

รายงานการวิจัย

การศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์กร
ของหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ



ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี

ต.ทับทิม อ.แก่งคอย จ.สระบุรี ๑๘๒๖๐

โทร. ๐-๓๖๓๕-๗๓๒๑ โทรสาร.๐-๓๖๓๕-๗๓๒๒

[HTTP://www.cdregion01.cdd.go.th](http://www.cdregion01.cdd.go.th)

E-mail:cdregion01@cdd.go.th

(ฉ)

ชื่อหนังสือ รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานที่เป็นเลิศ
ด้านการพัฒนาผู้นำ

ผู้เขียน นายวุฒิสุธี วรเจริญ ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนา
ผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ
และ ๒) เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

วิธีการดำเนินการศึกษาคั้งนี้ ได้ศึกษาจากข้อมูลเอกสาร คู่มือการดำเนินงานของหน่วยงาน แบบ
สัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ จำนวน ๔
หน่วยงาน ประกอบด้วย สถาบันพระปกเกล้า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และบุคลากรในหน่วยงานดังกล่าว หน่วยงานละ ๔๐ คน รวม
๑๖๐ คน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การจัดองค์กรของ ๔ หน่วยงานที่เป็นประชากรในการศึกษาวิจัยดังกล่าว มี ๓ รูปแบบคือ
หน่วยงานที่มีการจัดองค์กรแบบลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ๒ หน่วยงานคือ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยงานที่มีการจัดองค์กรแบบองค์กรแนวราบ เน้นการทำงาน
เชิงทีม คือ สถาบันพระปกเกล้า ส่วนหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีการจัดองค์กรแบบผสมที่เน้นการบังคับบัญชา
ตามลำดับขั้นและหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม การวางตำแหน่งขององค์กร (Positioning) ทั้ง ๔ องค์กรมีความ
ชัดเจนในตำแหน่งเป้าหมาย และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของแต่ละองค์กร การให้บริการของ ๔ หน่วยงานมุ่งเน้น
การตอบสนองการบริการและการวางตำแหน่งขององค์กร หากเป็นกิจการอื่นเป็นกิจการที่ต่อยอดหรือขยายกิจการเดิมของ
องค์กร บุคลากรของหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรอบภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน
บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน/องค์กร พบว่า บุคลากรในหน่วยงาน ๒ หน่วยงานคือหน่วย
บัญชาการทหารพัฒนาและโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีระดับความพึงพอใจด้านการพัฒนาทรัพยากร
บุคคลระดับมาก ส่วนบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจด้านการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลระดับปานกลาง ประเด็นความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน/
องค์กรมีขบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามี
ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรระดับมาก และบุคลากรของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และ

(ข)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ระดับปานกลาง
ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของ ๔ หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนา
ผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์องค์กร การจัดองค์กร บุคลากรในหน่วยงานและบริการของหน่วยงาน ผลสรุป
การวิจัยพบว่าตัวแบบ (Model) ขององค์กรต้นแบบที่เป็นสถาบันแห่งความเป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ คือสถาบัน
พระปกเกล้ามียึดหลักการบริหารจัดการองค์กร ๙ หลัก ประกอบด้วย หลักความอ่อนตัวในเรื่องโครงสร้าง
บุคลากรมีประสิทธิภาพ การบริการที่ดี การสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม การทำงานทดแทนกันได้ การมีส่วน
ร่วม ความโปร่งใสและความเป็นกลางทางการเมือง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ด้านนโยบายที่ต้องมีความ
ชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารองค์กรควรเข้าใจธรรมชาติ
การทำงานเป็นทีม มีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการทำงาน การจัดองค์กรแนวราบ สายการ
บังคับบัญชาไม่เท่าที่จำเป็น ยืดหยุ่น ปรับตัวกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา บุคลากรในหน่วยงาน
มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริการของหน่วยงานมี
ความจำเพาะเจาะจงหรือขยาย ต่อยอดจากบริการที่มีอยู่เดิม สร้างมาตรฐานและการยอมรับจากผู้รับบริการและ
สังคมตลอดไป