

การบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาด
เพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.)*

Workforce management for the successful development of the
Marketing Organization for Farmers

พิมพ์พรรณ จันทร์สว่าง**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะแนว
ทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ
ตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บ
รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัย
พบว่าวิธีการในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อ
เกษตรกร (อ.ต.ก.) คือการมุ่งเน้น “คน” ในองค์การเป็นศูนย์กลางของการดำเนินการต่างๆ เห็น
ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ส่วนปัญหาและอุปสรรค คือ 1) ทักษะไม่ดีไม่เป็นไปในทิศทาง
เดียวกัน 2) ขาดการประสานงานที่ดี 3) โครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ 4) การจัดตำแหน่งงานไม่ตรง
กับความรู้ความสามารถ 5) ขาดความกระตือรือร้น 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดมาตรฐาน
7) ขาดการติดตามผล ทั้งนี้มีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ 1) สร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์การ
2) มีการสื่อสาร 2 ทาง แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 3) ลดขนาดโครงสร้าง
องค์การ 4) ต้องวางแผนตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถ 5) สร้างเครื่องมือการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกคน 6) ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน 7) มีการติดตามการปฏิบัติงาน และจากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังเช่น 1) ต้องมี
การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานชัดเจน
3) ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหาร

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของ
องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.)

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วภายใต้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนล้าไปอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นองค์กรทุกองค์การจึงต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม องค์กรทุกองค์การต้องปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างมั่นคง โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ้องค์การประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ โดยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดัน และเป็นหัวใจหลักเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

ปัจจุบัน้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีความรู้รอบด้าน เพราะผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จของ้องค์การ อีกทั้งเป็นสิ่งบ่งชี้หรือเป็นตัวกำหนดทั้งโอกาสในการเจริญเติบโตและความล้มเหลวของ้องค์การ ดังนั้นการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและศักยภาพของ้องค์การ หาก้องค์การใดมีผู้ปฏิบัติงานที่เยี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีศักยภาพสูง ย่อมส่งผลให้้องค์การเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และเติบโตอย่างยั่งยืน

้องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีบทบาทในการช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร และเป็นกลไกสำคัญในการให้บริการแก่เกษตรกรและผู้บริโภค รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร และเพิ่มช่องทางทางการตลาด เพื่อสร้างโอกาสและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกษตรกร ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับนโยบายของ้องค์การ ้องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรจำเป็นต้องทบทวนบทบาทการทำงานและภารกิจของหน่วยงานใหม่ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก และเป็นหน่วยงานที่สามารถดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลไกสำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนให้้องค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้ปฏิบัติงานของ้องค์การ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของ้องค์การประสบความสำเร็จ จะต้องมีการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้

องค์การอยู่รอด และสามารถเติบโต ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร จึงมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ตลอดจนแนวทางการไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการวารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์ คุชชีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.)

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structure interview or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ผู้บริหาร และพนักงาน องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ถนนย่านพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) จำนวน 10 คน ดังนี้

ผู้อำนวยการขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	1 คน
รองผู้อำนวยการขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	2 คน
ผู้บริหารระดับฝ่ายขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	2 คน
พนักงานขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structure interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุรางค์ จันทวานิช, 2561, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมาย วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือเอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้ศึกษาจะต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละประเด็น

2. ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง
4. ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

การนำหลักการบริหารมาใช้ในการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานถือเป็นศูนย์กลางของการดำเนินการต่าง ๆ โดยนำหลักการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการบริหารอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การ วางแผนการจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องออกคำสั่งชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรเมื่อไรและต้องเป็นที่แน่ใจได้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานโดยการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การต้องมีความเกี่ยวข้องระหว่างกันดังนั้นการประสานงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรายงานผลการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ในที่นี้รวมถึงการติดต่อสื่อสารด้วยการทำรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ถึงความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อองค์การ รวมถึงงบประมาณซึ่งเป็นแผนงานชนิดหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงิน และการบริหารเชิงพฤติกรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารที่ยึดถือ คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยหรือองค์ประกอบในการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของคนและของกลุ่มในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้กลไกการบริหารจัดการได้ตอบสนองต่อพฤติกรรมของคนและของกลุ่มได้ถูกทิศทาง อันจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร และหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ของมนุษย์กับมนุษย์ในองค์การ ศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับองค์การ

และศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

การนำองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) สู่ความสำเร็จได้นั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสามารถถึงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและองค์กร มีการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. กระบวนการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีดังนี้

1.1 องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานโดยเน้นตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ

1.2 ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และเพื่อแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน

1.3 มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

1.4 การจัดฝึกอบรม เพิ่มทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับผู้ปฏิบัติงาน

1.5 การนำดัชนีชี้วัดผลงาน (KPIs) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีดังนี้

2.1 ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติต่อหน้าที่ ต่อองค์กร เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2.2 ยังขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือคลาดเคลื่อน ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า และไม่เป็นที่น่าพอใจ

2.3 โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน ทำให้การติดต่อประสานงาน หรือการดำเนินงาน การปฏิบัติงานมีความล่าช้าเนื่องจากสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน และอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย

2.4 ปัญหาด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ

2.5 การประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีมาตรฐานและยังขาดความชัดเจน ไม่เป็นธรรม และไม่มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.6 ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.7 ขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่า โครงการที่ ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ

3. แนวทางการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีดังนี้

3.1 ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน ผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกันจนมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ หากมีการกำหนดร่วมกันแล้วนั้นย่อมเกิดพฤติกรรมที่ยอมรับและนำพาวงค์การสู่เป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงผลกระทบในเรื่องของการสื่อสาร และควรพยายามสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร 2 ทาง ถึงเหตุผล ความจำเป็นและเป้าหมาย ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับไปมาอย่างเปิดเผยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับ

3.3 ควรมีการลดขนาดโครงสร้าง และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และตอบสนองได้ตามความต้องการ เป็นองค์การแนวราบ (Flat Organization) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการได้ทันเวลา ทันทเหตุการณ์ ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

3.4 ควรมีการสรรหาบุคลากรมาทดแทน โดยมีการวางตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างเครื่องมือการประเมินให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของทุกคน ควรส่งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการทำงาน

อย่างต่อเนื่องการประเมินควรจะต้องเป็น ไปอย่างเป็นธรรม ยุติธรรม น่าเชื่อถือ โปร่งใส และเปิดเผย ความจริง

3.6 การจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหันมาใส่ใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่นั้น คือต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของงานที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

3.7 ต้องมีการติดตามประเมินผล เพราะเป็นส่วนทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

กระบวนการในการบริหารผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) จะมุ่งเน้น “คน” ในองค์การเป็นศูนย์กลางของการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งการบริหารผู้ปฏิบัติงานเป็นการยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562) กล่าวว่า แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการยอมรับว่าบุคคลในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้องมีการจัดวางโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การด้วย เพื่อกำหนดภาระหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การ คือโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบ ระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบตามหน้าที่ของตน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2561) หลักการแบ่งแยกหน้าที่กันทำงาน (Division of Work) การแบ่งแยกงานกันทำ หรือการสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้เพราะมนุษย์ต่างมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน บางคนชอบใช้ความคิดใช้สมอง บางคนชอบใช้แรงงาน บางคนชอบทำงานละเอียดประณีต บางคนชอบทำงานหยาบๆ บางคนชอบเดินไปเดินมา บางคนชอบงานนั่งโต๊ะ เป็นต้น การให้คนทำงานตามความถนัดจึงเป็นการใช้คนให้ถูกและเหมาะสมกับงาน และช่วย

เพิ่มประสิทธิภาพของงานขึ้นมาได้ และมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านให้กับผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562) การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของบุคคล ได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุนิสัย และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด และทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วยความพึงพอใจ ทั้งยังเป็นการเตรียมผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต่อไปในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบรรลุ วัตถุประสงค์จึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะ ทำงานด้วยความเต็มใจ และในส่วนของการใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น คือ KPIs เพื่อใช้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) กล่าวว่าการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (performance indicators) มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือที่ใช้วัดผลในการ ปฏิบัติงาน คือ KPI (Key Performance Indicator) เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของ องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะป็นทัศนคติต่อหน้าที่ ต่อองค์กร เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เดช อุณหะจรรย์รักษ์ (2562) กล่าวว่า การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1)มิติด้านความรู้ 2)มิติด้านทักษะ 3)มิติด้านสุขภาพอนามัย และ4)มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม

2. ยังขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือคลาดเคลื่อน ทำให้การทำงาน เกิดความล่าช้า และไม่เป็นที่มุ่งหวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) ได้ศึกษา โครงสร้างการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสารต้องเปิดกว้างและ ใช้การได้ ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูล และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะต้องทำการสื่อสารถึงกันอย่าง เปิดเผย ทางเลือกในการสื่อสารสมควรถูกสร้างให้มีมากขึ้น

3. โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน ทำให้การติดต่อประสานงาน หรือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงานมีความล่าช้าเนื่องจากสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน และอาจ ก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) ได้ศึกษาโครงสร้าง

(Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การ คือโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบ ระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การ ในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลด ความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบ มีความ สะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและ ถูกต้อง

4. ปัญหาด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็ม ความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โนริยิ ทสึบะ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนว ทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของ สถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัด สระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การ บริหารงานบุคลากรข้อที่ควรได้รับการพัฒนา เป็นอันดับแรกแต่ละด้าน ได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่

5. การประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีมาตรฐานและยังขาดความชัดเจน ไม่เป็นธรรม และไม่มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตา เมืองเผือก (2555) ได้ ศึกษาเรื่อง ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) จากการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนความคิดเห็นใน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการวางแผน อัตรากำลัง

6. ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อดุลย์ กองสัมฤทธิ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี ผล การศึกษาพบว่า การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้าน การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าใน อนาคตอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านวิธีการปกครองบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

7. ขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่า โครงการที่ ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) ได้กล่าวว่า ระบบหรือวิธีการ (System) หมายถึง ระบบการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ นอกจากโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญ เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในแนวทางการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน ผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกันจนมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ หากมีการกำหนดร่วมกันแล้วนั้นย่อมเกิดพฤติกรรมที่ยอมรับและนำพาองค์การสู่เป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2562) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่ใช่เพียงแต่ศึกษาคนต่าง ๆ เหล่านั้นว่ามีความรู้ความเข้าใจมีกำลังทางกายภาพ กำลังทางสมองมากน้อยเพียงใดในการนำมาใช้เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงเรื่องของจิตใจ ความต้องการอารมณ์ในด้านความพอใจ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น หากต้องการประสิทธิภาพในการทำงานจาก “คน” หรือจากสมาชิก ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จะต้องไม่ละเลยในเรื่อง “พฤติกรรมของบุคคล” ในการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจาก “จิตใจ”

2. ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงผลกระทบในเรื่องของการสื่อสาร และควรพยายามสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร 2 ทาง ถึงเหตุผล ความจำเป็นและเป้าหมาย ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับไปมาอย่างเปิดเผยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ

ชลิตา ศรมณี (2562) ได้ศึกษาการสร้างระบบสื่อสารแบบเปิด คือระบบติดต่อสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงและป้องกันปัญหาระหว่างการปรับเปลี่ยน โดยธรรมชาติผู้ปฏิบัติงานมักจะมีข้อสงสัยไม่แน่ใจ แสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการการเปลี่ยนแปลงและจุดยืนของตัวเอง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการสร้างระบบใหม่ คือ ช่องว่างที่เกิดขึ้น ความขาดหายของข้อมูล ซึ่งอาจส่งผลให้ข้อมูลผิดพลาด แพร่หลายไป ซึ่งเป็นผลเสียต่อการสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือ ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงผลกระทบในเรื่องนี้ และควรพยายามสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร 2 ทาง ถึงเหตุผล ความจำเป็นและเป้าหมาย ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับไปมาอย่างเปิดเผยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับ

3. ควรมีการลดขนาดโครงสร้าง และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองได้ตามความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) กล่าวว่า สายการบังคับบัญชา (hierarchy) ขององค์การจะต้องสั้นลงเป็นองค์การแนวราบของค์การแนวราบ (Flat Organization) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการได้ทันเวลา ทันเหตุการณ์ ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

4. ควรมีการสรรหาบุคลากรมาทดแทน โดยมีการวางตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล (Recruitment) มาทดแทน คือ การสอบแข่งขัน กระบวนการแสวงหา สอบคัดเลือกเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างเครื่องมือการประเมินให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของทุกคน ควรส่งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินควรจะต้องเป็น ไปอย่างเป็นธรรม ยุติธรรม น่าเชื่อถือโปร่งใส และเปิดเผยความจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน รายบุคคล โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ หรือโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงาน ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

เลื่อนตำแหน่ง การย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในองค์กร จะทำให้รู้ว่าการทำงาานนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่อีกด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2562) กล่าวว่า ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน มี 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และตัวชี้วัดไม่ใช่ด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล 5) ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่เพียงผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ 8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผล

6. การจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหันมาใส่ใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่นั้น คือต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของงานที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนความเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องควรได้รับรางวัล คือ ผู้ที่ทำงานที่ปรับปรุงใหม่ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องได้ผล หรือช่วยผู้อื่นให้ได้มีการพัฒนา ตลอดจนผู้ที่เสนอความคิดริเริ่ม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงควรได้รับการยกย่อง สร้างแรงจูงใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดุลย์ กองสัมฤทธิ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สรุปผลการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านวิธีการปกครองบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

7. ต้องมีการติดตามประเมินผล เพราะเป็นส่วนทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2562)

กล่าวว่าการติดตามประเมินผลเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการปฏิบัติงาน อันจะทำให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที การติดตามประเมินผลจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะตลอดเวลา เพื่อทบทวน ประเมินผลกระทบของกิจกรรมที่ทำ ทิศนคติ ความคิดเห็น ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนที่ทันเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถอยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะความเจริญเติบโตขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถพัฒนาและก้าวทันต่อการแข่งขัน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรคิดว่าการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ควรมีตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมในการประเมินผลอย่างแท้จริง
3. ควรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานภายใน เพื่อให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้
5. ควรมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ซึ่งหลักการนี้จะช่วยสรรสร้างและส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียรส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้แล้วยังทำให้อุทิศตนออกมามีความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรอีกด้วย
6. หัวหน้าแต่ละส่วนงานควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น เพื่อให้เกิดมุมมองและงานใหม่ๆ ในการสร้างผลงานแก่องค์กร

7. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น ต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

8. ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลกับผู้ที่มีส่วนในการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

กิตติยา จิตติคุณรัตน์. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชั้นนำออนไลน์บนชั้นแนล จำกัด.

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, วิทยาลัยบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.

ชนิตา เมืองเผือก. (2555). ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา

นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.). งานวิจัย, มหาวิทยาลัยหอการค้า

ชลิดา ศรมณี. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐ

ประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ชลิดา ศรมณี. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

โนริย์ ทรัพย์โสภณ. (2559). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา

อาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารมหาบัณฑิต

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

อดุลย์ กองสัมฤทธิ์. (2557). ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, วิทยาลัยบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.