

คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

Team Working Characteristics Affecting the Operational Effectiveness
of Personnel of the National Intelligence Agencyดราวรรณ ลีตเตอร์ ¹

Darawan Lordyer

จำเนียร ราชแพทยาคม ²

Chamnian Rajphaetyakom

พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ²

Phanompatt Smitananda

Corresponding Author E-mail: darawan0094@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (สขช.) 2) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสขช. 3) คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสขช. 4) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสขช. การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม 1) ข้าราชการใน สขช. จำนวน 202 คน และ 2) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสขช. ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรสขช. ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด 3) คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสขช. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนาตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี สมการพยากรณ์ความมีอิทธิพลต่อกัน สามารถพยากรณ์ทำนายได้ร้อยละ 73.5 4) ปัญหาที่พบ คือ (1) บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะคือ หน่วยงานควรเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นและทันสมัยกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกและสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร (2) สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย ข้อเสนอแนะ คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน, สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

Abstract

The objectives of this research were 1) the level of opinion regarding the team working characteristics affecting the operational effectiveness of National Intelligence Agency (NIA) personnel; 2) the level of effectiveness of the team working characteristics affecting the operational effectiveness

¹ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



of NIA personnel; 3) the team working characteristics affecting the operational effectiveness of NIA personnel; and 4) the issues and guidelines for developing teamwork skills that affect the operational effectiveness of NIA personnel. This was a survey research project. The samples were separated into two groups. They were 202 NIA government officials and the 3 division directors. The questionnaire and structured interview form were used as research tools. Frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis were the statistics used for data analysis.

The study's findings revealed that: 1) an overview level of opinions regarding team working characteristics affecting the operational effectiveness of NIA personnel was at the highest level. 2) A high-level overview of the effectiveness of teamwork characteristics influencing the operational effectiveness of NIA personnel. The integration aspect was discovered to have the highest mean, followed by the cost-effectiveness of resources. And the lowest mean was the satisfaction of service recipients, respectively. 3) The teamwork characteristics that influenced the operational effectiveness of the NIA personnel at a statistically significant level of 0.05, namely, balanced and clear determination of members' roles, self-development, and good communication. The predictive equations influence each other and can predict 73.5 percent. 4) The issues discovered were that the personnel require new knowledge to apply in their work. The recommendation was that the organization first provide personnel with necessary and up-to-date knowledge in the changing context on a regular basis, develop an in-depth information system, and create learning opportunities for personnel. Second, team members were rarely involved in decision-making and planning. The organization should allow team members to participate and make decisions in the planning and work process, according to the recommendation.

Keywords: Team working, Operational effectiveness, The National Intelligence Agency

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยดำเนินตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ว่าด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้มีความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมที่ยั่งยืน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ซึ่งการที่ประเทศไทยจะดำเนินไปอย่าง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยนั้น แก่นนำหลักได้แก่ องค์การภาครัฐ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรต่างๆให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งนอกจากกระบวนการบริหารจัดการที่มีความสำคัญแล้ว อีกประการหนึ่งได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของภาครัฐต้องมีศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถในระดับที่สูง ดังนั้นบุคลากรต้องบูรณาการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นต้องอุดมไปด้วยบุคลากรที่เป็นคนดีและเก่งมีความสามารถสูง มุ่งมั่น มีอาชีพและทำงานบูรณาการร่วมกันเป็นทีมเพื่อนำเอาความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละบุคคลปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการประเทศอีกด้วย

หลักการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมเอาความคิด ความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลายๆส่วน รวมเข้าไว้ด้วยกันและต้องสร้างทีมให้มีความเข้มแข็ง ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมาย กระบวนการทำงานร่วมกัน ทักษะของการทำงานเป็นทีม และให้เห็นความสำคัญของตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดีเพื่อการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่ดี คือทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร ดังนั้นในการบริหารองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารคน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญพร้อมทั้งทำความเข้าใจในความแตกต่างด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารบุคลากรภายในองค์การ นำเอาจุดเด่นมาพัฒนา จุดด้อยซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นองค์การภาครัฐที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีและสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักศูนย์กลางประสานกิจการข่าวกรอง ในการปฏิบัติงานข่าวกรอง ต่อต้านข่าวกรองในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ติดตามสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลต่อความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้ยังกระจายข่าวกรองที่มีผลกระทบต่อนโยบายความมั่นคงแห่งชาติให้หน่วยงานของรัฐ หรือวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม ซึ่งมีทั้งสามารถเปิดเผยได้และที่เป็นความลับทางราชการ ดังนั้นในแต่ละภารกิจต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันภายในทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ภารกิจต่างๆสำเร็จได้และเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ แต่ในปัจจุบันสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีก่อให้เกิดภัยคุกคามรูปแบบใหม่ จึงเป็นผลให้ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากลักษณะงานดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อวัดระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร และวัดระดับประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านต่างๆที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

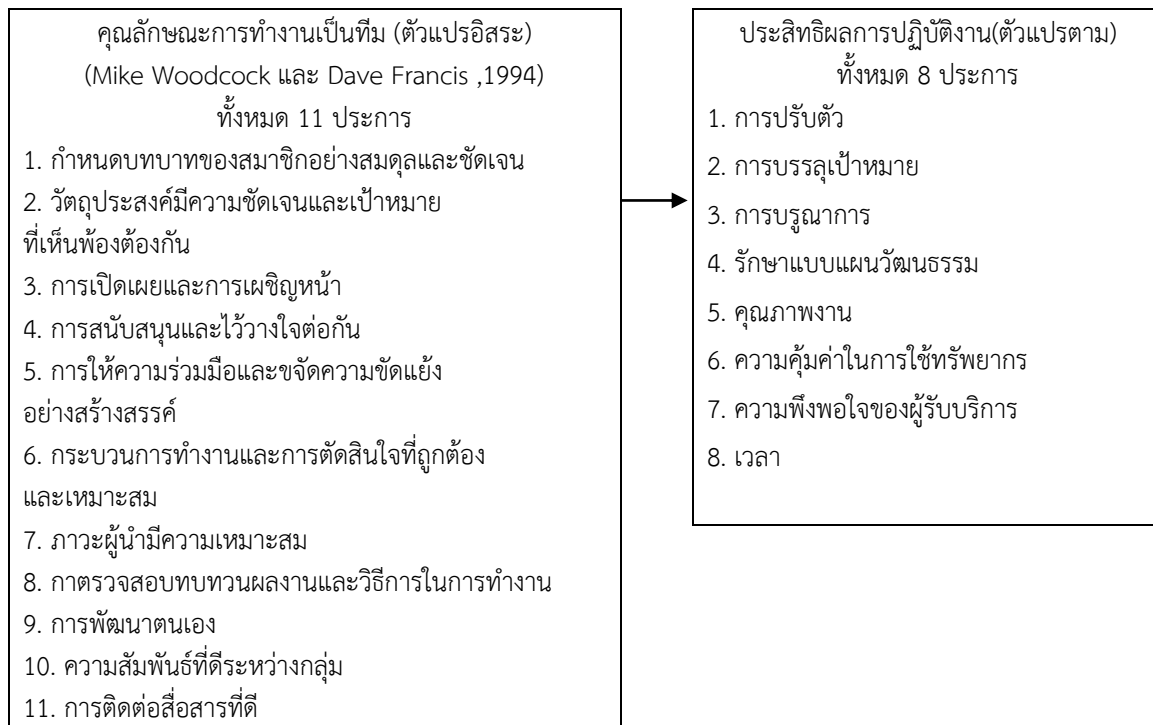
วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตัวแปรอิสระ คือ เกณฑ์วัดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ Mike Woodcock และ Dave Francis (1994) โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด 11 ประการ ได้แก่ กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน วัตถุประสงค์มีความชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน การให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการในการทำงาน การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มและการติดต่อสื่อสารที่ดีตัวแปรตาม คือ การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เกิดการผสมผสานทฤษฎีและแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่ การปรับตัว, การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ, รักษาแบบแผนวัฒนธรรม, คุณภาพงาน, ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร, ความพึงพอใจของผู้รับบริการ, เวลา



กรอบแนวคิดการวิจัย



2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากร คือ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ(ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 407 คน และประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วน จำนวน 3 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ(ข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ) จำนวน 202 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด (โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ท มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด)

4. การทดสอบแบบสอบถาม

4.1 การหาความเที่ยงตรง ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่จะได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุง แก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) ของแต่ละข้อคำถามซึ่งหลักเกณฑ์ต้องมีค่า IOC 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์โดยสรุปภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.96

4.2 การหาความเชื่อมั่น ผู้ศึกษาใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือโดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่าง ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ ซึ่งการวิเคราะห์โดยสรุปภาพรวมความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.973

5.การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาจะสำรวจข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความ จากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่างๆ นำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวล วิเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเครื่องมือการวิจัย

5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักรักษาพระองค์แห่งชาติ

1) ประสานงานถึง กอง/สำนักต่างๆในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษา และเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม

2) หลังจากแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างแล้ว และการเก็บแบบสอบถาม ซึ่งดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 202 ชุด

3) หลังจากเก็บแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สังกัดของกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแจงความถี่และร้อยละ

6.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีม เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ทั้งนี้ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีช่วงคะแนนและความหมายดังนี้

4.20 – 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.40 – 4.19	อยู่ในระดับมาก
2.60 – 3.99	อยู่ในระดับปานกลาง
1.80 – 2.59	อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.79	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.4 ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สังกัด อายุงาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม จำนวน 11 ด้าน และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 8 ด้าน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7.3 สถิติเชิงอนุมาน ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ความคิดเห็นของตัวอย่างต่อระดับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้

คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	แปลผล
1. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน	4.37	0.57	มากที่สุด	1
2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	4.18	0.51	มาก	7
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า	4.12	0.71	มาก	10
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน	4.33	0.59	มากที่สุด	3



คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	แปลผล
5. การให้ความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	4.34	0.60	มากที่สุด	2
6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม	4.17	0.61	มาก	8
7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	4.15	0.70	มาก	9
8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน	4.24	0.62	มากที่สุด	5
9. การพัฒนาตนเอง	4.08	0.70	มาก	11
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.31	0.58	มากที่สุด	4
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	4.22	0.66	มากที่สุด	6
รวม	4.23	0.62	มากที่สุด	

2. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นของตัวอย่างต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น	แปลผล
1. การปรับตัว	4.18	0.65	มาก	6
2. การบรรลุเป้าหมาย	4.26	0.58	มากที่สุด	3
3. การบูรณาการ	4.29	0.60	มากที่สุด	1
4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	4.26	0.66	มากที่สุด	3
5. คุณภาพงาน	4.24	0.57	มากที่สุด	5
6. ความคุ้มค่าในการทรัพยากร	4.28	0.65	มากที่สุด	2
7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.12	0.58	มาก	7
8. เวลา	4.25	0.65	มากที่สุด	4
รวม	4.24	0.62	มากที่สุด	

3. คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การพัฒนาตนเอง การติดต่อสื่อสารที่ดีและการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน และสมการพยากรณ์ความมีอิทธิพลต่อกัน สามารถพยากรณ์ทำนายได้ร้อยละ 73.5 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y} = 0.846 + 0.140 (\text{กำหนดบทบาท}) + 0.143 (\text{พัฒนาตนเอง}) + 0.135 (\text{การติดต่อสื่อสารที่ดี})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.160 (\text{กำหนดบทบาท}) + 0.207 (\text{พัฒนาตนเอง}) + 0.200 (\text{การติดต่อสื่อสารที่ดี})$$

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทาง ได้แก่ บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่เพียงพอและยังไม่ทั่วถึงและต้องการองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา คือ หน่วยงานควรเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นและทันสมัยกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในระดับที่สูงมาเป็นวิทยากรเอง รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกและสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรเพื่อนำไปขยายผลในภารกิจต่อไป ปัญหาที่สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการตัดสินใจเรื่องต่างๆค่อนข้างน้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน ซึ่งกระบวนการทำงานนั้นอาจมีรูปแบบแปลกใหม่เหมาะสมสถานการณ์ปัจจุบันและทุกฝ่ายเห็นพ้องกันเป็นผลให้ประสิทธิผลการปฏิบัติเพิ่มสูงขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา “คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้



1. ด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีหลักการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับส่วนงานต่างๆ สอดคล้องกับลักษณะผู้นำที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านการมีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง คือ ผู้นำต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม เช่น การกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้อย่างทั่วถึง ชี้ให้สมาชิกทีมรับรู้บทบาท และสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีอีกด้วย

2. ด้านการให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะสมาชิกทีมปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดีความสามารถและร่วมมือ ร่วมใจกัน ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับลักษณะสมาชิกทีมที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวคือ สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับลักษณะสมาชิกทีมที่ดี ด้านให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ กล่าวคือ ไม่มีงานใดที่สามารถสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนอาศัยการร่วมมือกันของสมาชิกให้งานแล้วเสร็จ ดังนั้น สมาชิกที่ดีต้องให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยไม่เพิกเฉย และเมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมมือกันหาหนทางบรรเทาความขัดแย้งด้วยวิธีการพูดคุย ปรึกษา ประนีประนอมอย่างเป็นกลางที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งภายในทีมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 69-71) ในลักษณะประนีประนอมหรือถอนหลังคนละครึ่งทาง เพื่อลดความกดดันและตอบสนองแนวคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจร่วมกันโดยเปิดใจรับฟัง ข้อแตกต่างทางความคิดแล้วนำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกัน เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิกทีม

3. ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นเพราะภายในทีมมีการช่วยเหลือร่วมมือ และสนับสนุนกันอย่างเต็มที่ ไว้วางใจ เชื่อมั่นซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสมาชิกในทีมที่ดี ด้านการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และด้านการปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวคือ สมาชิกต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจแก่สมาชิก โดยทำงานเต็มศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเอง และเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่เพิกเฉย ซึ่งหากสมาชิกมีการสนับสนุน ร่วมมือและไว้วางใจกันเป็นอย่างดีนั้น จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

4. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย บุคลากรอยู่กันแบบเป็นครอบครัว หรือรุ่นพี่รุ่นน้องซึ่ง มีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี ส่งผลให้บรรยากาศในการปฏิบัติดี ผ่อนคลายตามไปด้วยและทำให้การประสานงานในบางกรณีมีความรวดเร็วมากขึ้น สอดคล้องกับลักษณะของสมาชิกในทีมที่ดี ด้านการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ ความใกล้ชิด เป็นผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี

5. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน7อยู่ในระดับมากที่สุด

6. ด้านการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่จากการเสนอแนะควรเพิ่มให้สมาชิกในทีม มีการสื่อสารแบบสองทางเป็นผู้พูด ผู้ฟังที่ดี และส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการสื่อสารของ กัลยาณันท์ ธีระอนันตกุล (2562, น. 239) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนเป็นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับที่สูงกว่า ซึ่งผู้บริหารจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบการตัดสินใจในการสั่งการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติระดับต่ำกว่าซึ่งเป็นปฏิบัติงานจริง สัมผัสกับปัญหาอุปสรรคโดยตรงได้แสดงความคิดเห็น และทำให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงซึ่งควรได้รับการแก้ไข อาจจะอยู่ในรูปของการสื่อสารด้วยคำพูดและสื่อสารแบบมาเป็นทางการ เพื่อความรวดเร็วยิ่งขึ้น

7. ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าทีมกำหนดและแจ้งวัตถุประสงค์ให้สมาชิกในทีมทราบก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างชัดเจน สอดคล้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ในส่วนผู้นำทีม ด้านการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) คือผู้นำทีมจะต้องศึกษากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเป็นนโยบาย และกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ



ให้สมาชิกทีมได้รับรู้ที่ชัดเจน แต่สมาชิกยังมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับปานกลาง ซึ่งควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยให้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายมากขึ้น และควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนก่อนปฏิบัติงานจริง ทุกครั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการถามในข้อสงสัยเพื่อทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน จะเป็นผลดีกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีมของ เสน่ห์ จัยโต (2559, น. 139-142) ในส่วนของสมาชิกทีมงานที่ดี ต้องมีส่วนร่วม (participation) ในกิจกรรมทุก ๆ เรื่อง เช่น การประชุม ระดมสมอง และกิจกรรมกลุ่มอื่น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

8. ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะสมาชิกในทีมมีการตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด ทำให้งานมีความราบรื่น คล่องตัว แต่ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมร่วมวางแผน ตัดสินใจก่อนปฏิบัติงานจริงร่วมกันไม่ใช่เพียงหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเท่านั้น ซึ่งอาจจะได้มาซึ่งวิธีการหรือกระบวนการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรณพิตร เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักเลขาธิการสภาพัฒนาการสภพผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

9. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าทีมส่วนใหญ่ มีภาวะความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ควรเพิ่มการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นได้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับทีมและสนับสนุนให้ทุกๆ คนมีส่วนร่วมมากขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับ ลักษณะผู้นำทีมที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งเป็น 1 ใน 9 ลักษณะผู้นำทีมที่ดี กล่าวคือ หัวหน้าทีมต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด คือการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสรุปความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้ทีมนำข้อมูลไปคิดและตัดสินใจ และสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีมด้านผู้นำทีมของเสน่ห์ จัยโต (2559, น. 139-142) กล่าวคือ ผู้นำต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่ให้มวลสมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในการคิดร่วมกันทำ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรณพิตร เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักเลขาธิการสภาพัฒนาการสภพผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก

10. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรณพิตร เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักเลขาธิการสภาพัฒนาการสภพผู้แทนราษฎร พบว่าคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก

11. ด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ซึ่งจากข้อเสนอแนะควรเพิ่มการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ควรเพิ่มรูปแบบการอบรมในระบบออนไลน์แทนการเดินทางไปอบรมด้วยตนเอง เนื่องจากปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของ PMQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 119-123) กล่าวคือ องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน รวมถึงการเข้าถึงความรู้นั้นต้องเข้าถึงได้ง่าย

12. ด้านการบูรณาการ อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ควรเปิดใจยอมรับความแตกต่าง ในด้านรูปแบบการทำงานของแต่ละฝ่าย/สำนัก พร้อมทั้งลักษณะบุคลากรที่มีแตกต่างกันตามลักษณะสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, น. 14-15) ด้านคุณสมบัติสมาชิกในทีมที่ดีต้องมีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นใหม่ กล่าวคือ ในการทำงานต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของสมาชิกที่หลากหลาย การเปิดใจรับความคิดเห็นใหม่จะส่งผลให้การผลงานงานเกิดความสำเร็จได้อย่างง่ายและรวดเร็ว และด้านการยอมรับความแตกต่างเนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านอุปนิสัย ศักยภาพ อายุ เพศ ดังนั้น สมาชิกจึงต้องเปิดใจยอมรับในความแตกต่างและมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

13. ด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร อยู่ในระดับมากที่สุดแต่ผู้บริหารยังต้องการให้องค์กรเป็น “smaller but smarter” คือ เป็นองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม หรือจำนวนบุคลากรไม่มากเกินไปจนความจำเป็นและใช้



ทรัพยากรด้านต่างๆอย่างคุ้มค่าที่สุด แต่องค์การนี้ต้องมีสมรรถนะสูงอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น. 140-141) ด้านการลดความสูญเสียหรือ Lean Government เป็นแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสียทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาสั้นลง ซึ่งมีต้นแบบมาจาก Lean Thinking ของ Jeffrey Liker พร้อมทั้งมีประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นส่วนช่วยให้ลดการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น เช่น การส่งเอกสารทั่วไปหรือหนังสือเวียนทางระบบไลน์เพื่อประหยัดการใช้ทรัพยากรกระดาษ

14. ด้านการบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรความมุ่งมั่นและพยายามทำทุกวิถี และยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงานคือการได้มาซึ่งข้อมูล และข่าวสารด้านความมั่นคงต่าง ๆ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ทั้งการหาข่าวทางเปิดและการหาข่าวทางลับ พร้อมทั้งนึกถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวมสอดคล้องกับบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) (เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์, 2547, น. 12-14) เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม

15. ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด อาจจะเป็นเพราะสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีลักษณะการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดรูปแบบการทำงาน หรืออัตลักษณ์ขององค์การจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

16. ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก เพราะงานด้านการข่าวได้ยึดถือเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องเหตุการณ์ต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องรวบรวม รายงานและสรุปการปฏิบัติในเวลาจำกัด เพื่อนำข้อมูลไปประเมินสถานการณ์ในลำดับถัดไป และนำไปประกอบกับการตัดสินใจในการสั่งการหรือการประเมิน คาดการณ์สถานการณ์เพื่อรับมือ ป้องกันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำงานแข่งกับเวลาอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกำหนดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของสำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, น. 11-12) ที่ตัวชี้วัดด้านเวลา มุ่งเน้นความรวดเร็วและทันการณ์

17. ด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะ ผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย รวดเร็ว ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและเรียบร้อยตามมาตรฐาน สอดคล้องกับองค์ประกอบการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 1 ใน 4 ประการของ Peterson and Plowman (1953, p. 47) ที่กล่าวว่า คุณภาพงานที่สูงคือ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และยังสอดคล้องกับตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของ สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, น. 11-12) กล่าวว่า การพิจารณาคุณภาพของงาน ได้แก่ ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงานและตรงตามมาตรฐานของงาน

18. ด้านการปรับตัว อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความพร้อมพร้อมที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แต่ส่วนใหญ่จะปรับตัวกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าซึ่งต้องอาศัยเวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิรภัทร สุวรรณพุ่ม (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลการปฏิบัติ พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมาก

19. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารและผู้ใช้ข่าว

ทั้งนี้คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีทั้งหมด 3 คุณลักษณะ (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การติดต่อสื่อสารที่ดี และการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.735 สามารถพยากรณ์คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ร้อยละ 73.5 อาจจะเป็นเพราะ เมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของสมาชิกและระบุชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไรในทีม ทำให้สมาชิกทุกคนทราบว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร ทั้งแสดงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน และการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกับคนอื่น ๆ ในทีม ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายที่มีความคิดเห็นว่าการกำหนดบทบาท



ของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจนเป็นหนึ่งในสามคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาการพัฒนาดตนเองพบว่า มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมทั้งหมด 11 ด้าน ดังนั้นสำนักข่าวกรองแห่งชาติควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือสมาชิกทีมให้ได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับจตุรงค์ ศรีวรชวณิช (2558, น. 160) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยองค์การมีรูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม และการให้การศึกษา รวมทั้งสร้างประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสมรรถนะ โดยเฉพาะด้านการศึกษาค้นคว้าความรู้จากองค์ความรู้ภายในองค์กร และสอดคล้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของ PMQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, น.119-123) กล่าวคือ องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์การภาครัฐที่ภารกิจ อำนาจหน้าที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและเด่นชัด พร้อมทั้งเป็นองค์กรที่ต้องรักษาความลับด้านความมั่นคงของชาติ ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากที่จะหาวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่นเข้ามาให้ความรู้ หรือเน้นเรียนรู้จากประสบการณ์จากพื้นที่ ที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงสอนงาน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆที่ผ่านมา ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์กับบุคลากรรุ่นหลังพร้อมทั้งก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีมากขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ผ่านปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับ ปันรสม มาลากุล ณ อยุธยา (2548 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, น.171) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง CE (Concrete Experience) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง อาศัยการสังเกต ไตรตรอง และศึกษาจากงานจากพื้นที่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีทักษะประสบการณ์ในระดับสูงและนำมาเป็นแบบอย่าง และยังสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ประสิทธิ์ งามอาจตระกูล (2559, น.56 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2562, น.104) ที่กล่าวถึง การพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง ลงมือทำด้วยตนเองทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ ๆ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาจากรูปแบบเดิมที่เป็นการศึกษาในห้องเรียนหรือภาคทฤษฎีเปลี่ยนมาเป็นภาคปฏิบัติที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เกิดความเบื่อหน่าย ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นผลการปฏิบัติจะดีขึ้นตามไปด้วย หากสมาชิกไม่ได้รับการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่มีแต่เดิมอาจจะล้าสมัย หรือเกิดการหลงลืมความรู้ จึงต้องสนับสนุนให้สมาชิกได้รับความรู้ที่ทันสมัย รวมทั้งทบทวนความรู้ที่มีอยู่เสมอ ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี เมื่อปฏิบัติงานจริงภายในทีมต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ภายในทีมทั้งหัวหน้าทีมกับสมาชิกในทีมทุกคนแบบไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับรูปแบบทิศทางการสื่อสารแบบทุกทิศทางของกัลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล (2562, น .239-240) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารทุกทิศทาง มักเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากภายในทีมประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับทั้งผู้สั่งในระดับหัวหน้าทีม หรือผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกในทีม ดังนั้นควรมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกมิติ และทุกทิศทางเพื่อก่อให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนและเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ดีของ Mike Woodcock & Dave Francis (1994 อ้างถึงใน พรพนพิตรา เสริมศรี, 2559, น. 10-23) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย อันก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์เพื่อให้งานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น ทั้งนี้แม้สมาชิกทีมจะปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถแล้ว แต่ในทีมมีการสื่อสารที่ติดขัด ไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว หรือเกิดการสื่อสารผิดพลาด อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องวัตถุประสงค์และไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งผลการปฏิบัติอาจจะมีประสิทธิผลเท่าที่ควร

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

1. แนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมจากเดิมที่มากอยู่แล้ว ให้สมาชิกมีบทบาทในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของตนเองด้วยอีกทางหนึ่ง
2. ได้แนวทางการจัดอบรมหรือจัดทำโครงการที่เพิ่มการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยควรเน้นด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุลและชัดเจน การพัฒนา



ตนเอง และการติดต่อสื่อสารที่ดี รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านประสบการณ์ตรง CE (Concrete Experience) และการถ่ายทอดแบบไม่เป็นทางการจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. ได้แนวทางการสื่อสารในทีมขณะปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ควรสื่อสารแบบทุกระดับอย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากการปฏิบัติจริงภายในทีม มีผู้ปฏิบัติงานหลายระดับจึงไม่สามารถอาศัยการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนได้เท่านั้น จำเป็นต้องสื่อสารแบบทุกทิศทาง แบบไม่เป็นทางการเพื่อรวบรวมข้อมูลความรู้รวดเร็ว กระชับ ทันเหตุการณ์ เนื่องจากงานด้านการข่าวมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้า ควรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ วิจารณ์การปฏิบัติ หรือกล้าที่จะบอกถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ โดยปลูกฝังเรื่องการบอกถึงปัญหาและอุปสรรคนั้นเป็นเรื่องที่ดี ไม่ใช่สิ่งที่ผิด เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาด ปัญหา อุปสรรคและจุดอ่อนของทีม เพื่อหาหนทางแก้ไข หรือเตรียมการรับมือกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และลดจุดอ่อนเสริมให้ทีมมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นด้วย
2. ด้านการพัฒนาตนเอง สำนักข่าวกรองแห่งชาติควรจัดอบรมหรือสัมมนาที่เน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์การเองเป็นหลัก เนื่องจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์และมีความจำเพาะเจาะจง เป็นเรื่องยากที่จะหาวิทยากรจากภายนอกมาอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรได้ ดังนั้น วิทยากรควรเป็นระดับผู้บริหารที่ผ่านประสบการณ์ทำงานมามาก มาถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับบุคลากรรุ่นหลัง พร้อมทั้งควรส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะได้ความรู้และประสบการณ์ไปพร้อมๆ กัน โดยอาศัยบุคลากรรุ่นพี่ที่เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นผู้ชี้แนะรวมทั้งให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จะทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้นและเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เป็นผลให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการกิจอื่น ๆ ในอนาคตได้ นอกจากนี้หลังจากการได้รับความรู้เหล่านั้นแล้ว ต้องมีการทบทวนความรู้และประเมินความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการหลงลืมในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติมานาน ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติได้ทุกเมื่อ
3. ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน หลังจากการปฏิบัติหรือหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจทุกครั้ง ควรมีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและทบทวนการทำงานที่ผ่านมาว่ามีปัญหา อุปสรรคจากจุดใดแล้วหาทางแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานนั้นร่วมกัน ทั้งนี้การประชุมหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจควรให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าร่วมประชุม ไม่ใช่เพียงหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารเท่านั้นที่ประชุมร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนเป็นผู้ปฏิบัติหน้างานจริง เห็นการเปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคและปัญหาที่ชัดเจน สามารถอธิบายสิ่งเหล่านั้นได้ดี
4. การติดต่อสื่อสารที่ดี ควรส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนและทุกทิศทางให้มากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรระดับล่าง เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ได้เห็นและสัมผัสกับปัญหาและอุปสรรคโดยตรง สามารถบอกถึงปัญหาและอุปสรรคได้ดีที่สุด จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการสื่อสารต่างๆ ไปถึงระดับผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการ พร้อมทั้งให้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารนี้ไปประกอบกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เนื่องจากระดับผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานเองโดยตรง ต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จตุรงค์ ศรีวรชวรรษ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งส์.
- จิรัช สุวรรณพุ่ม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาการรถไฟแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: เนชั่นโฮม 1954.



- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2547). KPI & Balanced Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 2(2), 12-14.
- พรรณพิตรา เสริมศรี. (2559). *การศึกษาคำคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ:กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักงานกรมการ 3 สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้น 9 กันยายน 2563, จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. สืบค้น 9 กันยายน 2563, จาก https://psdg.mof.go.th/th/view/attachment/file/3134393832/เกณฑ์_PMQA_2562.pdf
- สุขุมวิทย์ ไสยโสณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพรีนติ้ง
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2559). *องค์การสมัยใหม่ ลู่องค์การสมรรถนะสูง* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- Peterson, E., & Plowman, G.E. (1953). *Business Organization and Management* (3rd ed.). Homewood, Ill.: R.D. Irwin.

