



สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการวิจัย ผลการทดสอบ สมมุติฐาน ปัจจัยปัญหาที่เป็นสาเหตุให้การนำนโยบายมาใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (รพทง.) ของกองทัพกบไปปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ และข้อเสนอแนะแนวทางเลือกที่เหมาะสม การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้ทันนโยบาย ฯ บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 สรุปผลการวิจัยและการทดสอบสมมุติฐาน

การวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามนโยบายให้ใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (รพทง.) ของกองทัพกบ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้มีผลสำเร็จทันในการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายปี 2537 นั้น เมื่อถึงกำหนดกองทัพกบจำเป็นต้องยืดเวลาการใช้นโยบายฯ ออกไปอีก 1 ปี ซึ่งการศึกษาวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการชั้นนายทหารสัญญาบัตร ที่รับราชการในสังกัดสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพกบ จำนวนทั้งสิ้น 148 คน ดังนั้นตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ ของจำนวนผู้ปฏิบัติงานด้านการงบประมาณของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพกบ และกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทุกคน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวนี้ถือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุดกับการนำนโยบายให้ใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (รพทง.) ของกองทัพกบไปปฏิบัติ เพราะว่างานด้านการจัดทางงบประมาณทั้งหลายทั้งปวงนั้น เป็นความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพกบ

ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามที่ตั้งคำถามขึ้น เพื่อวัดระดับการเป็นปัญหาของตัวแปรที่ได้อนุมานขึ้นจากสมมุติฐาน โดยใช้ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ตัดสินระดับการเป็นปัญหา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการเป็นปัญหาสูง และระดับการเป็นปัญหาต่ำ จากนั้นนำเอาตัวแปรที่มีระดับการเป็นปัญหาสูงมาหาค่าความสัมพันธ์กับระดับขั้นยศกับระดับอายุราชการของกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาวิธีการและข้อเสนอแนะ

ในการปรับปรุง การนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้เทคนิคและวิธีการตามหลักทฤษฎีและแนวทางที่ผู้รู้ได้เคยศึกษาไว้แล้ว ตลอดจนการขอสัมภาษณ์นายทหารชั้นผู้ใหญ่นองสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพก เพื่อหาข้อเสนอแนะ และนำมาผสมผสานกับหลักการทางทฤษฎีแล้วประยุกต์เป็นข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดของงานวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานโดยแบ่งกลุ่มปัญหาของการนำนโยบายฯ ให้ใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (รพทง.) ของกองทัพกไปปฏิบัติออกเป็น 4 กลุ่มปัญหาใหญ่ ๆ คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มปัญหาที่เกิดจากความสมบูรณ์ของนโยบายฯ ให้ใช้ระบบ รพทง. ของกองทัพก มีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการศึกษา (MODELS) ที่เน้นการวางแผนและการควบคุม หรือตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (RATIONAL MODEL) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งวเรช จันทรศร ได้บรรยายว่า การยึดหลักเหตุผล หมายถึง การมีพฤติกรรมที่เน้นวัตถุประสงค์เป็นแนวทาง (GOAL - DIRECTED - BEHAVIOR) เพื่อทำให้องค์การสามารถสร้างผลงานให้ใกล้เคียงสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักมากที่สุด โดยยึดหลักฐานคติ (ASSUMPTIONS) ว่าโครงการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานและการกำหนดมาตรฐานการทำงานแก่หน่วยงานย่อยที่ชัดเจน มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนระบบให้โทษที่ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการและทำให้ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดภารกิจที่เด่นชัดได้ มีผลถึงการมอบหมายงานและการกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยให้สัมพันธ์กัน ทำให้การประสานงานกันมีความราบรื่น นอกจากนี้การมอบหมายงานที่เด่นชัดจะช่วยให้การกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และยังเป็นการช่วยให้การประเมินผลเกิดประสิทธิภาพ ง่ายต่อการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและการมีมาตรฐานที่ชัดเจน จะช่วยให้ระบบการให้โทษมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วย (วเรช จันทรศร 2528 หน้า 15-16)

จากกลุ่มปัญหาที่เกิดจากตัวนโยบาย ฯ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานย่อยในการวิจัยขึ้น 5 ข้อ เพื่อศึกษาระดับการเป็นปัญหาของกลุ่มนี้ มีรายละเอียดแต่ละสมมุติฐานดังต่อไปนี้

สมมุติฐานข้อ 1 "ความไม่ชัดเจนในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก ทำให้นโยบาย ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ"

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายฯ โดยใช้แบบสอบถามข้อที่ 8, 12 และ 15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า บัณฑิตบัญชานี้มีระดับการเป็นปัญหาสูง 117 คน หรือร้อยละ 79 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อ 2 "ความไม่ชัดเจนในการกำหนดภารกิจ และมอบหมายงานของนโยบายให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก ทำให้นโยบาย ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ"

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในการกำหนดภารกิจ และมอบหมายของนโยบายฯ ให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก โดยใช้แบบสอบถามข้อที่ 9, 11, 13 และ 17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าบัณฑิตบัญชานี้มีระดับการเป็นปัญหาสูง 137 คน หรือร้อยละ 92.6 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อ 3 "ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของนโยบายให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก ทำให้นโยบาย ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ"

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของนโยบายให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก โดยใช้แบบสอบถามข้อที่ 18, 19 และ 23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าบัณฑิตบัญชานี้มีระดับการเป็นปัญหาสูง 120 คน คิดเป็นร้อยละ 81.1 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อ 4 "ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานงานของนโยบายให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก ทำให้นโยบาย ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ"

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานของนโยบายฯ ให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก โดยใช่แบบสอบถามข้อที่ 10, 14, 16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าจะจัดปัญหาข้อนี้มีระดับการเป็นปัญหาสูง 123 คน คิดเป็นร้อยละ 83.1 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อ 5 "ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้คู่มือให้โทษของนโยบายฯ ให้ใช้ระบบ รพภก. ของกองทัพบก ทำให้นโยบายฯ ไม่ประสบผลสำเร็จ"

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้คู่มือให้โทษของนโยบายฯ โดยใช่แบบสอบถามข้อที่ 20, 21, 22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าจะจัดปัญหาข้อนี้มีระดับการเป็นปัญหาสูง 111 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ยืนยันสมมุติฐาน

โดยสรุปกลุ่มปัญหาที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานย่อยไว้ 5 ข้อ ว่าด้วยความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายฯ ความไม่ชัดเจนในการกำหนดภารกิจและมอบหมายงานของนโยบายฯ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของนโยบายฯ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการทำงานของนโยบายฯ และความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้คู่มือให้โทษของนโยบายฯ สมมุติฐานทั้ง 5 ข้อนี้ เรียงลำดับระดับการเป็นปัญหาจากระดับสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน (92.6%) ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (83.1 %) ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (81.1 %) ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายฯ (79.1%) และความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้คู่มือให้โทษของนโยบายฯ (75%) แสดงว่ากลุ่มปัญหาที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มปัญหาที่เกิดจากตัวนโยบายฯ มีระดับการเป็นปัญหาสูงทุกข้อ

ผู้วิจัยได้หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศและระดับอายุราชการของกลุ่มตัวอย่างกับระดับการเป็นปัญหา พบว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศต่ำ/อายุราชการต่ำ และกลุ่มที่มีระดับชั้นยศสูง/อายุราชการสูง จะแสดงความคิดเห็นในแนวทางที่เห็นว่ากลุ่มปัญหาที่เกิดจากตัวนโยบายฯ มีระดับการเป็นปัญหาสูงมากกว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศปานกลาง/อายุราชการปานกลาง ยกเว้นปัจจัยปัญหา

ที่เกิดจากความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้คณาให้โทษของนโยบายฯ ตามตารางที่ 5.1 และ 5.2 ซึ่งกลุ่มที่ระดับชั้นยศต่ำ/อายุราชการต่ำ จะมีความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหาดังกล่าวนี้มีระดับการเป็นปัญหาสูงมากกว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศปานกลาง/อายุราชการปานกลาง และกลุ่มที่มีระดับชั้นยศสูง/อายุราชการสูงตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มปัญหาที่เกิดจากสมรรถนะของ สบช.ทบ.มีความสัมพันธ์กับความล้มเหลวในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานย่อย 5 ข้อ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหามีระดับการเป็นปัญหาสูง 4 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้คือ:-

สมมุติฐานข้อที่ 1 "การขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของ สบช.ทบ.ส่งผลให้นโยบายฯให้ใช้ระบบ รพทก.ไม่ประสบผลสำเร็จ

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของ สบช.ทบ.โดยใช้แบบสอบถามข้อ 25,26,28,30,37 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ปัจจัยปัญหาดังกล่าวนี้มีความเป็นปัญหาสูง 127 คน คิดเป็นร้อยละ 85.8 ผลการทดสอบยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 2 "การขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ของ สบช.ทบ.ส่งผลให้นโยบายฯให้ใช้ระบบ รพทก.ไม่ประสบผลสำเร็จ

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ของ สบช.ทบ. โดยใช้แบบสอบถามข้อ 32,34,35,36 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ปัจจัยปัญหาดังกล่าวนี้มีความเป็นปัญหาสูง 131 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 ผลการทดสอบยืนยันสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 3 "การขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ของ สบช.ทบ. ส่งผลให้นโยบายฯให้ใช้ระบบ รพทก.ไม่ประสบผลสำเร็จ

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ของ สบข.ทบ.โดยใช้แบบสอบถามข้อ 27, 33, 38, 44 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ของ สบข.ทบ.โดยขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบข.ทบ.ส่งผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ รมก. ไม่ประสบผลสำเร็จ ร้อยละ 79.7 ผลการทดสอบยืนยันสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 4 "การขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบข.ทบ.ส่งผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ รมก. ไม่ประสบผลสำเร็จ

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบข.ทบ.โดยใช้แบบสอบถามข้อ 39, 40, 41, 42, 43 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบข.ทบ.โดยขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบข.ทบ.ส่งผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ รมก. ไม่ประสบผลสำเร็จ ร้อยละ 95.3 ผลการทดสอบยืนยันสมมติฐาน

ปัจจัยปัญหาที่เกิดจากสมรรถนะของ สบข.ทบ.ในการดำเนินงานนโยบายฯ ใบบัญญัตินี้มาจากฐานคติ (ASSUMPTION) ที่ว่าความสำเร็จของการดำเนินงานนโยบายใบบัญญัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินงานนโยบายใบบัญญัติ การที่จะดำเนินงานนโยบายใบบัญญัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดนั้น จะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้จะต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนโยบายใบบัญญัติ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นกลุ่มปัญหาที่ 2 ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากสมรรถนะของ สบข.ทบ.สามารถเรียงลำดับของความสำคัญของปัญหาในกลุ่มนี้จากระดับปัญหาสูงและรองลงไปตามลำดับคือ ปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ (95.3%), การขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านวัตถุประสงค์ (88.5%) ปัญหาการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (85.8%) และปัญหาการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ (79.7%) ตามลำดับ และเมื่อนำคำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การดำเนินงานนโยบายฯ ใบบัญญัติคือ กลุ่มปัญหากลุ่มที่ 2 นี้โดยเฉพาะ ปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล

สารสนเทศของ สบช.ทบ. จึงส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหาดังกล่าวนี้มีระดับการเป็นปัญหาสูงที่สุดคือ ร้อยละ 95.3 และเมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศ/อายุราชการ กับระดับการเป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศของ สบช.ทบ.แล้วพบว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศสูง/อายุราชการสูง แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหาดังกล่าวนี้มีระดับการเป็นปัญหาสูงถึง 100% ทั้งนี้เนื่องจากสภาพของความเจริญทางเทคโนโลยีกับการพัฒนาการด้านความรู้ความสามารถของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ไม่สัมพันธ์กัน กล่าวคืองานด้านการงบประมาณแบบ รพทง.นี้จะต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มากและจะต้องจัดเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์แทนการจัดเก็บไว้ในแฟ้มเอกสารที่เคยปฏิบัติมา ดังนั้นนายทหารที่มีระดับชั้นยศสูง/อายุราชการสูง ส่วนมากจะไม่มีประสบการณ์ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และไม่ค่อยจะใส่ใจในการที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จึงมีความคิดเห็นว่าระบบข้อมูลสารสนเทศที่จะนำมาใช้กับระบบงบประมาณแบบแผนงาน (รพทง.) มีความยุ่งยากซับซ้อนและคิดว่าเป็นงานน่าเบื่อหน่าย จึงส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของการนำนโยบายมาใช้ในระบบ รพทง.ในที่สุด

จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างและจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของ สบช.ทบ. ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหาด้านบุคลากรของ สบช.ทบ. เป็นปัญหาที่ใหญ่และสำคัญอีกปัญหาหนึ่ง เมื่อดูจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศ/อายุราชการ กับระดับการเป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของ สบช.ทบ.พบว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศต่ำ/อายุราชการต่ำ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหาดังกล่าวมีระดับการเป็นปัญหามากที่สุด (ตารางที่ 6.1 และ 6.2) สาเหตุเนื่องจากกลุ่มนี้จะถูกกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาให้เร่งดำเนินการ เพื่อให้ทันรับมอบ จึงแสดงผลตามเป้าหมาย แต่เนื่องจากขีดความสามารถในการทำงานไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบ จึงแสดงความคิดเห็นว่าประเด็นดังกล่าวนี้เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ทันรับมอบ ไม่บรรลุผล

เกี่ยวกับปัญหาการขาดการวางแผนด้านอาคารสถานที่ของ สบช.ทบ. นั้นในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2534-2536 กองทัพบกได้มีการปรับย้ายที่ตั้งของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจากที่ตั้งเดิมบริเวณศาลาว่าการกลารวม ให้มาประจำที่อาคารภายในท่าเนียบรัฐบาล ซึ่งเดิมเคยเป็นอาคารเรียนของกองการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าฯ

ดังนั้นขั้นตอนการย้ายที่ตั้งหน่วยดังกล่าวแล้วจึงส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าอาคารสถานที่ เป็นปัจจัยปัญหาสูงประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเรียบร้อยไปปฏิบัติล้มเหลวได้

กลุ่มที่ 3 กลุ่มปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานย่อยขึ้น 4 ข้อ คือ เจ้าหน้าที่ของ สบช.ทบ.ขาดการรับรู้และการยอมรับ เจ้าหน้าที่ของ สบช.ทบ.ขาดอิสระในการใช้วิจารณญาณ เจ้าหน้าที่ของ สบช.ทบ.ขาดการจูงใจจากผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ของ สบช.ทบ.ขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน

ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามข้อ 49,50,54,57 พบว่ามีเพียง 1 ปัจจัยปัญหาเท่านั้นที่มีระดับการเป็นปัญหาสูง นั่นคือ ปัจจัยปัญหาที่ว่า "เจ้าหน้าที่ของ สบช.ทบ.ขาดอิสระในการใช้วิจารณญาณ ส่งผลให้ดำเนินงานให้ใช้ระบบ รพทก.ไม่ประสบผลสำเร็จ" กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยปัญหาดังกล่าวมีระดับการเป็นปัญหาสูง 125 คน คิดเป็นร้อยละ 84.5 ผลการทดสอบยืนยันสมมุติฐาน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มปัญหาที่เกิดจากการขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีผลต่อความล้มเหลวในการดำเนินงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานย่อยขึ้น 6 ข้อ คือ สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมกำลังพลทหารบก สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมข่าวทหารบก สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมยุทธการทหารบก สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมกิจการพลเรือนทหารบกและ สบช.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมพลธิการทหารบก

ผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีปัจจัยปัญหาที่เป็นปัญหาสำคัญ อยู่ 1 ข้อ คือปัจจัยปัญหาที่เกิดจาก สบข.ทบ.ขาดความร่วมมือจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ส่งผลให้เรขบยาให้ใช้ระบบ รพทง.ไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือจากการสอบถามความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามข้อ 58, 70, 72 พบว่ากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยปัญหาดังกล่าวมีระดับการเป็นปัญหาสูง 81 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 ผลการทดสอบยืนยันสมมติฐาน

ผู้วิจัยขอให้อ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยปัญหาที่เกิดจากการที่ สบข.ทบ. ขาดความร่วมมือจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ในการนำเรขบยาฯ ไปปฏิบัติว่าบทบาทหรือภาระหน้าที่ของกรมส่งกำลังบำรุงทหารบกหมายถึงการให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ รวมทั้งส่วนประกอบที่จำเป็นเกี่ยวกับปริมาณสิ่งอุปกรณ์ทุกอย่างที่อยู่ในบัญชีควบคุมอาวุธยุทโธปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ทั้งในระดับสถานการณ์ปกติและในสถานการณ์สงคราม ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะใช้ในการวางแผนในการจัดทางงบประมาณของกองทัพบก ซึ่งลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการจัดซื้อจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์คือ ระยะเวลาส่งมอบสิ่งของระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิตกินเวลานาน ซึ่งผู้ผลิตจะดำเนินการผลิตก็ต่อเมื่อผู้ซื้อสั่งสินค้าเท่านั้น ฉะนั้นการที่จะทำให้อุปกรณ์มีความเข้มแข็งและความมั่นคงในการป้องกันประเทศอธิปไตยของชาติได้นั้น การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และจะต้องมีสายตาวไกล มอง เหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานของประเทศไทยเพื่อนบ้านอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในอนาคตอาจจะมีข้อพิพาทระหว่างกันขึ้นได้ เมื่อผลประโยชน์ขัดกัน ฉะนั้นการเตรียมอาวุธยุทโธปกรณ์ของกองทัพบกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผล เกี่ยวข้องกับการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ก็คือการฝึกอบรมบุคลากรของกองทัพบกให้มีความคุ้นเคยกับอาวุธยุทโธปกรณ์นั้นต้องใช้เวลาและระยะเวลาเช่นเดียวกัน หากมีแต่เพียงอาวุธที่ดีอย่างเดียวแต่ผู้ใช้ไม่มีจิตความสามารถในการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะไม่เกิดผลประโยชน์แต่ประการใดเลย

ดังนั้นความร่วมมือจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ต่อการปฏิบัติตามเรขบยาฯ ให้ใช้ระบบ รพทง. จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือการบรรลุผลของเรขบยาฯ เป็นอย่างยิ่ง จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีความเป็นปัญหาสูงร้อยละ 54.7 ตามตารางที่ 11 และจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับระดับการเป็นปัญหาดังกล่าวนี้พบว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศต่ำมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด สาเหตุ

เนื่องจากเมื่อมีการขอความร่วมมือระหว่างสองหน่วยงานนี้ กลุ่มที่มีระดับชั้นยศต่ำมักจะไม่ได้รับความสนใจและเกรงอกเกรงใจ เพราะถือว่าเป็นกลุ่มที่ไม่มีอิทธิพลในการร้องเรียนหรือโต้แย้งข้อถกเถียง หากจะเกิดมีขึ้นระหว่างหน่วยงานทั้งสองนี้ ส่วนกลุ่มที่มีระดับชั้นยศปานกลาง (พ.ต.-พ.ท.) มีความคิดเห็นว่าเป็นประเด็นดังกล่าวมีความเป็นปัญหาน้อยที่สุด สาเหตุเนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และได้รับการอบรมจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกมาเรื่องหลักของการประสานงานมาแล้วเป็นอย่างดีและอีกประการหนึ่งคือความคล้ายคลึงกันของทั้งสองหน่วยงานในด้านการมีผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับชั้นยศปานกลาง (พ.ต.-พ.ท.) และส่วนมากจะเป็นผู้ที่อยู่ในรุ่นราวคราวเดียวกัน และเคยศึกษาในโรงเรียนเสนาธิการทหารบกมาด้วยกันย่อมก่อให้เกิดความสนิทสนมกันมากกว่ากลุ่มอื่น จึงทำให้การประสานงานและความร่วมมือ มีความแน่นแฟ้น และราบรื่นดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา 4 แนวทาง เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้คือ.-

เทคนิคการแก้ปัญหากลุ่มที่ 1

สืบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากตัวนายบ๊วยฯ ดังกล่าวข้างต้นเป็นผลทำให้การนำนายบ๊วยฯ ไปปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการใช้เทคนิคการสื่อความเข้าใจ (เสาวลักษณ์, 2532 : หน้า 304-305) มีรายละเอียดดังนี้.-

(1) เหตุผลในการใช้เทคนิคการสื่อความเข้าใจ

โดยเป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อความเข้าใจเป็นเส้นเลือดขององค์การ ที่หล่อเลี้ยงชีวิตขององค์การ หากขาดการสื่อความเข้าใจสภาพการคงอยู่ขององค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะหยุดชะงักลง ปัจจัยสำคัญของการสื่อความเข้าใจคือ การทำความเข้าใจข่าวสารความรู้สึกนึกคิด การตีความของผู้รับและผู้ส่ง สภาพแวดล้อมขณะทำการสื่อความเข้าใจ

ความรู้ภูมิหลัง และประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้รับและผู้ส่ง นอกจากนี้รูปแบบโครงสร้างขององค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการมอบหมายงานก็มีผลต่อการสื่อสารความเข้าใจด้วย วิธีการสื่อสารความเข้าใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1.1) การสื่อสารความเข้าใจแบบเป็นทางการ (FORMAL COMMUNICATION) เป็นแกนสำคัญในการบริหารงานในองค์การ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับองค์การแบบทางการ เพราะสามารถชี้ชัดให้เห็นเส้นทางสื่อสารความเข้าใจได้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ -

ประการแรก คือการสื่อสารความเข้าใจแบบแนวตั้ง (VERTICAL COMMUNICATION) เป็นการสื่อสารจากระดับบนไปหาระดับล่าง (DOWNWARD COMMUNICATION) และการสื่อสารจากระดับล่างไปหาบน (UPWARD COMMUNICATION)

ประการที่สอง คือ การสื่อสารความเข้าใจแบบแนวนอน (HORIZONTAL COMMUNICATION) เป็นการสื่อสารบุคคลในระดับเดียวกัน

(1.2) การสื่อสารความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการ (INFORMAL COMMUNICATION) มักจะใช้วิธีนี้คู่กับการสื่อสารความเข้าใจแบบทางการเสมอ และมักพิจารณาควบคู่ไปกับองค์การแบบไม่เป็นทางการ มักใช้วิธีการติดต่อแบบส่วนตัวหรือทางสังคม มีลักษณะไม่เป็นระเบียบและไม่แน่นอน

(2) วิธีการสร้างความเข้าใจ

การดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัตินโยบายๆ ในระดับต่าง ๆ ในลักษณะการสร้างสื่อสารความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจจุดมุ่งหมายในสภาพเฉพาะเจาะจง โดยให้รู้ว่าพวกเขาทำไมต้องกระทำ และผลสำเร็จอะไรที่คาดหวังไว้จากการกระทำเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เป็นเครื่องมือชี้แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ถ้าได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และเมื่อเป้าหมายนโยบายชัดเจนแน่นอนแล้วย่อมจะชี้ให้เห็นถึงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ซึ่งครอบคลุมเป้าหมายและกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งวิธีการสร้างความเข้าใจอาจกระทำโดย

(2.1) ประชุมชี้แจง ฝึกอบรม รับฟังการถ่ายทอดรายละเอียดของนโยบายๆ เปิดโอกาสให้ซักถามรายละเอียดเพิ่มเติม

(2.2) จัดทำเอกสารรายละเอียดเพื่อนำไปศึกษาหาความรู้ทบทวน ศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจ รับรู้และยอมรับนโยบาย ทราบวัตถุประสงค์ ความเป็นมา เป้าหมายและ ผลลัพธ์ของนโยบายฯ อย่างแท้จริง

(2.3) ในขั้นต้นซึ่งเป็นระยะสั้นที่มีเวลาจำกัด ให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า ได้มีส่วนร่วมประชุมวางแผนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัตินโยบายฯ และใช้กิจกรรม เสริม โดยการประชาสัมพันธ์ชี้แจง โดยสื่อและวิธีการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบรายละเอียดในวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลลัพธ์ของนโยบาย ฯ

(2.4) ในระยะยาวอาจใช้วิธีการให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ร่วมกันศึกษาและเสนอแนะเพื่อทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของนโยบาย โดยให้ทำ แผนกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบาย มีส่วนในการติดตาม ประเมินผลโครงการปฏิบัติงานด้วย พร้อมทั้งให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อไป จาก ข้อเสนอทาง เลือและตัวแบบจากข้อเสนอของกลุ่มต่าง ๆ โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับและเห็นความ สำคัญของข้อเสนอเหล่านั้นด้วย

ทุกขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจควรจะ เน้นกลุ่มผู้ที่มีระดับยศต่ำ และกลุ่มที่มีระดับยศสูงเป็นพิเศษ เพราะ เป็นกลุ่มที่มีปัญหาในการทำความเข้าใจตัวนโยบายฯ มากกว่ากลุ่มที่มีระดับชั้นยศปานกลาง

เทคนิคการแก้ปัญหากลุ่มที่ 2

จากสภาพปัญหาที่เกิดจากสมรรถนะของ สบข.ทบ.ดังกล่าวข้างต้น เพื่อใช้แก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการปรับปรุงการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติโดยใช้ "เทคนิคการวางแผน" (เสถียร เหลืองอร่าม, 2532 : หน้า 140) คือการวางแผนนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลด้าน ปฏิบัติด้วย ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการ บริหารงานตามแผน เมื่อได้มีการใช้ระบบการวางแผนแล้วย่อมจะต้องนำปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากร มาใช้ประกอบในการวางแผน ซึ่งจะทำให้ทั้งการใช้และการบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรได้ เทคนิคการวางแผนนี้จะประกอบด้วยการศึกษา สืบค้นหา ปริมาณความต้องการ ทรัพยากรที่จะใช้ในแผนปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีเหตุผล โดยถือเป็นปัจจัยที่ สำคัญประกอบแผนงาน/โครงการ ใช้วิธีปรับระดับความต้องการทรัพยากรอยู่ตลอดเวลา ในระหว่าง

ดำเนินการตามแผนแล้ว เพื่อปรับให้สอดคล้องกับเหตุผล ความจำเป็นอันเป็นประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร เป็นการปรับแต่งระบบเวลา วิธีการปฏิบัติให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ของนโยบาย โดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจในประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัตินโยบายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตามหากทรัพยากรที่มีอยู่มีปริมาณจำกัด และงานตามแผนมีความจำเป็นจะต้องกระทำต่อไป ก็ต้องเสนอรายละเอียดความต้องการทรัพยากรเพิ่มขึ้นไปยังหน่วยเหนือที่รับผิดชอบ เพื่อหาทางานเลือกที่ดีที่สุด คัดสรร และบังเกิดประโยชน์มากที่สุดในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งตรงจุดนี้เราสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อีกวิธีหนึ่งคือ โดยใช้เทคนิคการบริหารโดยวัตถุประสงค์" (MANAGEMENT BY OBJECTIVE) (สมยศ นาวิการ, 2528 : หน้า 29) เป็นการบริหารงานโดยมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นการระดมการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบและขั้นตอนที่สำคัญคือ.-

- (1) การกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายของบุคคล
- (2) การวางแผนปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- (3) การควบคุมตนเอง ประกอบด้วย การปฏิบัติและการแก้ไข
- (4) การประเมินผลความคืบหน้าเป็นระยะ ประกอบด้วย การประเมินผลความคืบหน้าตามเป้าหมายเป็นระยะ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม การเสริมแรงพฤติกรรม และการเพิ่มแรงจูงใจ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร การจ่ายผลตอบแทน การวางแผนงานอาชีพและกำลังคน

เทคนิคการแก้ปัญหากลุ่มที่ 3

สำหรับแนวทางที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการแก้ไขหรือจัดอุปสรรคที่เกิดจากการขาดอิสระในการใช้วิจารณญาณของเจ้าหน้าที่ สปช.ทบ. ในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัตินั้น คือการใช้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักการของ MAYO และเทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมงาน (ชลิตา ศรีมณี, 2529 หน้า 226-227) ซึ่งมีหลักการและเหตุผลดังต่อไปนี้.-

- (3.1) เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากมีหลักการว่า "ควรสนใจคนมากกว่าโครงสร้างขององค์การ" มนุษย์โดยธรรมชาติเป็นคนดี มีความรับผิดชอบและ

สามารถควบคุมตนเองได้โดยไม่ต้องให้ผู้อื่นมาควบคุม นักบริหารควรจัดให้พนักงานมีแรงจูงใจที่ดี ย่อมจะได้ผลงานจากพนักงานเป็นที่น่าพอใจด้วย ซึ่งมีข้อพิจารณา ดังนี้คือ -

- ขวัญของคนงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่จะมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน
- ปริมาณการทำงานของคนงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่อย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
- รางวัลทางจิตใจ จะให้ผลสูงในการปฏิบัติงานและมีผลกระตุ้นการทำงานมากกว่าตัวเงิน
- ปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (SOCIAL NORM OR PRIPER DAY' WORK) มีผลต่อประสิทธิภาพและปริมาณของงานด้วย

(3.2) เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างและพัฒนาทีมงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์, เอกสารลำดับที่ 977)

- จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างหรือพัฒนาทีมงาน ก็เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงานให้มีมากยิ่งขึ้น
- คนเราจะทำงานด้วยกันดีขึ้น เมื่อพวกเขาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนปัญหาและความยุ่งยากที่พวกเขามีต่อกันและกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและอย่างจริงจัง
- ทีมจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อสมาชิกทีมทุกคนช่วยกันเสริมเติมต่อจุดแข็ง ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของกันและกัน
- คนเราจะทำงานด้วยกันดีขึ้นเมื่อพวกเขาเรียนรู้ที่จะยอมรับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการยอมรับจุดอ่อนของเขาด้วย
- ความสามารถในการทำงานของทีมจะลดลงและความตึงเครียดจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อทีมนั้นพยายามหลีกเลี่ยงการป้อนกลับ การไม่ทำความเข้าใจที่แจ่มแจ้งถึงความหมายของคำที่กล่าวไว้ในที่สุดคำกล่าวนั้นจะกลายเป็นกฎไปแทนที่จะเป็นข้อยกเว้น
- การที่ทีมจะมีการป้อนกลับของข้อมูล (FEED BACK) ที่เหมาะสม และถูกจังหวะได้นั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนพอสมควร
- การเรียน การฟังอย่างตั้งใจ ทำให้ข้อความที่สื่อสารกันแจ่มชัดขึ้น และเป็นการแสดงความเคารพผู้ส่งข้อความด้วย

- ความขัดแย้งโดยส่วนตัว สามารถจะแก้ไขได้ด้วยกระบวนการทำสัญญาส่วนบุคคล

- คนเราในกลุ่มจะปฏิบัติต่อกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คนในกลุ่มนั้นจะต้องมีทักษะในบางเรื่อง เช่น ทักษะในการอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ทักษะในการริเริ่มอะไรใหม่ ๆ และทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการมีปฏิริยาต่อกันและกันของคน เช่น การพูดมาก การขัดผู้อื่น เป็นต้น

(3.3) เงื่อนไขความพร้อมในการสร้างทีมงาน

การตัดสินใจในการที่จะนำ "การพัฒนาทีมงาน" มาใช้ในองค์การหรือหน่วยงาน ต้องมีความพร้อมในเงื่อนไขสำคัญ ๆ ดังนี้คือ.- (มานะ กอหรั่งกุล, 2528)

- ความพร้อมของรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการมีปฏิริยากันระหว่างสมาชิกทีมงานที่เป็นไปอย่างเปิดเผย และคล่องตัวทั้งในระหว่างกลุ่มย่อยและทั้งของหน่วยงานนั้น

- ทั้งนักวิชาการและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในกลุ่ม มีแนวคิดของความต้องการที่จะทำงานร่วมกันเป็นที่มออยู่ในใจก่อนแล้ว

- ความต้องการและความคาดหวังที่นักบริหารมีก็คือ ให้มีการเผชิญหน้ากันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเพื่อสร้างทีมงาน

- นักบริหารจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และนอกเหนือจากความสามารถที่นักบริหารจะประพฤติปฏิบัติแตกต่างไปจากที่เคยประพฤติปฏิบัติแบบเก่า ๆ ตามผลของการพัฒนาทีมงานได้แล้วสมาชิกในทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชายังจะต้องสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่ของเขาได้ด้วย

- ตัวงานของหน่วยงานนั้นที่องค์การมอบหมายให้กลุ่มทำต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มสมาชิกด้วยกัน ดังเช่นในเรื่องการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

- สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ประโยชน์ในด้านของประสิทธิภาพของกลุ่มที่ดีขึ้น และความพอใจของสมาชิกที่ได้รับการพัฒนาทีมหรือสร้างทีมงาน ซึ่งมีค่ามากกว่าบทบาทของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงงานใหม่ในทีมงานนั้น

เทคนิคการแก้ปัญหากลุ่มที่ 4

สำหรับแนวทางที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการแก้ไขหรือจัดอุปสรรคที่เกิดจากการที่ สบข. ทบ. ขาดความร่วมมือจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติคือการ รายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ เพื่อให้ใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงในการกำกับดูแลการสนับสนุนจากกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก เพื่อให้นโยบายฯ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการประชุมหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกจะเป็นโอกาสดีสำหรับผู้ที่รับผิดชอบ จะเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ประชุมทราบ และช่วยกันพิจารณาหามาตรการในการเร่งรัดงานที่สำคัญ ของทุกส่วนได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในการนำปัญหาเข้าสู่การพิจารณา นั้นจะต้องคำนึงถึงการที่ จะไม่กระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ มากจนเกินไป ควรจะใช้ความแนบเนียนหรือมีการร่วมพิจารณา เรื่องปัญหาที่สำคัญ ๆ เพื่อหาข้อยุติก่อนการประชุม จะทำให้บรรยากาศของความร่วมมือ มีทิศทาง ที่แจ่มใสและไม่ก่อให้เกิดการเผชิญหน้าระหว่างหน่วยงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้การกำกับดูแลของ ผู้บังคับบัญชาทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหานี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้อง เอาใจใส่สอดส่องดูแลหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะอีกประการหนึ่งของการแก้ปัญหากลุ่มที่ 4 คือ การสร้างหน่วยงาน ตรวจสอบวิเคราะห์ผลงานของกองทัพบกให้มีอิสระในการตรวจสอบอย่างจริงจังซึ่งในปัจจุบันนี้ หน่วยงาน ที่รับผิดชอบคือ กรมจเรทหารบก แต่ยังคงขาดอำนาจอิสระในการตรวจสอบงานต่าง ๆ ในข้อสังเกต ของผู้วิจัยนี้ยังเห็นว่าความเข้มแข็งและเด็ดขาดของเจ้าหน้าที่กรมจเรทหารบกในการตรวจสอบ ข้อเท็จจริง และผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในกองทัพบกยังขาดซึ่งอิสระและความเด็ดขาดใน การปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมุ่งที่จะจัดระบบอุปถัมภ์ให้เหลือน้อยลง เพื่อสร้างระบบคุณธรรมให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งน่าจะมีการศึกษาปรับปรุงการปฏิบัติงานของกรมจเรทหารบกในโอกาส ที่เหมาะสมต่อไป