (respect) หรือให้ได้รับความ ศรัทธาจากประชาชน (6) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ รู้จักพอ (7) สนับสนุนและยกย่องคนดี (8) มีความ เป็นผู้เชี่ยวชาญและนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และในการพัฒนาระบบ ราชการ (9) มีการบริหารจัดการที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และ (10) มิใช่เป็น เพียงผู้นำเท่านั้น แต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อความที่ว่า A leader without leadership is not a leader

สี่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพิจารณาประกาศเกียรติคุณ หรือเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย เพื่อให้ได้รับการยกย่อง และมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

### 3) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรที่จะดำเนินการในเรื่องการ พัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการมีจิตสำนึกที่ดีในการพิจารณาความดี ความชอบของข้าราชการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งรวมทั้งเรื่องการเปิดเผยข้อมูล ที่ ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกระบวนการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลทั้งหมดอย่าง โปร่งใส ครบถ้วน สมบูรณ์ ตรงไปตรงมา

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรสร้างระบบการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแจกจ่ายข้อมูลของข้าราชการ โดยใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศเป็นหลักเพื่อให้ สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม รวมทั้งเพื่อเป็นการสร้างทัศนคติที่ดี และก่อให้เกิดความไว้วางใจในระบบงานด้านกำลังพลอันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งในส่วนของการสร้างระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ระบบ เครือข่ายสารสนเทศเพื่อความ โปร่งใส นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ซึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบของ

ข้าราชการยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร ทั้งนี้ เป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยในอนาคตควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการทำงาน ปรับปรุงงานที่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเพิ่มการดูแลควบคุม ตรวจสอบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาปรับย้ายข้าราชการ ให้เป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งเพื่อป้องกันและลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ได้มาตรฐาน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดด้วยความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะทำการทุจริตเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องกระทำมิได้ยาก ทั้งนี้ ในส่วนของความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2543: 13-14) ในเอกสารเรื่อง “การสร้างธรรมาภิบาล good governance ในสังคมไทย 2543” ที่ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายของธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคม กระบวนการที่เป็นหัวใจของธรรมาภิบาลมี 3 ส่วน ที่จะต้องเชื่อมโยงกัน ส่วนหนึ่ง คือ ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ (transparency) ซึ่งทำให้การทุจริตและบิดเบือนประโยชน์ของภาคอื่น ๆ ไปเป็นของตนกระทำมิได้ยากหรือกระทำไม่ได้ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวข้างต้นยังมีความสอดคล้องและเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้มีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเพื่อให้เป็นกระบวนการในการพิจารณาตรวจสอบในชั้นหนึ่งด้วย ทั้งนี้เป็นไปตามตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวง กลาโหม พ.ศ.2551 (2551, 31 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอน 26 ก หน้า 35-50 ในมาตรา 25 ที่กำหนดให้มีคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ และผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้ช่วยเลขานุการมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย และระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและส่วนราชการในกองทัพไทย

4) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม มี 2 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการบริหารจัดการด้านกำลังพล พร้อมกันนั้น ควรณรงค์สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียจากการบริหารจัดการของหน่วยเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยรับฟังความคิดเห็น และนำความคิดเห็นดังกล่าวไปแก้ไข ปฏิบัติหรือปรับใช้ในกระบวนการตัดสินใจ พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพรับราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สำหรับการสนับสนุนเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2542 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2550: 94)** ในบทความ เรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน): 94 ซึ่งได้มองในเชิงมิติองค์ประกอบ และได้สรุปว่าบริหารจัดการที่ดี โดยภาพรวมจะต้องมีลักษณะและเงื่อนไขที่ประกอบไปด้วยหลัก 6 ประการ ซึ่งที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (public participation) คือกระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อย่างเท่าเทียมกัน (equity) ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเสรีนี้รวมถึงการให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชนและให้เสรีภาพแก่สาธารณชนในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่สาธารณชนจะมีส่วนร่วมคือการมีรูปแบบการปกครองและบริหารงานที่กระจายอำนาจ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544: 3-4) ในคู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารแบบพหุภาคี ได้แก่ การบริหารที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ หรือร่วมปฏิบัติงาน โดยไม่ผูกขาดหรือรวมศูนย์อำนาจ

5) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการจัดการฝึกอบรม

ข้าราชการทุกระดับเป็นประจำเพื่อปรับปรุง เพิ่มพูนพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ ใน

เรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวมโดยอาศัย ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ควรประเมินผลด้วยว่าข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เป็นวิธีการบริหารงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การบริหารราชการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรพัฒนาหรือฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการควบคุมดูแลข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสำนึกในความ รับผิดชอบด้านกำลังพลต่อหน่วยงาน โดยรวม ซึ่งนอกจากการให้ความรู้แล้วผู้บังคับบัญชาควร รณรงค์ส่งเสริมในเรื่องความสำนึกในความรับผิดชอบโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการนำ แนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ในการบริหารราชการ โดยการลดขั้นตอนที่ไม่ จำเป็น การให้รางวัลหรือจูงใจด้วยค่าตอบแทนตามความเหมาะสมในรูปแบบต่าง ๆ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้มีการพิจารณาลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบต่อ โดยเคร่งครัด

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่กล่าว มาข้างต้น นั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ โควลิงค์ และ เมลเลอร์ (Cowling and Mailer 1998 อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์ 2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” ที่ว่า การ ฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีแผนเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ โดย อาศัยประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรมบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับวิธีการบริหารจัดการด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การบริหาร ราชการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการนำแนวคิด การจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ โดยการให้รางวัลหรือจูงใจด้วย ค่าตอบแทน นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การ บริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ” กล่าวไว้ ว่า การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขันความเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจ ด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น

สาม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรมีความรับผิดชอบต่อ เอาใส่ใจปัญหาและ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สร้างระบบติดตาม

ประเมินผลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม โดยการช่วยเหลือเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับด้วยความจริงใจและเท่าเทียมกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ของข้าราชการโดยรวม เฉพาะเรื่องของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล การให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา” ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com> ที่ได้อธิบายไว้ว่า บุคคล ในที่นี้หมายถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชา ที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ของไทย ทั้งนี้ อาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม หรือด้านจิตใจ เช่น ค่านิยม จริยธรรม และจิตวิญญาณของบุคลากร

6) การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า มี 3 ข้อ

หนึ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การสร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของกำลังพล

สอง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างต่อเนื่องและเข้มงวดเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

สาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรกำหนดตัวชี้วัดความคุ้มค่าที่มีประสิทธิภาพหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าและประหยัดงบประมาณด้านกำลังพล รวมถึงเปรียบเทียบถึงอัตรากำลังพลกับปริมาณงาน โดยนำเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อลดเซกการบริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้คนให้น้อยที่สุดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดต่อไป เฉพาะข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข นั้น สอดคล้องกับ

แนวคิดของ ชัชวาลย์ ทัดติวิษ (2550) ในบทความ เรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน) :77-78 ที่ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญไว้ 7 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (vision and mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้น เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก (2) การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ( performance indication and result area determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน (3) การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (performance agreement) การบริหารแบบมุ่งเน้นเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา (4) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงาน และการประเมินผลที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น (5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) (6) การวัดและประเมินผลงาน (performance measurement and evaluation) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป และ (7) การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (accountability mechanism) การบริหารแนวนี้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

**3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น** เพื่อให้ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาคอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญนอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติมอีก โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกำลังพล ด้านอำนาจหน้าที่ รวมทั้งด้าน โครงสร้างและระบบ

1) **ด้านกำลังพล** สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใด

ของกระทรวง ซึ่งมีได้แยกเป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ซึ่งจะเห็น ได้ว่าเป็นหน้าที่ที่มีความหลากหลายในเชิงลักษณะงานฝ่ายอำนวยการ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพลโดย

หนึ่ง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรบริหารจัดการเพื่อควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความสำคัญเรื่องสิทธิกำลังพลสวัสดิการข้าราชการชั้นผู้น้อย เพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจในอันที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ พร้อมทั้งควรส่งเสริมกำลังพลให้มีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้ก้าวทันวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา เหล่านี้จึงทำให้งานด้านกำลังพลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ทุกหน่วยจึงควรพัฒนากำลังพลทุกระดับชั้นอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน พัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ พัฒนาศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน ทำแผนพัฒนาศักยภาพ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และจัดการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เฉพาะในส่วนของการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พลโทพิณภรณ์ ศรีวิวัฒน์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงานและสังคมโดยรวม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: 156) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยองค์กรควรลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ทักษะ (skill) ทัศนคติ (attitude) จริยธรรม (ethic) ความร่วมมือภายในองค์กร ทัศนคติต่อองค์กรต่องานและต่อเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังค่านิยมร่วม จิตสำนึกในด้านการพัฒนาตนเอง (self development) โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ และนอกระบบการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาด้านจิตใจและอารมณ์ (EQ) และในส่วนที่



เกี่ยวกับจุดเน้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พลเอกศิริินทร์ รูปกล้า (2548: 42) ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา เรื่อง “การบริหารการพัฒนาองค์กร ผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา” ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้นที่การเพิ่มศักยภาพของ บุคลากรทุกสายงาน โดยการทำแผนพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ และจัดกระบวนการพัฒนาตั้งแต่แรกเข้า คือการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับ องค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการ แก้ไขปัญหาความ ทุกข์ร้อนของประชาชน รวมทั้งการเพิ่มความสามารถเฉพาะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการ สอบสวน เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

สอง การลดอัตราประจำหน่วยและผู้ทรงคุณวุฒิก็เป็นอีกประการหนึ่ง ของการพัฒนาทางด้านกำลังพล กล่าวคือ จะสามารถทำให้ประหยัดงบประมาณด้านกำลังพล นำไปใช้เป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง และยังเป็น การแก้ปัญหาให้ กำลังพลสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารงานด้านกำลังพลในอนาคต ควรจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาเป็นการเฉพาะเพื่อ พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติในการลดอัตรากำลังพลให้สามารถใช้งบประมาณ โดย ครองครัดได้อย่าง เสมอภาค เป็นธรรม และทั่วถึง

2) ด้านอำนาจหน้าที่ ซึ่งหมายถึง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นที่มีต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล กล่าวคือ สาเหตุของปัญหาของ ระบบราชการไทยที่สำคัญ คือ การปฏิบัติงานที่ล่าช้า เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2539 อ้างถึงใน สมชาย สุขศิริเสรีกุล 2545: 9) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปรับตัวของข้าราชการใน ระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” ที่ได้วิเคราะห์ไว้ว่า สาเหตุของปัญหาของระบบราชการไทยที่สำคัญ ยิ่ง คือ การปฏิบัติงานที่ล่าช้า สำหรับเรื่องของการแก้ปัญหาล่าช้า นั้น สอดคล้องกับแนวคิด ของ อุดร ตันติสุนทร (2548: 48) ในหนังสือ เรื่อง “อบต.ของเรา:ท้องถิ่นของเรา” ที่กล่าวไว้ว่า การ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรให้มีการกำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติ เช่น ให้ส่วนราชการจัดให้มี การกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการ ดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจาย อำนาจตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน ในการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการ ด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน รวมทั้ง

รายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมควรดำเนินการด้านอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

หนึ่ง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้แก่หน่วยงานระดับรองลงมาตามลำดับที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงงานที่ซ้ำซ้อนให้มีความชัดเจนขึ้น สำหรับในด้านการพิจารณาความคิดเห็นความชอบต่าง ๆ เช่น การพิจารณาบำเหน็จ การพิจารณาปรับย้าย ผู้บังคับบัญชาควรใช้อำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการใช้ดุลพินิจส่วนตัว รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ประกอบการตัดสินใจบริหารจัดการด้านกำลังพล และ

สอง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้ความสำคัญตามอำนาจหน้าที่อย่างจริงจังในการผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

3) ด้านโครงสร้างและระบบ หมายถึง โครงสร้างและระบบการดำเนินงานของหน่วยงานด้านกำลังพลต่าง ๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยควรมีการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้เป็นแบบอย่างเดียวกัน มีการเชื่อมต่อข้อมูล โดยผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ และลดความซ้ำซ้อนของงาน ในเวลาเดียวกันควรกำหนดแนวทาง พัฒนานุเคราะห์ของหน่วยให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบมาตรฐานข้อมูลกำลังพลให้เป็นแบบอย่างเดียวกัน เช่น ระบบงานฐานข้อมูลประวัติกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่ดำเนินงานด้านกำลังพลด้วยความรวดเร็วถูกต้องทันเวลา มีความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรมต่อกำลังพลโดยรวม นอกจากนี้ควรพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยให้มีหน่วยงานรองรับงานด้านการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานด้านกำลังพลต่าง ๆ กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการดำเนินงานด้านกำลังพลในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางหรือแนวทางของกระทรวงกลาโหมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่มีความเข้มแข็งเพื่อป้องกันและลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด และควรเชิญอดีตผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบการบริหารจัดการด้านกำลังพลของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้ในส่วนของการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ พลโทพิณภรณ์

สรีวิวัฒน์ (ตามข้อ 2.4 ข้างต้น และในภาคผนวก) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังขาดหลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการปรับย้ายกำลังพลเข้ารับราชการตามตำแหน่งต่าง ๆ ยังมีได้ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานแน่ชัด ทำให้ผู้มีอำนาจบางส่วนใช้อำนาจในการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามอำเภอใจและไร้ขอบเขต ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการด้านกำลังพล ยกตัวอย่าง เช่น การบรรจุ การปรับย้าย การพิจารณาบำเหน็จประจำปี หรือการพิจารณาลงทัณฑ์กำลังพล เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะต้องใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มาใช้ประกอบดุลยพินิจในการตัดสินใจ และควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยจัดจากผู้บังคับบัญชาหรือที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะตามหลักดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในครั้งต่อไป ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตัวแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทำให้ได้ทราบและเข้าใจปัญหา แนวทางการพัฒนา ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและตามวัตถุประสงค์การวิจัย อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป จึงควรนำตัวแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า ตัวแบบนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างยิ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับตัวแบบอื่น

3.2.2 ศึกษาในแต่ละด้านหรือแต่ละหลักโดยเฉพาะ เช่น หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความมีส่วนร่วม เป็นต้น

3.2.3 ศึกษาหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ควบคู่กับการสังเกตหรือสัมภาษณ์

3.2.4 ศึกษาโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันเพียงใด

3.2.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกับการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐอื่น หรือเปรียบเทียบการบริหารจัดการหน่วยงานในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและหน่วยงานของรัฐอื่นมีแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในทศวรรษหน้า

3.2.7 ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือฝ่ายการเมือง รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของนักการเมืองในระดับชาติต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3.2.8 ศึกษาเชิงเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อหาข้อดีข้อเสีย และนำไปสู่การเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช
- ัชชวาลย์ ทัดศิวัช (2550) “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการ  
ภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4 (เมษายน): 77-78
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2542) อ้างถึงใน ัชชวาลย์ ทัดศิวัช (2550) “ธรรมาภิบาล: จาก  
แนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” รัฐสภาสาร 55, 4  
(เมษายน): 94
- ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ (2550, 21 กันยายน) รองเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สถานที่  
สัมภาษณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สัมภาษณ์โดย วิสุทธิ์ เดชสกุล  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กรุงเทพมหานคร
- ชลลดาชาติสุทธิ (2546) “หลักจริยธรรมกับการจัดทำบัญชีของสำนักงานรับทำบัญชี ในอำเภอ  
เมือง จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บัญชี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การบริหารงานบุคคล : Personal Management* พิมพ์ครั้งที่ 9  
กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_. (2543) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนา  
พานิช
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2543) “การสร้างธรรมาภิบาล good governance ในสังคมไทย 2543”  
(จุดสาร)
- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวง กลาโหม พ.ศ.2551” (2551, 31 มกราคม)  
ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอน 26 ก หน้า 35-50
- พัฒนพงษ์ สรีวัฒน์ (2550, 21 กันยายน) ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สถานที่  
สัมภาษณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สัมภาษณ์โดย วิสุทธิ์ เดชสกุล  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กรุงเทพมหานคร
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “สรรพศิลป์ศาสตร์ราช” ทศพิชราชธรรม หรือคุณธรรม 10 ประการ  
ค้นคืนวันที่ 27 มิถุนายน 2550 จาก <http://web.ku.ac.th/king72/2542-11/page20.htm>

- รุ่ง แก้วแดง (2539) อ้างถึงใน สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545) “การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542” ประกาศ ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2542 (2542) หน้า 2-3 กรุงเทพมหานคร
- วรรณเจษ จันทรร (2534) อ้างถึงใน สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545) “การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป” รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545) *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่นไทย:วิเคราะห์เปรียบเทียบกับ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น* กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- \_\_\_\_\_. (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ* กรุงเทพมหานคร นิตยธรรม
- \_\_\_\_\_. (2548) “ภาพรวมปัญหา แนวทางการพัฒนา และแนวโน้มของการบริหารการพัฒนา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา* หน่วยที่ 15 หน้า 424 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_. (2549) *หลักรัฐประศาสนศาสตร์:แนวคิดและกระบวนการ* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2549) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- \_\_\_\_\_. (2550) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา* ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com>
- \_\_\_\_\_. (2550) *การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร* ค้นคืนวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.wiruch.com>
- ศิริินทร์ ชูปเกล้า (2548) “การบริหารการพัฒนาองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา* หน่วยที่ 8 หน้า 42 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สมคิด บางโม (2538) *ธุรกิจทั่วไป* กรุงเทพมหานคร วิทย์พัฒน์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544) “คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542” หน้า 3-4 กรุงเทพมหานคร พี เอ ลีฟวิ่ง

อรพินท์ สพโชคชัย (2540) “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี” รายงาน ที ดี อาร์ ไอ 20  
(ธันวาคม): 11-12

อุดร ตันติสุนทร (2548) *อบต.ของเรา : ห้องถิ่นของเรา* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

อุทัย สุดสุข (2529) อ้างถึงใน อรพิน อินจักร (2545) “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้ให้บริการในงานอุบัติเหตุฉุกเฉินกับการบริหารจัดการการส่งตัวผู้ป่วย ในระบบ  
ประกันสุขภาพถ้วนหน้าของจังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหา  
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อานันท์ ปันยารชุน ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองและสังคมที่ดี” จัดโดยโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุน  
สนับสนุนการวิจัย (สกว.) ร่วมกับคณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ (กสน.)  
เนื่องในโอกาสการประชุมทางวิชาการเพื่อแนะนำชุดโครงการวิจัย วันที่ 16 สิงหาคม  
2542 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์

Cowling and Mailer (1998) อ้างถึงใน มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



## ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**ประวัติผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถาม**

## ประวัติผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถาม

ชื่อ พลโทพิณภรณ์ สริวัฒน์

วัน เดือน ปีเกิด 22 เมษายน 2498

### ประวัติการศึกษาภายในประเทศ

- มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง
- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 14
- โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 25
- โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 65

### ประวัติการศึกษาในต่างประเทศ

- หลักสูตร INFANTRY OFFICER ADVANCED COURSE

### สหรัฐอเมริกา

- หลักสูตร PATHFINDER COURSE สหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร JUMPMaster COURSE สหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร AIRBORNE COURSE สหรัฐอเมริกา

สถานที่ทำงาน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

### ตำแหน่งราชการที่สำคัญ

- ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 21 รักษาพระองค์
- ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 21 รักษาพระองค์
- นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 21 รักษาพระองค์
- ประจำกอง กองกำลังพล กองทัพอากาศที่ 1
- รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพอากาศที่ 1
- รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กรมเสนาธิการ
- ผู้อำนวยการกองจัดการ สำนักงานกำลังพล กรมเสนาธิการ
- รองผู้อำนวยการสำนักงานกำลังพล กรมเสนาธิการ

- ผู้อำนวยการสำนักงานกำลังพล กรมเสมีนตรา
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกลาโหม
- รองเจ้ากรมเสมีนตรา

**ประสบการณ์การทำงาน**

- ตุลาการศาลทหารกรุงเทพ
- ตุลาการศาลทหารกลาง
- ตุลาการศาลทหารสูงสุด
- นายทหารพิเศษ ประจำกรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์
- นายทหารพิเศษ ประจำกรมทหารราบที่ 21 รักษาพระองค์

## ประวัติผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถาม

ชื่อ	พินเอกชัยพฤษ์ พูนสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	20 พฤศจิกายน 2503
ประวัติการศึกษาภายในประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมัธยมสาธิตรามคำแหง</li> <li>- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 20</li> <li>- โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 31</li> <li>- โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 71</li> <li>- วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา</li> </ul>
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ตำแหน่ง	รองเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ตำแหน่งราชการที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับหมวดรถถัง กองพันทหารม้าที่ 22</li> <li>- รองผู้บังคับกองร้อยนักเรียนการรบพิเศษ กรมนักเรียน โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า</li> <li>- นายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กรมทหารพรานที่ 34</li> <li>- ประจำแผนกแผน กองส่งกำลังบำรุง ศูนย์การทหารม้า</li> <li>- หัวหน้าแผนกกำลังพล กองกลาง ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร</li> <li>- รองผู้อำนวยการกองกลาง ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร</li> <li>- นักวิชาการพิเศษ ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร</li> <li>- ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ สำนักงานสนับสนุน กรมเสนาธิการ</li> <li>- ผู้อำนวยการกองบริการ สำนักงานสนับสนุน กรมเสนาธิการ</li> </ul>

## ประสบการณ์การทำงาน

### ด้านการป้องกันประเทศ

- ปฏิบัติหน้าที่ นายทหารยุทธการและการข่าว ชุดควบคุมและประสานงานโครงการ 513 (ค่ายปีกธงชัย) ส่วนแยกที่ 18
- กรรมการประจำ สำนักงานประสานงานร่วมทางทหาร ไทย – สปป.ล. (กรณีบ้านร่มเกล้า)
- นายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง ชุดควบคุมร่มเกล้า (กรมทหารพรานที่ 34)

### ด้านการปราบปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์

- นายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กรมทหารพรานที่ 34

### ด้านฝ่ายเสนาธิการ

- ปฏิบัติหน้าที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำพลัดกระทรวงกลาโหม

**ภาคผนวก ข**

**การสัมภาษณ์เนวลีโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ**

## การสัมภาษณ์แนวคิดผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลัง พลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวคิดผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และ (2)

พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ รองเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ดังนี้

1. บทสัมภาษณ์ พลโทพิณภรณ์ ศรีวัฒน์ ที่ปรึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สัมภาษณ์เมื่อวันที่สัมภาษณ์ 21 กันยายน 2550 ระหว่างเวลา 09.00 น. ถึง 09.45 น. รวมเวลา 45 นาที ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

1.1 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย ได้แก่

1.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ยังขาดหลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการปรับย้ายกำลังพลเข้ารับราชการตามตำแหน่งต่าง ๆ ยังมีได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานแน่ชัด ทำให้ผู้มีอำนาจบางส่วนใช้อำนาจในการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตามอำเภอใจ และไร้ขอบเขต ซึ่งในบางครั้งมีการปรับย้ายผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัยออกจากตำแหน่งหลักไปเป็นประจำหน่วย ซึ่งเป็นตำแหน่งอัตราที่ไม่มีงานประจำ เพื่อผู้มีอำนาจ จะได้บรรจุ/ปรับย้ายพวกพ้องของตนเองแทน เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งอัตราที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่สูง และมีเงินประจำตำแหน่งทำให้พวกพ้องได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น เป็นการบริหารจัดการด้านกำลังพลโดยขาดความโปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อกำลังพลเป็นส่วนรวม เช่น ทำให้ข้าราชการที่ดีมีสภาพขวัญและกำลังใจลดลง มีผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยเป็นส่วนรวมต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

1.1.2 ข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน และสังคมโดยรวม อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ



## 1.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

1.2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการด้านกำลังพล ยกตัวอย่างเช่น การบรรจุ การปรับย้าย การพิจารณาบำเหน็จประจำปี หรือการพิจารณาลงโทษกำลังพล เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะต้องใช้หลักนิติธรรม, หลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า มาใช้ประกอบดุลยพินิจในการตัดสินใจ และควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด โดยจัดจากผู้บังคับหน่วยรองที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถช่วยเหลือให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะตามหลักดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้สามารถสั่งการ ได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.2.2 ผู้บังคับบัญชาควรต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล ตลอดจนเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลต่อข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตรวจสอบการพิจารณาความดีความชอบหรือเหตุผลการบรรจุโยกย้ายกำลังพล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้

1.2.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยการควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ สำหรับการบริหารจัดการด้านกำลังพลในอนาคตควรส่งเสริมในเรื่องสิทธิกำลังพลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในอันที่จะทำให้กำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ

## 1.3 เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับของหน่วยงานของรัฐอื่น สำหรับ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม หรือหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม หากยังมีตำแหน่งประจำหน่วย (อัตราที่ไม่จำกัดชั้นยศและจำนวน) เช่น ประจำหน่วย, ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ แล้ว จะไม่สามารถพัฒนาหรือทำให้เกิดการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่ดีได้ เพราะผู้มีอำนาจสามารถปรับย้ายกำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งหลักไปเป็นประจำหน่วย, ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ และปรับย้ายกำลังพลของตนเองไปดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตัดสินใจสั่งการได้ตามอำเภอใจและไม่มีขอบเขต ทำให้สามารถใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้าน

กำลังพลเพื่อแสวงหาประโยชน์ของคนและพวกพ้องได้ตลอดเวลา ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานของพลเรือน หรือตำรวจที่ไม่มีตำแหน่งประจำหน่วย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังกล่าว

#### 1.4 ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความเห็นว่าแนวโน้มในอนาคตน่าจะยังคงเป็นไปในทิศทางที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากในปัจจุบันมากนัก เพราะยังมีได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### 2. บทสัมภาษณ์ พันเอกชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ รองเลขานุการสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2550 ระยะเวลา 10.00 น. ถึง 10.40 น. รวมเวลา 40 นาที ณ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

2.1 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย ได้แก่

2.1.1 ปัญหาตามหลักนิติธรรม การตรากฎ ระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเนื่องจากบริบทได้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ก้าวหน้า เพื่อให้ทันสมัย จากคำว่าข้าราชการ ไปสู่ผู้บริการประชาชน ในกรอบตามสายงานอาชีพ ซึ่งในข้อเท็จจริงแล้ว กฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่ใช้ในงานด้านกำลังพลยังไม่มีปรับปรุงเท่าที่ควรยังคงมีช่องว่างที่ทำให้ข้าราชการที่ใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบ มาเอื้ออำนวยต่อการจัดการด้านกำลังพลเป็นส่วนบุคคล ผู้ที่มีอำนาจมักใช้ช่องว่างของระเบียบมาเอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลในอาณัติ ทำให้เกิดความไม่เสมอภาค และไม่เป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในกรอบของระเบียบ เป็นเหตุให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปสู่ภาครัฐกิจในลักษณะสมองไหล เนื่องจากขาดการพัฒนา และการตอบสนองต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ หากผู้ใดที่ต้องการมีความเจริญก้าวหน้า แต่ถูกบังคับและอยู่ในกรอบของระเบียบก็ทำให้มองเห็นว่าระเบียบเป็นสิ่งขวางกั้นความเจริญก้าวหน้า ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเช้าชามเย็นชามที่สามารถทนต่ออยู่ในกรอบได้ จึงเป็นข้อเท็จจริงที่ว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งปฏิบัติงานเฉื่อยชา

2.1.2 ปัญหาตามหลักคุณธรรม การบริหารจัดการกำลังพลตามหลักคุณธรรมนี้มักอยู่ตรงกันข้ามกับระบบอุปถัมภ์ ซึ่งมักมีคำพูดเสมอว่า การจัดการกำลังพลที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา ได้นั้น ผลลัพธ์ก็คือความเจริญก้าวหน้าที่ได้รับ บางครั้งระบบอุปถัมภ์ เกิดจากความต้องการของหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องการบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถตอบสนองนโยบายหรือปฏิบัติตามนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งต่างกับระบบคุณธรรมที่มุ่งเน้นความดีงาม ความรู้ความสามารถ แต่ในบางครั้งก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้กับผู้กำหนด

นโยบายได้เนื่องจากนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้งาม จนเป็นเหตุให้มีการปฏิบัติที่ขัดนโยบายเกิดขึ้น

2.1.3 ปัญหาตามหลักความโปร่งใส ความโปร่งใสนั้นสาระสำคัญอยู่ที่การกระจายข่าวสารการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนซึ่งในที่นี้หมายถึงข้าราชการ ในส่วนของการจัดการกำลังพลต้องการข้อมูลข่าวสารคือ ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการข้อมูลกำลังพลที่ถูกต้องทันสมัย และรวดเร็วซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก เมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามาทำให้การปิดบังข้อมูลของเจ้าหน้าที่ย่อมจะลดน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ที่เจ้าหน้าที่เป็นผู้บริหารข้อมูลไว้ใช้งานเพียงฝ่ายเดียว

2.1.4 ปัญหาตามหลักความมีส่วนร่วม การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการยังไม่โปร่งใสเป็นธรรมเท่าที่ควร ทั้งนี้ เป็นเพราะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร

2.1.5 ปัญหาตามหลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของข้าราชการในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลคือเจ้าหน้าที่ในทุกระดับงานตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบายไปจนถึงผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต่างต้องมีความรับผิดชอบ ในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดสำนึกในความรับผิดชอบระบบการจัดการกำลังพลจะหยุดชะงักหรือทำให้ไม่เกิดความคล่องตัว

2.1.6 ปัญหาตามหลักความคุ้มค่า ความคุ้มค่าคือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและให้ผลมากที่สุดที่จะส่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในแง่การจัดการกำลังพล คือใช้คนอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดงานมากที่สุดโดยประหยัดที่สุด และต้องยอมรับได้ สำหรับปัญหาในปัจจุบันคือการบริหารจัดการด้านกำลังพลยังไม่เกิดความคุ้มค่าเท่าที่ควร กล่าวคือยังคงมีบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ไม่มีโอกาสได้แสดงความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า

2.1.7 สรุปปัญหาโดยรวมในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมนั้น ด้านหลักนิติธรรมยังคงยึดติดกับระเบียบเก่า ๆ ที่ยังไม่มีการปรับปรุงตามบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ทำให้การจัดการกำลังพลมักจะถูกกำหนดโดยระเบียบมากกว่าความเป็นจริง การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 6 หลัก ในภาพรวมยังคงปฏิบัติงานไปได้ด้วยกฎระเบียบที่ใช้อยู่ แต่ยังคงมีความไม่สอดคล้องในเรื่องของหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และ หลักความมีส่วนร่วมที่ยังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์บ้างในกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งหลักต่าง ๆ นั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วหากหลักหนึ่งหลักใดประสบปัญหาแล้วจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง เห็นได้ชัดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายไม่ว่าในระดับใดก็ตาม มักจะนำพวกพ้องเข้ามาปฏิบัติงาน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญ

กับความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมใจของข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ สิ่งก็ตามมาคือความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้บ่อย ๆ จึงทำให้เกิดความไม่แน่นอนในอาชีพและความก้าวหน้าของผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในสายงาน ดังนั้นจึงได้เกิดความพยายามแสวงหาผู้ที่มีอำนาจเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้น และส่งผลให้ผู้ที่ยอยู่นอกกรอบของระบบอุปถัมภ์ขาดความสำคัญในหลักความรับผิดชอบเนื่องจากความรับผิดชอบที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ถูกใช้ไปอย่างไม่เป็นไปตามหลักความคุ้มค่า เนื่องจากไม่สามารถตอบแทนโดยปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ดีได้

## 2.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรเกิดจากหลักคุณธรรมเป็นต้นนำ ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรม ความเป็นมาตรฐาน ในการบริหารจัดการกำลังพลด้วยความโปร่งใสและให้ข้าราชการสามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารได้ในระดับที่เหมาะสม แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า หลักคุณธรรมเพียงประการเดียวที่ใช้เป็นหลัก แต่ในทุกประเด็นของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีก็ยังคงมีส่วนสำคัญ และสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้คือความอ่อนตัวเนื่องจากหากยึดในกรอบของแต่ละหลักอย่างตายตัวแล้ว ช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการนำแต่ละหลักมาใช้ อาจสร้างปัญหาได้ ตัวอย่างเช่น หากใช้หลักคุณธรรมเป็นหลักแต่ใช้แบบแข็งกระด้าง ก็อาจเป็นการปิดกั้นผู้ที่มีความเหมาะสมในด้านอื่น ๆ ได้ ในด้านหลักความร่วมมือ การบริหารจัดการกำลังพลคือการที่ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ด้านกำลังพล รวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในระบบการจัดการกำลังพล จะต้องมีส่วนร่วมและเสนอความเห็นในงานการกำลังพล ในลักษณะบริหารไปพร้อม ๆ กัน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยในอนาคตควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานที่ซ้ำซ้อนให้สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม เพิ่มมากขึ้น

## 2.3 เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับของหน่วยงานของรัฐอื่น ในภาพรวมแล้วคงไม่แตกต่างกันมากนัก แต่หากจะมองลงไปรายละเอียดแล้ว มีความแตกต่าง ๆ กัน ที่แตกต่างกันเกิดจากบริบทที่ต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน ในเมื่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่น ๆ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการให้บริการแก่ประชาชนในลักษณะที่ข้าราชการเป็นผู้บริการหรือรับใช้ประชาชน แต่เป็นในเวลาปกติ แต่ส่วนราชการของทหารนั้น การใช้บริการกระทำในเวลาไม่ปกติคือ ภาวะฉุกเฉิน หรือ

สงครามซึ่งมีทั้งการให้บริการ และการบังคับใช้ ดังนั้นเมื่อบริบทแตกต่างกันก็ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การและการบริหารงานที่แตกต่างกัน

#### 2.4 ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในอนาคต เห็นว่าน่าที่จะมีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการศึกษและการปรับตัวตามบริบทของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของส่วนราชการอื่น ๆ ที่ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำกับดูแลให้เป็นไปตามแนวทางที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางไว้ ซึ่งสิ่งสุดท้ายที่จะได้รับคือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะประเด็นที่เป็นตัวบังคับให้มีการพัฒนาอย่างจริงจังต่อไป

## ภาคผนวก ค

### แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (ต่อจากนี้ไป สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม เรียกว่า สป.) นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อ ประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางแก่ สป. ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลให้ดีขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผล การศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านให้มากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่าน และ สป. ในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป.

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป.

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้ม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป.

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- |                  |  |   |
|------------------|--|---|
| 1. เพศ           | <input type="checkbox"/> (1) ชาย                           | <input type="checkbox"/> (2) หญิง                   |
| 2. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | <input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า |
|                  | <input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า |   |
| 3. อายุ          | <input type="checkbox"/> (1) 21 - 30 ปี                    | <input type="checkbox"/> (2) 31 - 40 ปี             |
|                  | <input type="checkbox"/> (3) 41 - 50 ปี                    | <input type="checkbox"/> (4) 51 - 60 ปี             |
| 4. อายุราชการ    | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่า 10 ปี                 | <input type="checkbox"/> (2) 10 ปีขึ้นไป            |
|                  | <input type="checkbox"/> (3) 20 ปีขึ้นไป                   |   |

5. ตำแหน่งงาน  (1) ตำแหน่งหลัก  (2) ประจำหน่วย หรือผู้ทรงคุณวุฒิ  
 (3) ช่วยราชการ
6. ชั้นยศ  (1) นายทหารชั้นนายพล  (2) นายทหารชั้นนายพัน  
 (3) นายทหารชั้นนายร้อย  (4) นายทหารชั้นประทวน

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ สป.

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมายถูก  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อผลประโยชน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมโดยรวม

กำลังพล หมายถึง การบริหารจัดการด้านกำลังพล ครอบคลุมการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรของ สป.

2.1 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. สป. ได้กำหนด/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับกฎหมาย และ/หรือ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง			
2. สป. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งในการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เช่น การแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ			
3. สป. ได้กำหนดแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล มาตรการ และขั้นตอนในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน			
4. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ตลอดจน มาตรการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลมากกว่าการใช้ดุลพินิจ			
5. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรมสูง			



2.2 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม	มาก	ปานกลาง	น้อย
6. สป. กำหนดหลักคุณธรรมด้านกำลังพล เช่น หลักการพิจารณาความดีความชอบ และประกาศเป็นหลักปฏิบัติไว้อย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปใช้ปฏิบัติ			
7. สป. ได้มีการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการรู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมด้านกำลังพลอย่างกว้างขวาง ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ส่วนรวม			
8. สป. สนับสนุนส่งเสริมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย ให้มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ			
9. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการด้านกำลังพล			
10. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรมสูง			
2.3 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส			
11. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพลโดยใช้กระบวนการพิจารณาความดีความชอบอย่างเปิดเผยและโปร่งใส			
12. สป. มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง และได้ตรวจสอบ สอบสวนเพื่อป้องกันและปราบปรามข้าราชการที่กระทำผิดหลักเกณฑ์ด้านกำลังพลอย่างเคร่งครัด			
13. สป. สร้างทัศนคติที่ดีและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัย ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้โปร่งใส รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในระบบงานด้านเอกสารและระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา			
14. สป. ได้สำรวจความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลอย่างโปร่งใสและเปิดเผย			
15. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใสสูง			

2.4 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม	มาก	ปานกลาง	น้อย
16. สป. ได้กำหนดนโยบายพร้อมออกหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติเพื่อพัฒนากลไกการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน			
17. สป. สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมีส่วนร่วมด้านกำลังพล เปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รับฟังข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งสร้างหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพราชการให้แก่ข้าราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น			
18. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มีพฤติกรรมการบริหารจัดการด้านกำลังพลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยยึดหลักความมีส่วนร่วม			
19. สป. ยกย่องชมเชยข้าราชการที่ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเป็นประจำจนประสบความสำเร็จ			
20. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วมสูง			
2.5 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ			
21. สป. ปฏิบัติงานด้านกำลังพลจนประสบผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบรวมทั้งด้วยความสำนึกตระหนักในสิทธิหน้าที่			
22. ผู้บังคับบัญชาของ สป. มีความรับผิดชอบ ใส่ใจปัญหาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านกำลังพล รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน			
23. สป. ส่งเสริมข้าราชการผู้มีความสามารถและมีความรับผิดชอบด้านกำลังพล โดยให้รางวัลหรือการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนลงโทษข้าราชการที่ขาดความรับผิดชอบ			
24. สป. มีระบบการติดตามและประเมินผลด้านกำลังพลที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ			
25. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบสูง			

2.6 การบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า	มาก	ปานกลาง	น้อย
26. สป. บริหารจัดการด้านกำลังพลอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ เช่น มีการวางแผน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ			
27. สป. สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมข้าราชการให้เข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ หรือตามแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงาน			
28. สป. มีระบบการชี้วัดความคุ้มค่าพร้อมกับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า			
29. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ใช้งบประมาณด้านกำลังพลอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด			
30. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่าสูง			
31. ในภาพรวม สป. มีการบริหารจัดการด้านกำลังพลสูง ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม, หลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักความมีส่วนร่วม, หลักความรับผิดชอบ, และหลักความคุ้มค่า			

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ สป.

3.1 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
32. สป. กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไว้ไม่ชัดเจนที่จะก่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น			
33. สป. กำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านกำลังพลโดยมอบอำนาจตัดสินใจสั่งการให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป			
3.2 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม			
34. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ยังขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต และการเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม			
35. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับด้านกำลังพลเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง			

3.3 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส	มาก	ปานกลาง	น้อย
36. การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ ของ สป. ยังไม่โปร่งใสเท่าที่ควร			
37. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การให้บริการตอบข้อสงสัย ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลของ สป. ยังไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร			
3.4 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม			
38. ข้าราชการ สป. เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านกำลังพลไม่มากเท่าที่ควร			
39. เครื่องมือหรือช่องทางในการแสดงความคิดเห็น หรือการเข้ามามีส่วนร่วมของข้าราชการของ สป. ยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร			
3.5 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความรับผิดชอบ			
40. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ขาดความสำนึกในความรับผิดชอบด้านกำลังพลต่อสังคมส่วนรวมหรือต่อหน่วยงาน โดยรวม			
41. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ไม่เคารพความคิดเห็นด้านกำลังพลที่แตกต่างของผู้อื่น			
3.6 ปัญหาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า			
42. การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด			
43. ข้าราชการบางส่วนของ สป. ให้ความสำคัญกับการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมไม่มากเท่าที่ควร			

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ สป.

4.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักนิติธรรม	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
44. สป. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ชัดเจน เสมอภาค และเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น			
45. ผู้บังคับบัญชาของ สป. ควรยึดถือหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ และสั่งการด้านกำลังพลมากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว			
<b>4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักคุณธรรม</b>			
46. ข้าราชการของ สป. ควรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล เช่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่อหน่วยงานและส่วนรวม			
47. ข้าราชการของ สป. ควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงานด้านกำลังพล และให้ความสำคัญต่อผลกระทบในด้านขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากการใช้อำนาจหน้าที่ แสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง			
<b>4.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความโปร่งใส</b>			
48. สป. ควรปรับแนวทางการพิจารณาความดีความชอบด้านกำลังพลของ ข้าราชการให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้			
49. สป. ควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกำลังพลที่เป็นประโยชน์แก่ ข้าราชการอย่างตรงไปตรงมา			
<b>4.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความมีส่วนร่วม</b>			
50. สป. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น			
51. สป. ควรพัฒนาเครื่องมือหรือช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการเพิ่มมากขึ้นและกว้างขวางขึ้น			

<b>4.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความ รับผิดชอบ</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
52. ข้าราชการของ สป. ควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ และ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้านกำลังพลเพิ่มมากขึ้น			
53. ข้าราชการของ สป. ควรเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความ คิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพล			
<b>4.6 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลตามหลักความคุ้มค่า</b>			
54. สป. ควรบริหารจัดการด้านกำลังพลให้ตรงตามความรู้ความสามารถของ ข้าราชการ รวมทั้งเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าด้วย			
55. สป. ควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลด้านกำลังพลเพื่อชี้วัด ความคุ้มค่าภายหลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว			

**ส่วนที่ 5** ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มการ  
บริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป.

5.1 การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านกำลังพล	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
56. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต			
57. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสูงกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน			
<b>5.2 ภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านกำลังพล</b>			
58. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในอนาคตมีแนวโน้มที่จะอำนวยประโยชน์ต่อ กำลังพล สูงกว่าในปัจจุบัน			
59. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านกำลังพลของ สป. ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในอนาคตมีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน			
60. ในภาพรวม ในอนาคต สป. มีแนวโน้มที่จะนำหลักการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมายึดถือปฏิบัติ อย่างจริงจังและต่อเนื่องมากกว่าในปัจจุบัน			

**ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม**

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พินเอกวิสุทธิ์ เศษสกุล
วัน เดือน ปีเกิด	28 มิถุนายน 2505
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วทบ.(ทบ.) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ. 2530
สถานที่ทำงาน	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็น สำนักงานเลขานุการ รัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม