



ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

วิทยานิพนธ์

ของ

พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

วิทยานิพนธ์

ของ

พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุขคำภา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิเป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

7s Administrative and Motivative Factors Affecting the Operational Efficiency
of Personnel of Mukdahan Provincial Administrative Organization

BY

Phra Khru Suwannakhunprasit Sukhampha

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Public Administration Degree in Public Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2025

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.ไวพจน์ กุลาชัย) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 26 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดีด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ละมัย ร่มเย็น กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์และสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำการพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ ว่าที่ร้อยเอก วุทธิกร ทรงยศวัฒนา ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเจ้าคณะอำเภอดงหลวง บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บิดา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร
ผู้วิจัย	พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุขคำภา
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบ 7s แรงจูงใจในและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร 2. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารงานแบบ 7s ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร 3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย บุคลากรเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 259 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.80$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X}= 3.83$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X}= 3.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านด้านเวลา ($\bar{X}= 3.77$)

2. ปัจจัยการบริหารแบบ 7s ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ

3. แรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

คำสำคัญ: ปัจจัยการบริหารแบบ 7s แรงจูงใจ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

TITLE	7s Administrative and Motivative Factors Affecting the Operational Efficiency of Personnel of the Mukdahan Provincial Administrative Organization
AUTHOR	Phra Khru Suwannakhunprasit Skhampha
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sanyasorn Swashaisong Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen
DEGREE	M.P.A. (Public Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2025

ABSTRACT

This research aims to study: 1. the 7S administrative, motivation, and performance efficiency of personnel in the Mukdahan Provincial Administrative Organization; 2. the influence of the 7S administrative factors on the performance efficiency of personnel in the Mukdahan Provincial Administrative Organization; and 3. the influence of motivation on the performance efficiency of personnel in the Mukdahan Provincial Administrative Organization. The sample group consisted of 259 local government officials from the Mukdahan Provincial Administrative Organization. The research instrument used was stratified sampling. The statistical methods used for data analysis included frequency and percentage, mean and standard deviation, a questionnaire as the data collection instrument, and multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. Overall, the performance level of personnel was at a high level ($\bar{X}$ = 3.80). When considering each aspect, the highest mean score was found in work quantity ($\bar{X}$ = 3.83), followed by work quality ($\bar{X}$ = 3.81) and timeliness ($\bar{X}$ = 3.77).
2. Management factors based on the 7s framework that significantly affected work efficiency at the 0.05 level were Structure, Style, and Skills.

3. Motivation factors that significantly affected work efficiency at the 0.05 level were Recognition, Responsibility, and Career Advancement.

Keywords: McKinsey 7s Framework Factors, Motivation, Work Performance Efficiency, Provincial Administrative Organization

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	10
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารแบบ 7s	18
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ	42
บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
งานวิจัยในประเทศ.....	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย	83
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	83
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
การวิเคราะห์ข้อมูล	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	90
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	119
สรุปผล	119
อภิปรายผล	124
ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก	138
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	139
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	146
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	155
ประวัติย่อของผู้วิจัย	165

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow.....	53
2 เปรียบเทียบทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ เฮอิร์ชเบิร์ก และแมคเคลแลนด์.....	58
3 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y.....	63
4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยภาพรวมและรายข้อ.....	96
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	97
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมและราย ข้อ.....	98
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมและราย ข้อ.....	99
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านระบบ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	100
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านรูปแบบของการบริหารโดย ภาพรวมและรายข้อ.....	101
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านบุคลากร โดยภาพรวมและราย ข้อ.....	102
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านความสามารถ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	103

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมและ รายข้อ.....	104
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมและรายด้าน.....	105
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหารรายด้านและรายข้อ.....	106
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร รายด้านและรายข้อ.....	107
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย รายด้านและรายข้อ.....	108
19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านความรับผิดชอบในงาน รายด้านและรายข้อ.....	109
20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านความก้าวหน้าในอาชีพในงาน รายด้านและราย ข้อ.....	110
21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยภาพรวมและด้าน.....	111
22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร ด้านคุณภาพของงานด้านคุณภาพของงานและรายข้อ.....	112
23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร ด้านปริมาณงานด้านคุณภาพของงานและรายข้อ.....	113
24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร ด้านเวลางานด้านคุณภาพของงานและรายข้อ.....	114

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการบริหารแบบ 7s จำแนกรายด้านที่ ส่งผลต่อส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ภาพรวม.....	115
26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม.....	116
27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในรายด้านและภาพรวม.....	117

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
2 โครงร่างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (7S Framework of McKinsey)	19
3 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	50
4 โครงสร้างและการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร	65

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ถูกจัดตั้งขึ้นทุกจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2498 โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย สมาชิกจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดโดยสมาชิกจังหวัดประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ทำหน้าที่ทางนิติบัญญัติกำหนดนโยบายการบริหารและควบคุมฝ่ายบริหารอันมีหัวหน้าฝ่ายบริหาร คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานด้วยการนำมติหรือนโยบายของสมาชิกจังหวัดไปพิจารณาดำเนินการโดยมีพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้แก่พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ของเทศบาลและสุขาภิบาลและต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 โดยกำหนดให้พื้นที่จังหวัดเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีผู้บริหารสูงสุด คือ ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยความเห็นชอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการส่วนจังหวัดและดำเนินกิจการส่วนจังหวัดควบคู่ไปกับสมาชิกจังหวัด

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2542 และ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเรียกว่า "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัดมีหน้าที่ในการตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อรัฐธรรมนูญ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและเป็นการสนับสนุนราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น และทำหน้าที่ในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ ประเพณี ภูมิปัญญาอันดีงามของท้องถิ่น จัดทำกิจการอื่นใดที่เป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นที่อยู่ภายใต้อำนาจขอบเขต อำนาจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (องค์การบริหารส่วนจังหวัด, 2564)

จากอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีและทำหน้าที่ในการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นอีกทั้งยังทำหน้าที่ในการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ อีกมากมายเพื่อพัฒนาจังหวัดมุกดาหารจึงทำให้มีการกิจและโครงการในแผนพัฒนาจังหวัดมุกดาหารที่ต้องทำเป็นจำนวนมาก ดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นกลไกขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และด้วยเหตุผลนี้บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารจำเป็นจะต้องมีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างสูงสุด ทั้งนี้หากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพแล้วย่อมทำให้โครงสร้างองค์กรมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นสำหรับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากการสร้างประสิทธิภาพ

ในการทำงานและเป็นการเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยในระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนากิจการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และการที่บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ความเสียสละ และทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจังเพื่อองค์กรโดยความร่วมมืออาจมีหลายสาเหตุ และสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจกระตือรือร้นในการทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มที่ในการปฏิบัติงานทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดความพึงพอใจในการทำงานจึงมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจึงควรให้ความสำคัญและใส่ใจ และนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์งาน การกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันจะ

นำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารว่าอยู่ในระดับใดเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ระดับปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยการบริหารงานแบบ 7s ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร หรือไม่
3. ปัจจัยแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร หรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารแบบ 7s แรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานแบบ 7s ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารงานแบบ 7s ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร
2. ปัจจัยแรงจูงใจ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ความสำคัญของการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษามีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี่ที่มี
อิทธิพลต่อการเป็นองค์การองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร
2. สามารถนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
มุกดาหารเพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์การให้ สามารถดำเนินธุรกิจได้
เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตาม
ภารกิจ และ พนักงานจ้างทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 727 คน
(ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ มิถุนายน 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 259 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดย สูตรทาโร ยามาเน่ Taro Yamane (1970) และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนใน องค์กรตามแนวความคิดของ 7S Framework of McKinsey (1980)

1.2 แรงจูงใจ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ นับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความรับผิดชอบ ในงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ ตามแนวความคิดของ Rahman (2019)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คุณภาพของงานด้านปริมาณงาน และด้านเวลา ตามแนวความคิดของ Peterson & Plowman (1989)

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

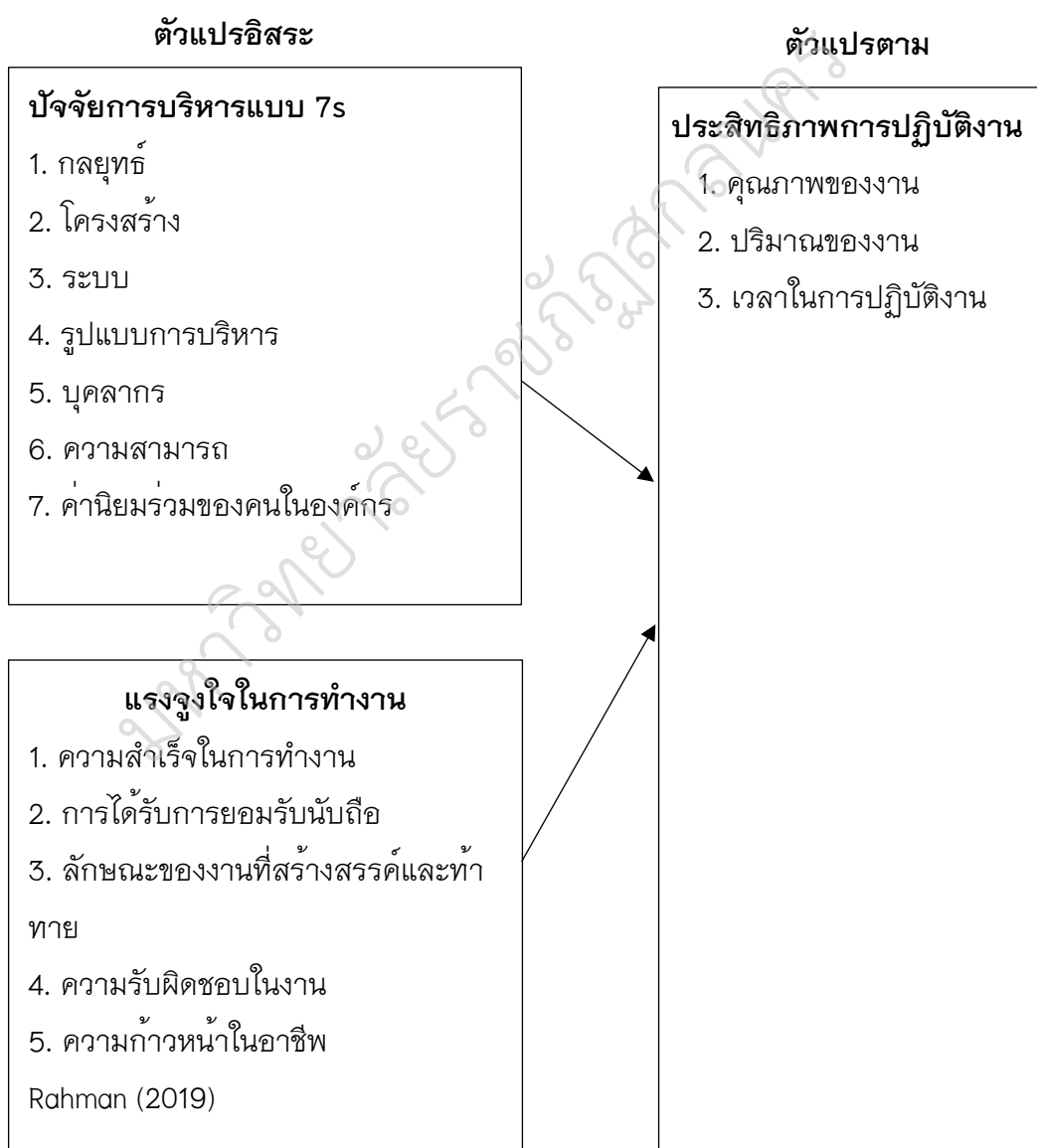
ช่วงเวลาในการดำเนินการวิจัยคือ ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 – 31 มีนาคม พ.ศ. 2568

5. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย

สถานที่ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยได้ปรับใช้กรอบแนวคิดของ Framework of McKinsey (1980) การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในเขตพื้นที่มุกดาหาร

2. บุคลากรองค์การบริหารส่วนมุกดาหาร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ปฏิบัติงานประจำในองค์การบริหารส่วนจังหวัด มุกดาหาร

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ เทคนิค รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จโดยคำนึงถึงความถูกต้องรวดเร็วของงานความสะอาดเรียบร้อย ความประหยัดความยุติธรรมและ ความเสมอภาค รวมถึงปริมาณผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

3.1 คุณภาพของงาน หมายถึง ผลของงานที่ทำออกมามีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และประณีตตรงตามวัตถุประสงค์เป้าหมายความต้องการของงานนั้น ๆ

3.2 ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง/มาตรฐาน ของงาน หรือปริมาณงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร

3.3 เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตาม หลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย

4. ปัจจัยการบริหารแบบ 7s หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จด้วยผลงานที่มีคุณภาพมีปริมาณตามที่ตั้งเป้าหมายไว้รวมทั้งตรงตามเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์

4.1 กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและ กิจกรรมให้ เหมาะสมช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4.2 โครงสร้าง หมายถึง การจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้ องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์

4.3 ระบบ หมายถึง การจัดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมงานอย่างดี ไม่มี การสับสนวุ่นวายในการทำงาน

4.4 รูปแบบของการบริหาร หมายถึง แบบอย่างหรือวิธีปฏิบัติกิจกรรมหรืองานที่ กำหนดขึ้นไว้อย่างมีแบบแผน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ

4.5 บุคลากร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิก โดยกำหนดหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมายภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

4.6 ความสามารถ หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตรงตามงานที่ปฏิบัติ อยู่การปฏิบัติงาน ให้ได้ประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถหลากหลาย เช่น มีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์การบริหารจัดการ และมีความสามารถในการปรับตัว

4.7 ค่านิยมร่วม หมายถึง ข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็น เครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมี พฤติกรรม ในทางเดียวกัน

5. แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อทัศนคติในทางบวกของบุคคล เป็นแรงผลักดัน แรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจความ พึงพอใจ ความมุ่งมั่นและความคาดหวังที่จะได้รับความสำเร็จการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์ และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ

5.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี และมีความรู้สึกพอใจในงานนั้น

5.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานด้วยเล็งเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน

5.3 ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือ เป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

5.4 ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ไม่ละทิ้งงานให้เกิดความเสียหาย หรือปฏิบัติมากเกินไป จากความรับผิดชอบ

5.5 ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ และได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวทาง ในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารแบบ 7s
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยภายนอกประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นได้มีนักวิชาการและ ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “การปฏิบัติงาน” ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน และคำว่า การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินไปตามระเบียบ แบบแผน การกระทำ เพื่อให้เกิดความ ชำนาญ ปฏิบัติ ประณีบัติ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร (2539) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงาน อย่างมี มาตรฐาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้องช่วยให้ การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจนช่วยให้เห็น วิธีการในการพัฒนาการทำงานให้มีผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเอง ปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

Certo (2007 อ้างถึงใน อรสุตา ดุสิตรัตนกุล, 2557) ได้ให้คำนิยามของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากร ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ซึ่งประสิทธิผลจะมุ่งทำให้เกิดการ“ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถไปถึงให้ถึงเป้าหมายได้โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอย่างต่ำและคุ่มค่าที่สุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า“ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ การทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึง การทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติโดยจะ วัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการหรือ ผลผลิตที่ออกมาโดยวัดอย่างใดอย่าง หนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ่มค่าและเกิดการ สูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ (Process) เช่น การทำงานที่มี คุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการ ทำงานและบริการเป็นที่ พอใจของลูกค้า

John D. Millet (1954 อ้างถึงใน ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557) ได้ กล่าวถึง ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการ บริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันการ ให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลาการให้บริการอย่างเพียงพอการให้บริการอย่างต่อเนื่องและ การให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2553) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าการ
ทำงานให้ เสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุดได้แก่ การทำงานได้เร็วและได้งานที่
ดีบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็ม
ความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มี
คุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

พัฒนา คดีพิศาล (2554) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า
ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยให้ได้
ผลผลิตออกมาดีและมากที่สุดในขณะที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมน้อยที่สุดโดย
การทำงานต้องมีกลยุทธ์ ระบบ การทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่สมาชิกในทีมมีความเห็น
ร่วมกันและมุ่งไปสู่เป้าหมาย เดียวกัน

Herbert A. Simon (1960 อ้างถึงใน ทิรศมชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557) ได้
ให้ทัศนะ เกี่ยวกับประสิทธิภาพ คือ พิจารณางานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นให้ดูจาก
ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (Input กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมาเพราะฉะนั้น
ตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของ
ราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกลบ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วยซึ่งอาจ
เขียนสูตรได้ดังนี้

$$E = O - I / S$$

โดย E = Efficiency	คือ ประสิทธิภาพของงาน
O = Output	คือ ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา
I = Input	คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
S = Satisfaction	คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

Peterson และ Plowan (อ้างถึงใน กนกรัตน์ คุ้มบัว และคนอื่น ๆ, 2542)
ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมาย
อย่างแคบว่า หมายถึงการลดต้นทุนในการผลิตและความหมายอย่างกว้างหมายถึงรวมถึง
คุณภาพ (Quality) ของ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถ
(Competence and Capacity) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่าประสิทธิภาพ
สูงที่สุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการใน ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลา
ที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และ ข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่

ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมี องค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

ศาสตราจารย์ ทองแรง (2557) อธิบายว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้เกิดการ ทำงานที่เหมาะสมโดยมีการประสานงานให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี สร้างความ เข้าใจ มีทัศนคติที่ดีใน การปฏิบัติงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

จิราพร ชุมบางหม้ง (2556) อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานหรือ ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถ และความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความ มีระเบียบมีกฎเกณฑ์ปฏิบัติงานให้ เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ มาตรฐาน โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการ ทำงาน หมายถึง ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานน้อยที่สุด และผลลัพธ์ที่ออกมาองค์กรประสบความสำเร็จมีกำไร ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงาน จึงมีความสำคัญมากเพราะ จะเป็นตัวในการขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าต่อไปและประสบ ความสำเร็จ

อนันท์ งามสะอาด (2551 อ้างถึงใน ทรัพย์สินทางปัญญา พัทธมน์เพ็ญ, 2557) ได้ให้ ความหมายว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่มี องค์ประกอบดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัด ทรัพยากร (Resources)
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed) และประหยัดเวลา (Time)
3. คุณภาพ (Quality) ได้แก่ กระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบมีการคัดสรรอย่างดีกระบวนการผลิต (Process) มีการดำเนินงานอย่างดีและ ผลผลิต (Output) ที่ ได้รับดีดังนั้นในความหมายนี้การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณา กระบวนการดำเนินงานว่าประหยัด รวดเร็วและคุณภาพหรือมีกระบวนการดำเนินงานที่ดี หรือไม่

สรุปได้ว่า ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ ทักษะและความสามารถในการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่แน่นอนและชัดเจน

ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและประหยัดที่สุดมีระเบียบวินัยทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายถูกต้องแม่นยำมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

Peterson และ Prowman (1953 อ้างถึงใน บุศรา สุตพิพัฒน์, 2553) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ 4 ข้อดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ้มค่า มีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพนั้นควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรโดยมี ผลงานที่ปฏิบัติได้ปริมาณตามที่เหมาะสมหรือเป็นไปตามที่เป้าหมายขององค์กรวางไว้และต้องมี การวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกล่าวคือต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสมและทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว สะดวกมากยิ่งขึ้น
4. ค่าใช้จ่าย (Cost) ในการปฏิบัติงานทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงาน จะต้องลงทุนน้อยได้ผลกำไรมากที่สุด หรือการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน แรงงาน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

สมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ใน ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาหรืองานบริการผู้รับบริการย่อมต้องการ ความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว
- ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อยมีความแม่นยำใน กฎระเบียบข้อมูลตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เผลอเผลอจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
- ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานที่รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ ตลอดเวลาคนที่มีความรู้ควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาทั้งการ

เรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

- ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็นได้สัมผัสได้ลงมือ ปฏิบัติบ่อยๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวการเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะ ทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

- ความคิดสร้างสรรค์หมายถึงการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่นคิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิดหรือเก่งคิดหรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่งและจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

Mager และ Besch (1967 อ้างถึงใน อรสุตา ดุสิตรัตนกุล, 2557) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความ แตกต่างหรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องสำคัญอย่างไรหรือสามารถเห็นถึงความ แตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง
2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง สามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา ต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง อาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข
3. ความสามารถจดจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่า จะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไร ตลอดจนสามารถรู้ลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานนั้น ๆ ซึ่งเป็น ความสามารถเชิงสติปัญญา
4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักประยุกต์ เครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้
5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการถ่ายทอดหรือพูดซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ และเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการ ทำงาน

Harring Emerson (n.d. อ้างถึงใน สมพงษ์ รัตนบุพผะ, 2558) ได้กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
- ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้าง ความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
- วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
- ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
- มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diatec, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
- ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลัก วิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
- มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
- สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
- การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
- มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
- การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ปิติ วลัยะเพ็ชร (2558) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ แฮมเมอร์และแชมพีได้เสนอปัจจัย 8 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังนี้

1. หลักการขั้นพื้นฐาน
2. การเปลี่ยนแปลงที่ถอนรากถอนโคน
3. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ยิ่งใหญ่
4. เน้นกระบวนการ
5. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
6. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบสำคัญ
7. การบังคับบัญชาขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา
8. การให้ความเชื่อถือและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร

Simon (1960) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ คือ พิจารณางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมาเพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตร ได้ดังนี้

$$E = O - I / S$$

โดย	E = Efficiency	คือ ประสิทธิภาพของงาน
	O = Output	คือ ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา
	I = Input	คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
	S = Satisfaction	คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพหลักการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการดังนี้ (อ้างถึงใน ทรศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557)

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร
2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพเดียวกัน
3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง

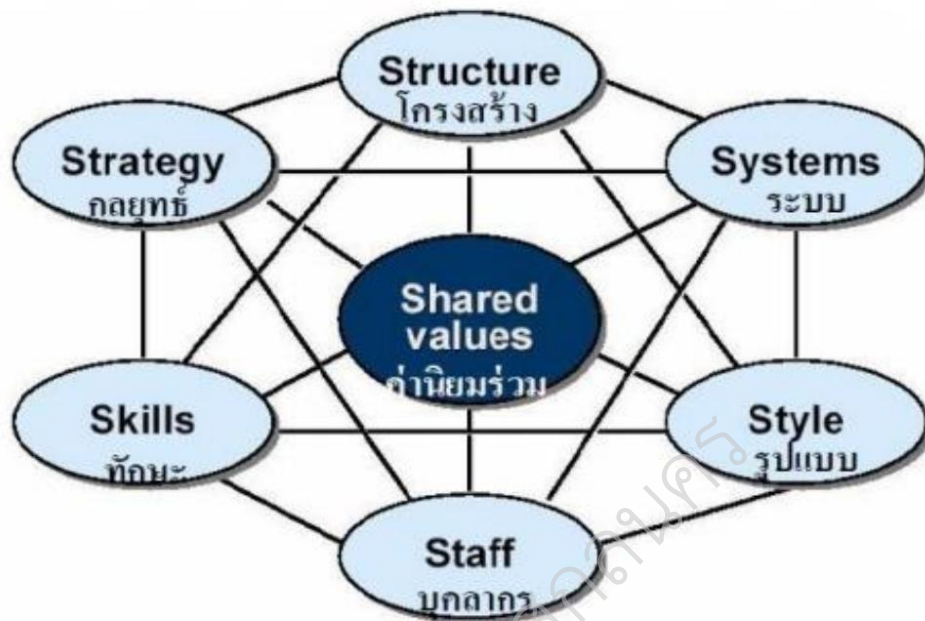
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม
8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร
10. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารแบบ 7s

การวิเคราะห์ปัจจัย 7s ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey) (McKinsey's 7s Framework) เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น McKinsey ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจนจึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพ ไม่ชัดเจน ได้แก่ คนหรือพนักงานสไตล์การบริหารระบบ และวิธีการคุณค่าร่วมและมีมือหรือทักษะ ต่อมา บริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงร่างพื้นฐาน 7s (7s Framework of McKinsey)



ภาพประกอบ 2 โครงร่างพื้นฐาน 7s ของแมคคินซี (7s Framework of McKinsey)
ที่มา : คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2553)

จากภาพ 2 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ 7s Framework of McKinsey มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะ เกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมดโดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับ ตัวแปรทั้งหมด

ดังนั้น การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ ประยุกต์ใช้ตามโครงร่างพื้นฐาน 7s ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)

อำนาจ วัฒนจินดา (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ

ประชา ตันเสนีย์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญว่าที่องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหนพันธกิจของเราคืออะไรพันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็น ผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะ ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้เป็นแนวทางที่บุคคลภายใน องค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ชลธิศ ชีระวุฒิ (2551 อ้างถึงใน ฤทัยรัตน์ แสนศิลา, 2557) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการใน ปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของ บุคคลองค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆพร้อมกันนั้นก็ได้แยกให้เห็นว่ากลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation)

1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่

1.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

1.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ

1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ประกอบด้วย

1.2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

1.2.1.2 ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นขั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึง ประกาศ หรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่ง บอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหาร

ตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

1.2.1.3 เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

1.2.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมี ทัวไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

1.2.2.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

1.2.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าคู่แข่ง

1.2.2.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

1.2.2.4 อุปสรรค (Threat) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย

1.2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงาน อย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรการขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

1.2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่ องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

(Strategic Business Unit–SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยาย การเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)

1.2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการ กำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันกับผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ประกอบด้วย

1.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

1.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

1.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบ และการ พัฒนาบุคลากร

1.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

1.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ประกอบด้วย

1.2.5.1 แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องเหมาะสมพอดีกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก กับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กรโอกาสที่เอื้ออำนวยเปิดทางให้คุ้มค่ากับ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไขเตรียมไว้

1.2.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยม ทัศนคติที่ดี สามารถดึงดูดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ออกมาได้ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ

1.2.5.3 การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงานให้สามารถปฏิบัติ ได้เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้น

แรงจูงใจและมีรางวัลของผลงาน ตามสมควรไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อ จำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งจุดอ่อน) และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาสอุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2. โครงสร้าง (Structure)

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็น โครงสร้างของ องค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

ประชา ต้นเสณีย์ (2550) ให้ความหมายโครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วย ให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากร

ชัชวลิต สรวารี (2552) ให้ความหมายโครงสร้างองค์กร คือ ตัวกำหนดพฤติกรรม ของ “คนองค์กร” หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน งานหน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางกลไกการประสานงานการติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงาน ด้านต่าง ๆ

- หน่วยงานใด
- อย่างไร
- อย่างไร
- กฎระเบียบ
- ทำงาน
- เหมาะสม
- องค์กร
- มีประโยชน์ คือ
- 2.1 การจัดโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย
 - 2.1.1 หน่วยงานในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร
 - 2.1.2 ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยก
 - 2.1.3 หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร
 - 2.1.4 มีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์
 - 2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย
 - 2.2.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
 - 2.2.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่
 - 2.2.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการ
 - 2.2.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้
 - 2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย
 - 2.3.1 ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสาย การบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
 - 2.3.2 การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนงานรวมแผนงานให้เป็น
 - 2.3.3 การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ
 - 2.4 โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart)
 - 2.4.1 ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร
 - 2.4.2 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กร
 - 2.4.3 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.4.4 แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดยภาพรวม
อย่างไร

2.5 โครงสร้างพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่

2.5.1 โครงสร้างแบบหลัก (Line Organization Structure)

2.5.2 โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff
Organ Str.)

2.5.3 โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function Organization
Structure)

2.5.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure)

2.5.5 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Structure)

2.5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิ
ลักษณะขององค์กร กรอบโครงงานที่กำหนดงานกลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน
ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การ
ติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

3. ระบบ (System)

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ
ที่มี ความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกันโดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสาน
กันเพื่อให้ บรรลุถึงเป้าหมาย

วิทยา สุหฤทธดำรง (2553) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของ
ส่วนประกอบที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated)
หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน
ส่วนประกอบของระบบสามารถมี ลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วน
หลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้อง
ไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของบริษัท การไหลของ
ข้อมูล ปฏิบัติการที่มีต่อกันระหว่างบุคคลและสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึกคุณค่า
และความเชื่อ

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมายว่าระบบ (System) หมายถึงการ
ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้าง

ที่เหมาะสมและมี กลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ

อัญชลี ธรรมะวิสิฏกุล (2552) กล่าวถึงคำว่า ระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันซึ่ง แสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management) ประกอบด้วย

3.1.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่าง ชัดเจนไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน

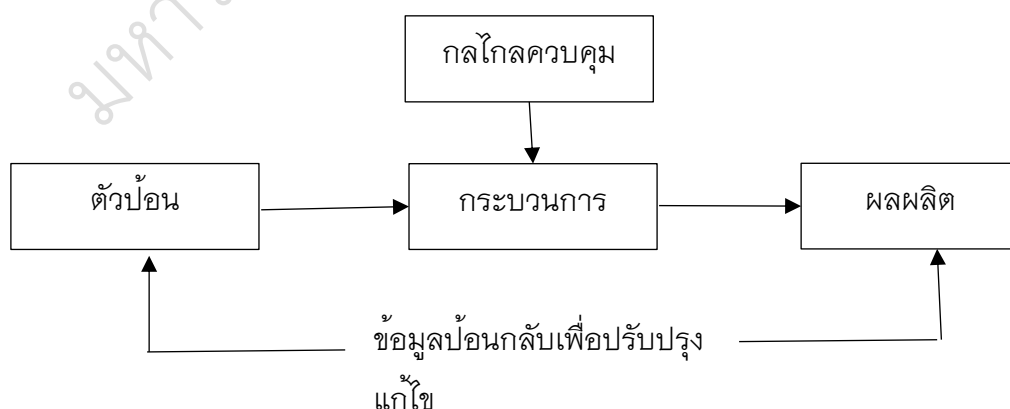
3.1.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

3.1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

3.1.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการ เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

3.1.5 การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพของ องค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีระบบประกอบด้วย 4 ส่วนคือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ แปลสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5

องค์ประกอบ คือ

3.2.1.1 คน (Man)

3.2.1.2 เครื่องมือ (Material)

3.2.1.3 เงิน (Money)

3.2.1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information)

3.2.1.5 เทคโนโลยี (Technology)

3.2.2 กระบวนการ (Process) ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายแผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ ขององค์กร

3.2.2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และ กำหนดไว้

3.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า กับงบประมาณที่ใช้เพียงพอ ทัวถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการ ผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทาง การกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กรซึ่ง ได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรมประเพณีคุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

3.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic Thinking) หมายถึง จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กร

สู่ความเป็นเลิศมีความยั่งยืนมีศักยภาพในการแข่งขันหรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สามารถแบ่งเป็น

3.3.1 SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบได้แก่ Supplier หรือผู้ส่งมอบนำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือกระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตในสินค้า บริการแล้วส่งมอบให้ Customer คือลูกค้าผู้รับบริการของเราต่อไป

3.3.2 PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ ต้องการหลังจากนั้น ได้แก่ Do คือปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้และต้องการ Check คือการ ติดตามประเมินผลทุกระยะแล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุง อย่างต่อเนื่องต่อไป

3.3.3 TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุงค์ประกอบของการจัดการที่ดี

3.3.4 Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล คือ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้น คือทำให้คนในองค์กรมีความรักความเมตตาเอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็งส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควรจึงมักเป็นเหตุ ของความล้มเหลวขององค์กร

จากคำกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่ เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style)

กำจัต คงหนู (2537) กล่าวถึง รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ องค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ

ประชา ตันเสนีย์ (2550) กล่าวถึง สีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวว่า “การเสริมสร้างระบบราชการให้ ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัยและ “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการ

4.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

4.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพ่อคนดี
ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ยากเย็นเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จใน หน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วยจุดที่สำคัญ คือขอให้อยู่รอดปลอดภัย เท่านั้น

4.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไต่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทาง วิชาการผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

4.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ ู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการ หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

4.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์ เพทุบายเป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูง ทั้งสองอย่างมักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้นเข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่น ที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งแมคคอบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

4.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงาน และอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

4.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบเด่นตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไข จากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อยขององค์กรที่สามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามาก ทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นสไตล์การบริหารที่ใช้ มักจะเป็นแบบตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

House (1978) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

Yuki (1989) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามแม้จะเป็น หัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

4.4 ประเภทของผู้นำ ประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็น ผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะ เป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไปเช่นมีความเฉลียวฉลาดมีอำนาจ มีความทะเยอทะยานที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้าง และพัฒนาได้ซึ่ง Stogdill (1974) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาลักษณะของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทาง เศรษฐกิจสังคมของผู้นำ (Sociale Background) โดยเน้นในปัจจัยด้านการศึกษา สถานภาพทาง สังคม และการเชิบบรรณทางสังคม
3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำ
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพโดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูงอุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำใน ลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้นมีทักษะ

ทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory of Leadership) กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญโดยมองว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดโดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ คือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์ และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมซึ่งสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มนี้ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และผู้นำตาม ความสามารถ ได้ดังนี้

1. พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ (กรี วงศ์พุด, 2535)
2. พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Lippitt & White, 1939)
- 3 พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ (สมพิศสุข แส่น, 2551) กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้นการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันดังนั้นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกันผู้นำที่ดีจะต้องศึกษา สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร (Barnard, 1968)

ดังนั้น การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจาก ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้นยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการบริหาร จัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควร จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ความคิดที่ออก

นอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่เป็นอย่างอยู่เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือและเต็มใจในการทำงานการบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและ

ประเทศ

2. ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร

3. สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี

4. สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

5. เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร

6. มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในทางที่ดี

7. มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน

8. มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้นสรุป ได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่า คำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ประชา ตันเสนีย์ (2562) กล่าวว่า บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนด ทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะการ คัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2553) กล่าวว่าบุคลากร (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคต มุ่งสู่ แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่ม ผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คน ใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่ เหลือ 2 ขั้นตอนหรือบางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คน โดยใช้ระบบบริการที่ เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

5.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของ มนุษย์ไว้ 5 ขั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการ ดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความ ปลอดภัยในการดำรงชีวิตความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็น ความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการ มีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่น เป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการไฝหา ความดี ความมีเกียรติชื่อเสียง เพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของ

ตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบ ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มนุษย์พึงพอใจ

5.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร (Mark, Davis, Nicholas, Aquilano, Richard & Chase, 2003) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร พบว่า มีความต้องการดังนี้

5.1.2.1 ต้องการผู้นำที่ดี

5.1.2.2 ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน

5.1.2.3 ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

5.1.2.4 ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและ

แรงจูงใจใน การทำงาน

5.1.2.5 ต้องการความอิสระในการทำงาน

5.1.2.6 ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.2.7 ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการ

ทำงาน

5.1.2.8 ต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน

5.1.2.9 ต้องการความสำเร็จในการทำงาน

5.1.2.10 ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

5.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจในการ

ทำงาน

5.2.1 มนุษย์จะทำงาน รักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ต้องสนองความต้องการของตนเอง

5.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหารบุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงาน ขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

5.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานใน ระบบกลุ่ม

5.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการ รับผิดชอบงานของตนเองและต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ได้เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและสร้าง แรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยกระตือรือร้นและ ด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้าง เงินเดือนที่ เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัส ผลงาน โบนัสปลายปี ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

5.3.2 การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ-ส่ง การรักษาพยาบาลที่พึก อาศัย เป็นต้นสวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบแทนองค์กรด้วย

5.3.3 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าองค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือ เลื่อนตำแหน่งโดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณาการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุม ลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

5.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมี ความสามารถแฝงอยู่ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรได้รับ ประโยชน์ 2 ด้าน คือทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจและรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับ ผลิตภัณฑ์/งานบริการขององค์กร

5.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับ เพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงาน ซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงานเพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียนสับเปลี่ยน หน้าที่ จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย และยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วยการเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่ จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการเพิ่ม ผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปัดความรับผิดชอบได้ในการ บริหารงาน ดังนี้

5.4.1 การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
องค์กรต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก

5.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5.5 การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร

5.5.1 การฝึกอบรม

5.5.2 การประชุมหรือการสัมมนา

5.5.2.1 การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร

5.5.2.2 การประชุมในหน่วยงาน, ฝ่ายหรือกลุ่มโครงการ

5.5.2.3 แนวทางการจัดการประชุมเพื่อการเพิ่มผลผลิต

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ ว่าบุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบ

ความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

6. ทักษะ (Skill)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า หมายถึง ความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการผลิตการขายการให้บริการเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยเป็นบริษัท ที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมกรรมการก่อสร้างดังนั้นแผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซีเมนต์ก็จะมุ่ง ไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งจะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ดันเสนีย์ (2550) กล่าวว่า คือทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงินด้านบุคคลซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรม เพิ่มเติมส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำมีการเรียนรู้ตอบสนองสิ่งแวดลอมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดลอมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดลอม พนักงานในองค์กร ก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้น ศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มี คุณภาพ

6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้
องค์กรมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือ
คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กร
ได้นานที่สุดเพราะถ้า ความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กร
หมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

6.3 สมรรถนะ (Competency)

McClelland (1999) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง
คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคล
สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่
กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า
หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์
เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิง
พฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบ
ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตาม
วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหมายถึงการมี
ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางใน
การกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ใน
รายละเอียดของงานที่ทำมุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ
บุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้
บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

เกศรา รักชาติ (2549) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยม
ร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่
ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของได้ กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ

ของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

วิภาพร นิธิปรีชานนท์ (2554) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการ ปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาจะทำให้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยา รักษาให้หายหรือทุเลาลงไปเพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้ นั่นเอง

7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

7.1.1 ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้อย่างไร

7.1.2 ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไร ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

7.1.3 เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป)

ให้กำหนดค่านิยม หรือคำจำกัดความให้ชัดเจนเพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

7.1.4 เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กร ต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

7.1.5 เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมองค์กรได้ แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติองค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.1.6 องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ ถูกต้องและพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจน กลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับ คนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะ เหตุใดและอาจนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กร และ บุคลากรปฏิบัติซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้ องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสรุป 7s McKinsey ที่ใช้ในการ วิจัย ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) หมายถึง กิจกรรมหรือการ ดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณา จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic Long-term Objectives) ของ องค์กรวิธีการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนภูมิองค์กร คุณลักษณะและ ขนาดขององค์กร รวมถึงกรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และ ความสัมพันธ์ของงานเอาไว้ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด และมี เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ อย่างไร

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงาน ประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่ เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์

4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึง พฤติกรรมและลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหาร
5. บุคลากร (Stat) หมายถึง คุณภาพของบุคลากรจำนวนบุคลากรรวมทั้ง กระบวนการจูงใจและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากร
6. ทักษะความสามารถ (Skills) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
7. ค่านิยมร่วม (Slured Values) หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้ บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

สำหรับความหมายของแรงจูงใจ ได้มีผู้รู้และนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Gellerman (1968 อ้างถึงใน กาญจน์นภา จวีร์รักษ์, 2558) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และมีการใช้ พลังที่เหมาะสมเพื่อทำให้ความมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมาย

Kinicki & Williams (2008 อ้างถึง โชติกา ระโส, 2555) กล่าวว่าไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้ มนุษย์พึงพอใจ

Daft (2000, อ้างถึงใน อติทยา เสนะวงศ์, 2555) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2547) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางการทำงานที่เด่นชัดไม่ย่อท้อ เมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

วิลโลว์รอน ศรีสงคราม (2547) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน คือ “Movere” มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (to Move) ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน (Energy) ทิศทาง (Direction) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการดำรงไว้ (Sustenance) ซึ่งอธิบายไว้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจบุคคลจะมีพลัง มากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการดำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป

ปัญญา จันรอด (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้ หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทนรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง ความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) ได้อธิบายว่า ในทางจิตวิทยาแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางตามที่ต้องการ ซึ่งแต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตาม ลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม โดยความต้องการของคนแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต ทำให้เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะ ตอบสนองต่อสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจนี้ ได้แก่ ความหิว กระหายความ ต้องการทางเพศ อุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการ พักผ่อนหลับนอน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่าย

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และประสบการณ์ที่ บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่

อิสริย์ ไทรตระกูล (2553) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ผลักดันหรือแรง กระตุ้นให้บุคคลากรในองค์กร แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์การบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการ กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และ เมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์การประสบ ความสำเร็จต่อไป

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้ามนบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน โดยมีทฤษฎีการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ ดังนี้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ ที่หล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงานไปในทาง ทิศทางที่ต้องการมีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพ ของตนในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญของการสร้าง แรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กร เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน การ จูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิม จนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ พฤติกรรมส่วนใหญ่จะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ การสนอง ความต้องการพื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทาง ร่างกาย ทำให้ต้องกิน นอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการหาวิธี สอนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเรื่องการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เรา ได้ เข้าใจถึงพฤติกรรมและวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากขึ้นน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร

คือแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช้เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะบุคคลตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กร แตกต่างกัน การจูงใจบุคลากรจึงมีความสำคัญสามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลมีพลังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้า ชาม เย็นชาม” ทำงานเพื่อเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. แรงจูงใจเพื่อเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล ความพยายามทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรค ขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบความสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเพื่อค้นพบที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิม

4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงาน ที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงานผู้ที่ไม่มีจรรยาบรรณในการ ทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่การงานมีวินัยในการทำงานซึ่งลักษณะ ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำสิ่งที่ไม่ดี

ดังนั้น องค์กรใดที่มีนักทรัพยากรซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้เหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จ

ตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้น ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้ เพราะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าอีกด้วย ผู้บริหารที่ดีต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สุพัตรา เพชรมุณี (2529, อ้างถึงใน ศุภวรรณ รัตนโสภาส, 2550) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การการจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่อง สำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยเป็นที่ปรากฏว่า การที่องค์การจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้เนื่องจาก องค์การเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ งานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์การการจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้น ให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์การและอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็ม ความสามารถแม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การจะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อ จำกัด ดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้นเช่นสภาพ แรงงานกฎหมายหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเป็นต้นดังนั้น องค์การจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และด้วย ความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์การการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน เทคโนโลยีทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นวิธีการ

จึงใจยอมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารงานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือการดำเนินการให้องค์การ ทำหน้าที่อย่างได้ผลซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การวิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้นทุ่มเทความคิดจิตใจ ให้แก่องค์การให้มากที่สุดที่จะมากได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงาน เต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจ แค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขาสิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้นกล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้อุปกรณ์สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหารโดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงานและ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการคือ แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ และแรงจูงใจ กำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใดให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานหรือองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพราะทำให้เกิดความร่วมมือ ความพยายามในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้อุบัติการณ์มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานลดความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้งเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคคลได้ พัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างเต็มที่

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2553) คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกปิดตำราบังคับหรือ เพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเป็นต้นเหตุให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของรถยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็พยายามให้ เป็นเช่นนั้นบ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีความบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือ แม้แต่พนักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการ ลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่คนต้องการก็คือสิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ ขนม ขนมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนมแต่เมื่อใดก็ตามที่ เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้สิ่งที่ล่อใจนั้นแล้ว เขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไป คือเลิกช่วยแม่ทำงานบ้าน เพราะเขาคืออิ่มท้องและได้สิ่งที่ต้องการแล้ว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs)

Abraham Maslow (1954, อ้างถึงในธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้ตั้ง ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมุติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยังขนาดที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

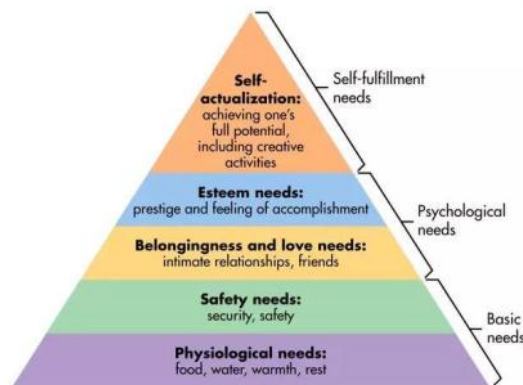
1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดเช่นอาหารน้ำความอบอุ่นที่อยู่อาศัยการนอนและการพักผ่อน

2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย การมีชีวิตรอดและความกลัวต่อความสูญเสียหน้าที่การทำงานทรัพย์สินหรือที่อยู่อาศัย

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Need) ตามทฤษฎีมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่นความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจสถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
ที่มา: Maslow

จากภาพประกอบ 4 อธิบายลำดับความต้องการได้ ดังนี้

ลำดับ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อชีวิตรอด เป็นความต้องการทางร่างกายที่ทุกคนต้องตอบสนองความต้องการเหล่านี้ก่อน เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การฟื้นฟูสภาพความเจ็บปวดสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการลำดับที่สูงขึ้น เช่น คนที่อดอยากมีความต้องการอาหาร และหลังจากได้รับอาหารจนเพียงพอแล้วเขาก็จะต้องการสิ่งอื่น นอกเหนือจากนี้และนั่นจะเป็นแรงจูงใจไปสู่ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิด ความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้ผล ถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกาย เหล่านี้

ลำดับ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการในลำดับที่สองนี้ เทียบได้กับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายเพียงพอเป็นที่พอใจแล้ว จะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความ เป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความต้องการประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรค ปลอดภัยจากการถูกข่มเหง ประทุษร้าย ปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์ทางกาย ทุกข์ทางใจ รวมถึงความปลอดภัยใน ทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

2. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้าได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร เป็นต้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยแล้ว และนั่นจะเป็น แรงจูงใจไปสู่ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้ผล ถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านนี้อยู่

ลำดับ 3 ความต้องการความรัก (Love Needs) ในลำดับที่สามหรือระดับปานกลางความต้องการระดับนี้ตรงกับความต้องการความรักและความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของ กลุ่ม Maslow เลือกใช้คำว่า “รัก” ซึ่งมีความหมายกว้างมาก และมักจะทำให้คนเข้าใจผิดคิดว่าเป็นความต้องการทางเพศ ซึ่งจัดเป็นความต้องการทางร่างกาย บางทีคำที่เหมาะสมที่จะอธิบายความต้องการลำดับนี้คือ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือความต้องการทางสังคม บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการ ความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กรต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหายต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

ลำดับ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดเป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการอำนาจ ความสำเร็จ ยศ ตำแหน่ง ที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเอง Maslow ให้ความต้องการนี้เป็นได้ ทั้งความต้องการนับถือตนเองและความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

ลำดับ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Need for Self-Actualization) การบรรลุถึงจุดสูงสุดของความต้องการในบรรดาความต้องการทั้งหมด ทั้งความต้องการระดับล่าง ปานกลาง และความต้องการระดับสูงของมนุษย์ คนที่จะมีความต้องการความสำเร็จสูงสุดคือ คนที่ ต้องการทำให้สิ่งที่ตนคาดหวังไว้เป็นจริงได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับมโนคติของตนเองความต้องการความสำเร็จนี้ จะเป็นแรงจูงใจให้กับบุคคลเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของตนเองเพื่อให้ ความต้องการเป็นจริง ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถเต็มศักยภาพของตนไปในแนวทาง ที่ตนถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับในชีวิตบุคคลที่ก้าวถึง

นอกจากนี้ สมคิด บางโพ (2558) ได้สรุปกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ดังตาราง 1

ตาราง 1 การจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow

ลำดับขั้นแห่งความต้องการ	กิจกรรมที่จัดขึ้นสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางร่างกาย	1. ให้รายได้ที่เพิ่มขึ้น เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา ค่ากะ ค่าคอมมิชชั่น ให้ความชอบ 2 ชั้น 2. บ้านพักสำหรับหัวหน้าคนงานเท่านั้น 3. รางวัลพนักงานดีเด่น 4. เงินพิเศษพิเศษสำหรับผู้ทำงานมากกว่า มาตรฐานขั้นต่ำ
2. ความต้องการด้านความมั่นคง	1. จ้างเป็นช่วงเวลา (Team) หากทำดีจะ จ้างต่อ 2. ให้เงินประจำตำแหน่ง
3. ความต้องการทางด้านสังคม	1. ให้รางวัลในการไปร่วมงาน หรือทัศน ศึกษา
4. ความต้องการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง	1. ให้ตำแหน่งสูงขึ้น 2. มอบความรับผิดชอบให้มากขึ้น 3. มอบโล่ หรือเกียรติบัตรในโอกาสอัน สมควร

ที่มา: สมคิด บางโพ (2558)

ตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์สรุปได้ว่า มีความต้องการหลาย ๆ ชนิดที่บุคคลจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนจึงจะไม่แสดงความเห็นแก่ตัวความต้องการเหล่านี้เรียกว่า ความต้องการที่ขาดหาย เมื่อไรที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้เกิดความพอใจในความต้องการที่ขาดหายเหล่านั้น บุคคลก็จะเคลื่อนไปสู่การเจริญงอกงาม ไปสู่ความมีสัจการแห่งตน (Self-Actualization) บางครั้งเรียกว่าแรงจูงใจในความเจริญงอกงาม (Growth Motivation) ความต้องการในสัจการแห่งตนเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะเป็นให้มากขึ้น ต้องการจะเป็นในทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถจะเป็นไปได้

สามารถแสดงศักยภาพ เสาะแสวงหาความรู้ ความสงบสุข ประสบการณ์ทางสุนทรียภาพ การเติมเต็มความสมบูรณ์ในตน ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจจะทำให้มี สุขภาพที่ดี ความต้องการที่ถูกสกัดกั้นจะทำให้บุคคลเจ็บป่วยหรือมีความชั่วร้ายได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า คนเรานั้นเป็น “ภาชนะของความต้องการ” ที่เต็มไปด้วยความปรารถนาที่ต้องได้รับความพึงพอใจและควรได้รับความพึงพอใจเพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะเกิดความเจ็บป่วยได้

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg, (1979) ทฤษฎีนี้มุ่งใจโดยเสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือ หมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานการสร้างความสุขนี้ สรุปว่า บุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระซึ่งจะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงหรืออาจ กล่าวว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย (Work It Sel) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มี ลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

1.4 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้รับ การตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้คนทำงานมากขึ้นหรือการเพิ่มประสิทธิภาพใน

2.1 นโยบายการบริหารขององค์กร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กรซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจนมีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อนมีความเป็นธรรม

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้คำแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Relationship with Supervisors Peers and Subordinates) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการติดต่อ รวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 ค่าจ้างและผลตอบแทน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

2.5 สภาพภาพในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ

2.7 ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดย ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานให้มีระดับประสิทธิภาพและมีผลต่อการสร้างเสริมงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน มิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้

บุคลากรเกิดข้อสงสัยไม่อยากทำงาน และจะส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

McClelland (1961, อ้างถึงใน ภัทรพล กาญจนปาน, 2552) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จของ McClelland and Atkinson ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ อำนาจ และความผูกพัน ตามทฤษฎีเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคน มีอยู่ 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุข และความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังด้วยวิธีการเรียนรู้โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายคลึงกันจึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันเฉพาะ ขนาดของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไปด้วยเหตุนี้จึงสรุปว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการหาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมี ลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานมีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูง เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมี อิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายาม เพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งมั่นที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่มมี ความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับคนอื่น ๆ

สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2543) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการที่เสนอโดย McClelland ในปี ค.ศ. 1962 เน้นความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ เป็นความ

ต้องการที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคมในวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคลความ ต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายที่ได้สำเร็จตามความปรารถนา
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอ เป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มี อำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จะสังเกตพบว่าทฤษฎีของ McClelland วางกรอบแรงจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ 3 ประการที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือระดับความต้องการระดับ 1 และ 2 ของ Maslow จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์การที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการอำนาจตามมา

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) และทฤษฎีความต้องการของ McClelland สามารถเปรียบเทียบทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 เปรียบเทียบทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ เฮิร์ชเบิร์ก และแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีมาสโลว์	ทฤษฎีเฮิร์ชเบิร์ก	ทฤษฎีแมคเคลแลนด์
การได้สำเร็จดังใจ	ปัจจัยจูงใจ ความสำเร็จ เนื้อหา ความก้าวหน้า	ความต้องการความสำเร็จ
ความต้องการการยกย่อง	การได้รับการยอมรับ สถานภาพ การเจริญในตำแหน่ง	ความต้องการอำนาจ
ความต้องการทางสังคม	ปัจจัยสุขอนามัย สัมพันธภาพระหว่างบุคคล คุณภาพการควบคุมบังคับ บัญชา นโยบายของบริษัท	ความต้องการความรักใคร่ ผูกพัน
ความต้องการความ ปลอดภัย	ความมั่นคงใน สภาพการทำงาน	
ความต้องการทางร่างกาย	เงินเดือน ค่าจ้าง	

ที่มา : Frunzi และ Savini (1997 อ้างถึงใน ชีระศักดิ์ แสงดิษฐ์, 2553)

4. ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ของ Alderfer

Clayton P. Alderfer (1992 อ้างถึงในธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. Existence (ความเป็นอยู่) เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงอยู่โดยตรงกับความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยของมาสโลว์ในขั้นที่ 1 และ

2. Relatedness (ความสัมพันธ์) เป็นความปรารถนาที่จะดำรงความสัมพันธ์ ต้องการมีความหมายในสังคมเทียบกับความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 ของมาสโลว์

3. Growth (ความเติบโต) เป็นความปรารถนาภายในที่จะพัฒนาตนเองต้องการสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งตรงกับความต้องการในข้อที่ 5 โดยทฤษฎี ERG จะแตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์อยู่ 3 ประเด็นคือ

1. ในเรื่องของส่วนประกอบที่จัดแบ่งกลุ่มความต้องการไว้แตกต่างกัน

2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น แต่สามารถเกิดพร้อมกันได้

3. หากความต้องการในลำดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมการตอบสนองความต้องการในลำดับต่ำจะเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ เสนาะ ดีเยาว์ (2546) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีอิอาร์จี ได้พัฒนามาจากทฤษฎี ความต้องการของมาสโลว์ โดย Alderfer ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence Needs E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความต้องการเพื่อดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs: R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องการด้าน ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้เทียบได้กับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ คือ ความต้องการสังคมและความรัก

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการประเภทนี้เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

รวมทั้งในส่วนของคิริพงษ์ เสาภาชน (2548) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ Alderfer ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี Maslow ฉะนั้นจึงมีบางประการที่คล้ายกันและแตกต่างกัน สิ่งที่ คล้ายกันของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

ขั้นที่หนึ่งและสองของ Maslow คือความต้องการต่อการยังชีพและความต้องการใน ความปลอดภัย ซึ่งตรงกับความต้องการดำรงชีพของ Alderfer ส่วนความต้องการในสังคมหรือความต้องการความเคารพนับถือจากภายนอกจะตรงกับความต้องการความสัมพันธ์ และสุดท้ายความต้องการตัวตนที่แท้จริงหรือความต้องการความเคารพจากภายในจะตรงกับความต้องการเติบโต ส่วนสิ่งที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ความต้องการของทฤษฎี ERG สามารถกระทำได้ในเวลาพร้อม ๆ กัน ซึ่งต่างกับ Maslow ที่ต้องกระทำตามลำดับขั้น
2. ลำดับขั้นของความต้องการสามารถเกิดก่อนหรือหลัง ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล
3. ทฤษฎี ERG บัญญัติไว้ว่า ถ้าไม่สามารถบรรลุถึงขั้นที่สูง บุคคลนั้นสามารถถอย หลังกลับไปยังขั้นที่ต่ำกว่าเพื่อความง่ายต่อการพึงพอใจความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจในทันที

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความยืดหยุ่นและมองเห็นภาพความ เป็นจริงได้มากกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Douglas McGregor)

McGregor (1960 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) ได้เสนอความคิด โดยคนแตกต่างกันเป็น 2 ด้าน คือ มองทางด้านลบตั้งชื่อว่า “ทฤษฎี X” และมองคนทางด้านบวก เรียกว่า “ทฤษฎี Y” คือ

1. ทฤษฎี X แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ มีมุมมองว่า
 - 1) คนทุกคนซึ่งเกี่ยวข้องไม่ ยากทำงานและมักหาโอกาสหลีกเลี่ยงงานเสมอ เมื่อมีโอกาส

- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความทะเยอทะยานและขาดความรับผิดชอบ
- 3) คนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวคำนึงถึง แต่ผลประโยชน์ส่วนตนเสมอไม่ค่อยสนใจผลประโยชน์ส่วนรวม
- 4) คนมักชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
- 5) คนส่วนมากจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง

McGregor ได้ชี้แจงในรายละเอียดว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มองคนแบบนี้ ส่วนมากเป็นคนหัวเก่าจึงมีทัศนคติในทางลบ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแบบนี้จะใช้วิธีการ จัดองค์การและการบริหารด้วยการใช้อำนาจสั่งการบังคับบัญชาติดตาม กำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นการบังคับให้คนต้องทำงาน โดย

- 1) ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการบังคับบัญชา ติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- 2) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานขึ้นมา จำนวนมากเพื่อให้คนต้องปฏิบัติตาม
- 3) มีการใช้วิธีการให้รางวัลสำหรับผู้ทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ หรือผู้ใกล้ชิดทำงานได้ถูกใจและลงโทษผู้ที่ขาดความรับผิดชอบทำงานผิดพลาด ไม่ประสบความสำเร็จ

การที่ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคนแบบทฤษฎี X เช่นนี้ ไม่เหมาะสมสำหรับยุคปัจจุบันเนื่องจากวิธีการบริหารแบบนี้ไม่สามารถใช้ได้กับคนยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่ทำงาน ในระดับสูงและดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานใน ระดับสูงและถือเป็นพลังสมอง แต่อาจจะใช้ได้กับคนที่ทำงานในระดับล่างขององค์การ เพราะคนที่ทำงานในระดับล่างส่วนใหญ่มักยังเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบและไม่สามารถควบคุมตนเองได้

2. ทฤษฎี Y แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า

- 1) คนทุกคนเป็นคนขยัน ชอบทำงานใฝ่ดี มีความรับผิดชอบและกำกับควบคุมตนเองได้
- 2) คนทุกคนมีความมุ่งมั่นและต้องการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานพร้อมที่จะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานอย่างเต็มที่ ขอเพียงให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนและ กำลังใจเท่านั้น

3) คนทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองสามารถคิดตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองถ้าผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้

ตามแนวคิดทฤษฎี Y นี้การบังคับให้คนทำงานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้เนื่องจาก ตามธรรมชาติพื้นฐานของคนทุกคน มีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบได้เอง ทุกคนสามารถกำกับ ควบคุมตนเองได้ ขอเพียงให้มีแรงบันดาลใจ หรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้คนเกิดความอยากในการทำงาน หรือมีโอกาสในการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่านั้นเนื่องจากทุกคนสามารถคิด ตัดสินใจหาวิธีการในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เองถ้าหากมีโอกาสดังนั้นความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือกระทำการต่าง ๆ ไม่ได้มีอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

นอกจากนี้ เจริญผล สุวรรณโชติ (2551 อ้างถึงใน ญัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์, 2552) เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสรุปและเปรียบเทียบดังตาราง 3

ตาราง 3 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. บงถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์	1. บงถึงธรรมชาติของงาน
2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน	2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ชอบทำงาน
3. มนุษย์จะเป็นผู้คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องดำเนินการโดยวิธี ดังนี้ 3.1 ควบคุมการทำงาน 3.2 ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน 3.3 ชูเชิญโดยการใช่วิธีการลงโทษ	3. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานแบบเล่นๆ และชอบการพักผ่อนในขณะที่ทำงาน ดังนั้นจึง ต้องใช้วิธีการ ดังนี้ 3.1 ให้มีการควบคุมตนเอง 3.2 ให้มีการแนะแนวทางตนเอง 3.3 ให้รางวัล
4. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบ หน้าที่ การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย	4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ภายใต้เงื่อนไขของตนเอง
5. คำนึงถึงผลผลิตขององค์การเป็นสำคัญ แต่ ต้องมีการกระตุ้นและควบคุมจากองค์การ	5. บงถึงพฤติกรรมของการทำงานและธรรมชาติ ของงาน

ที่มา : The Human Side of Enterprise (1960)

สรุปแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้ดังนี้

ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมองคนในแง่ร้าย โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น แต่กลัวตักงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีบังคับ ชูเชิญ ลงโทษเพื่อให้ทำงาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อจูงใจให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อ ว่าบุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่า ความคิดที่สร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคลากรทุกระดับใน

องค์การ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตัวเอง เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถ เลือกวิธีการทำงานของเขาเองได้รวมทั้งให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในองค์การร่วมกัน

จากทฤษฎีนี้ องค์การจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและธรรมชาติ ของมนุษย์ว่าแต่ละคนมีความต้องการและธรรมชาติที่ต่างกัน ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์กับตัวบุคคล และควรเสริมสร้างทักษะในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้กับบุคคล หากบุคคลใดสามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์ได้และเกิดเป็นระบบขององค์การขึ้นแล้วก็จะเกิดประโยชน์แก่การดำรงชีวิตและการทำงานของบุคคลรวมถึงองค์การได้

ดังนั้นจาก ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎีและเอกสารเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีจุดหมาย และพฤติกรรมนั้นยังคงอยู่เพราะพฤติกรรมทั้งหมดถูกกระตุ้นโดยความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกเป็นได้ทั้งแรงจูงใจทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งการกระทำกิจกรรมใด ๆ ของบุคลากรจะสำเร็จได้ถ้าบุคลากรนั้นมีแรงจูงใจเพียงพอ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งวุฒิภาวะ ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนการรับรู้ ดังนั้น หากเราสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารได้แล้ว ก็เป็นเครื่องแสดงว่า สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากการ กระทำใด ๆ ที่ต้องการความสำเร็จแรงจูงใจของบุคลากรก็จะเป็นส่วนสำคัญในการเป็นสื่อให้นำแนวคิดนั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) มาใช้ในการศึกษาและได้นำปัจจัยแรงจูงใจมาเป็นกรอบในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยคิดว่าปัจจัยแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหลักในการทำงานที่สำคัญเป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนด้วยปัจจัยที่ดีก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นแล้วจากการใช้ทฤษฎีดังกล่าวสามารถทำให้ทราบว่าปัจจัยแรงจูงใจใดบ้างที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พ.ศ. 2498 ได้มีความพยายามในการจัดการปกครองท้องถิ่น โดยมี แนวความคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง ตนเองมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิด “ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 กำหนดให้ อบจ. มีฐานะเป็นนิติบุคคลและแยกจากจังหวัดซึ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาคและโครงสร้างและ องค์ประกอบของ อบจ. ใช้มาจนถึง พ.ศ. 2540 ได้มีการตรา พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วน จังหวัด พ.ศ. 2540 มาใช้บังคับแทน โดยมีอยู่ในทุกจังหวัด ๆ ละ 1 แห่งรวม 75 แห่งมีฐานะ เป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด (กองแผนและ งบประมาณ 2563) ดังนี้

1. สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี ให้สภา องค์การ บริหารส่วนจังหวัดเลือกตั้งสมาชิกสภาเป็นประธานสภา 1 คนและเป็นรอง ประธานสภา 2 คน

2. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือก สมาชิก องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและนายก องค์การบริหารส่วน จังหวัดมีอำนาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามที่ กฎหมายกำหนด (นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และ รองนายกองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด 3 คน)

พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2546 มาตรา 35/5 นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหาร ราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และนโยบาย

(2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร

(3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วน จังหวัด

(4) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย

(5) รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

3. ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สำหรับเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งรับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา มีรองนายก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองลงมา จากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนราชการในสังกัด การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร แบ่งเป็น 13 หน่วยงานหลัก ดังนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
4. กองคลัง
5. สำนักการช่าง
6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
7. หน่วยตรวจสอบภายใน
8. กองกิจการขนส่ง
9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
10. กองพัสดุและทรัพย์สิน
11. กองผังเมือง
12. กองการท่องเที่ยวและกีฬา
13. กองการเจ้าหน้าที่

โดยให้ส่วนราชการตามข้อ 1 ถึงข้อ 13 มีส่วนราชการภายในและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น

ดังนี้

1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณงาน เลขานุการผู้บริหาร งานประชุมข้าราชการและผู้บริหาร งานการรายงานควบคุมการ เบิก – จ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเลือกตั้ง งานรัฐพิธีงานราชพิธี งานข้อมูลข่าวสารทั่วไปและสารสนเทศงานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานถ่ายโอนงานประสานหน่วยงานอื่น ๆ งานอื่นที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวางแผนการประชาสัมพันธ์ งานผลิตเอกสารและสื่อประชาสัมพันธ์ งานสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนกับหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานรวบรวมข้อมูลข่าวสาร งานจัดระบบสารสนเทศ งานรวบรวมข้อมูลสถิติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดงานเผยแพร่ผลงานกิจกรรมและนโยบายผู้บริหารงานติดต่อประสานหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.3 ฝ่ายนิติการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนิติการ งานตราข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ใช่ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานนิติกรรมสัญญา งานร้องทุกข์ร้องเรียน งานจัดทำแผนงานโครงการงบประมาณรายจ่ายของฝ่ายการวินิจฉัยคดีความ วิเคราะห์ปัญหาข้อกฎหมาย การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนการ เผยแพร่ให้ความรู้ทางวิชาการกฎหมาย การดำเนินการตามนโยบายและให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ผู้บริหาร งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

2. สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

2.1 ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสิทธิสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบการทะเบียน ประวัติสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติของสภา และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับ มอบหมาย โดยแบ่งออกเป็น 1 งาน คือ งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสิทธิสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบการทะเบียนประวัติสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัด งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติของสภาและงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ฝ่ายการประชุม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการประชุม สภา องค์การบริหารส่วนจังหวัด งานการจัดทำระเบียบวาระการประชุม งานรายงานการประชุมสภา องค์การบริหารส่วนจังหวัดและคณะกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับการประชุม งานตั้งกระทู้ถาม งานข้อสอบถามของสภาและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2.3 ฝ่ายส่งเสริมมีการมีส่วนร่วมของประชาชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการประชุมสัมพันธกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการปกครองท้องถิ่น งานติดตามผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานการจัดทำแผนงานต่าง ๆ และงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกอง รวบรวมเก็บรักษาระเบียบกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานรับ-ส่งหนังสือ งานการจัดทำแผนงานต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3. กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

3.1 ฝ่ายนโยบายและแผนมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิเคราะห์ นโยบายและแผนงานการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารงาน การประสานการ จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดงาน คณะกรรมการพัฒนาองค์การ บริหารส่วนจังหวัดคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ บริหารส่วนจังหวัดงานจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาท้องถิ่นงานจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

3.2 ฝ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดทำ ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี งานโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานแก้ไขเปลี่ยนแปลง งบประมาณ งานที่เกี่ยวกับโครงการเงินอุดหนุน งานวิเคราะห์งบประมาณ งานจัดสรร งบประมาณตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมายโดยแบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้

3.3 ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ งานบริการและควบคุมดูแลระบบงานเทคนิคและผลิตสื่อ งานพัฒนาควบคุม ความปลอดภัยและบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ งานควบคุมดูแลและบำรุงรักษาระบบการ ให้บริการงานวางระบบเครือข่ายองค์กร ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3.4 ฝ่ายติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการงานวิจัย วิเคราะห์และพัฒนาตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3.5 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือ สิ่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ-ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือ ควบคุมดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ของกองรวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ประชาสัมพันธ์ จัดทำแบบพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกอง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4. กองคลัง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

4.1 ฝ่ายการบัญชี มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเงินสดรับ เงินสดจ่าย งานการจัดทำงบทดลองงบรับ-จ่าย งบแสดงฐานะทางการเงิน งานจัดทำทะเบียนคุมรายรับ-รายจ่ายงบประมาณ งานทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินสะสม รายงานและนำส่งเงินสะสมงานกระทบยอดงบประมาณรายจ่าย งานการกระทบยอดเงินฝากธนาคาร งานการรายงานงบ ประจำเดือนประจำปีประจำไตรมาสแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดสถานการณ์คลังและงานจัดทำ งบประมาณ งานโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการ งบประมาณ งานรวบรวมสถิติรายได้รายจ่ายและอื่น ๆ งานจัดสรรเงินและควบคุมยอดเงิน งานตอบข้อซักถาม ข้อเสนอแนะของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและจังหวัด งานศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับ การบัญชี ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4.2 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการรับเงิน-จ่ายเงิน นำส่งเงินการเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน งานตรวจสอบใบสำคัญฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน งานเขียนเช็คส่งจ่ายเงินและควบคุมเช็คที่เบิกจ่าย

จากธนาคาร งานขอ อนุมัติเงินขอขยายเวลากันเงิน งานบำเหน็จบำนาญ งานการรับ และเบิกเงินจากจังหวัด งานออก หนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย งานนำส่งภาษีต่อสรรพากร งานการจัดสรรเงินต่าง ๆ งาน ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณงานศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ฝ่ายจัดเก็บและพัฒนารายได้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน จัดเก็บรายได้ งานเร่งรัดจัดเก็บรายได้ งานวางแผนการจัดเก็บรายได้และแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการ จัดเก็บรายได้ งานตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อผู้เสียภาษีและ ค่าธรรมเนียมจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง งานศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย หนังสือที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดเก็บรายได้ งานเกี่ยวกับตรวจสอบบัญชีงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการงานสาร บรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือควบคุมดูแลเก็บ รักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ของกอง รวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ จัดทำ แบบพิมพ์แบบฟอร์มต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของกอง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักการช่าง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

5.1 ส่วนวิศวกรรมการก่อสร้าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์แผนงาน การสำรวจควบคุม กำกับ การจัดทำข้อมูลทางวิศวกรรม การวิเคราะห์และจัดทำผังแสดง โครงสร้าง เส้นทางคมนาคมและขนส่ง โดยเชื่อมโยงกับถนนสายใหม่ สายเดิมและถนนใน ความรับผิดชอบของ หน่วยงานอื่นการเขียนแบบถนน สะพาน สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ รวมถึงการ ควบคุมดูแลวิศวกรรมไฟฟ้า ทางหลวงท้องถิ่น

5.2 ส่วนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนการดำเนินการสร้างซ่อมและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน สะพาน แหล่งน้ำ อาคาร สถานที่และอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและพร้อมใช้ งานอยู่เสมอ ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะแก่การอยู่อาศัยและการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนอีกทั้งยัง เป็นหน่วยงานในการดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหา อาชญากรรมและปัญหาความไม่สงบ 3

จังหวัดชายแดนภาคใต้และ 4 อำเภอของจังหวัดมุกดาหาร โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี ร่วมในการป้องกันและปราบปราม สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5.3 ฝ่าย บริหารงานทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 งาน ได้แก่ งานธุรการและงานสารบรรณ งานการเงินและ พัสดุ และงานประสานงานทั่วไป โดยมีลักษณะงาน

6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

6.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน การศึกษา ขั้นพื้นฐาน งานแผนและวิชาการ งานนิเทศ และประกันคุณภาพการศึกษา

6.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่ความ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานศึกษานอกกระบบและส่งเสริมอาชีพ งานกิจกรรมพัฒนาเด็กและ เยาวชนงาน ประเพณีศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมงานห้องสมุดประชาชน

6.3 งานโรงเรียน อบจ. มุกดาหารพิทยานุสรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับงาน จัดการศึกษาโดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552 ของ กระทรวงศึกษาธิการเป็นกรอบและทิศทางการจัดการเรียนการสอน โดยจัดโครงการ ส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา เปิดการเรียนการสอนชั้นมัธยมศึกษา เพื่อให้การ บริหารจัดการเรื่องการเรียนการสอน ส่งเสริมด้านกีฬาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในปีการศึกษา 2557 มีนักเรียนครบชั้นปีชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1-6 ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

6.4 งานโรงเรียนเกาะแก้วพิทยาสรรค์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัด การศึกษาโดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552 ของกระทรวงศึกษาธิการเป็น กรอบและทิศทางการจัดการเรียนการสอน โดยจัดโครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษ ทางด้านเกษตร และดนตรี เปิดการเรียนการสอน ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ตลอดจน งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

6.5 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการงาน สารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ – ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือควบคุมดูแลเก็บ รักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ของกอง รวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ จัดทำ แบบพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของกอง งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

7. หน่วยตรวจสอบภายใน แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

7.1 งานตรวจสอบภายใน 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงินและการบัญชี การดำเนินงาน การพัสดุและทรัพย์สินและการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งหนังสือสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7.2 งานตรวจสอบภายใน 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงินและการบัญชี การดำเนินงาน การพัสดุและทรัพย์สินและการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งหนังสือสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือ โตตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบ วาระการประชุม จัดบันทึกการรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายงานประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

8. กองกิจการขนส่ง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

8.1 ฝ่ายบริหารงานขนส่ง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบการขนส่งการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการด้านการขนส่ง การพัฒนาระบบการขนส่ง การศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการขนส่ง การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราค่าโดยสารค่าธรรมเนียมและค่าบริการอื่น ๆ การดำเนินการด้านระบบข้อมูล งาน ประชาสัมพันธ์ งานจัดระเบียบการใช้สถานที่เพื่อกิจการขนส่ง งาน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการขนส่ง งานการเงินและบัญชีงานพัสดุ งานควบคุมภายใน งานรายงานผลการปฏิบัติงาน งานจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดเก็บรายได้ การเบิกจ่ายการจำหน่าย และการเก็บรักษาตัวโดยสาร ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.2 ฝ่ายตรวจสอบและซ่อมบำรุง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขนส่ง ดูแลการให้บริการรับ-ส่งประชาชนและยานพาหนะข้ามฟาก รักษาความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ การดูแลรักษาและการซ่อมบำรุงยานพาหนะขนส่ง เครื่องยนต์ เครื่องจักรกล ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ - ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนกลาง งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

9.1 ฝ่ายส่งเสริมการสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขมูลฐาน งานบริการและส่งเสริมคุณภาพ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

9.2 ฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการและสังคมสงเคราะห์งานพัฒนาคุณภาพชีวิต งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

9.3 ฝ่ายพัฒนาชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน งานส่งเสริมอาชีพ งานบริหารจัดการชุมชนและเครือข่ายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

9.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ - ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนกลาง งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการ

ประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลง งบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

10. กองพัสดุและทรัพย์สิน แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

10.1 ฝ่ายจัดหาพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน จัดซื้อจัดจ้างจัดหาพัสดุ งานปรับปรุงซ่อมแซมและบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ งานการจัดทำ แผนการจัดหาพัสดุนานขออนุมัติกันเงินงานจัดทำหนังสือรับรองผลงาน งานควบคุม งบประมาณประจำปี งานจัดทำสถิติการจัดหาพัสดุให้ หน่วยงานอื่น งานตอบข้อซักถาม ของสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด และ หน่วยตรวจสอบอื่น งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับ มอบหมาย

10.2 ฝ่ายควบคุม ตรวจสอบพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนพัสดุ งานจัดทำงบทรัพย์สิน งานควบคุมตรวจสอบพัสดุ ประจำปี งานจำหน่ายพัสดุนานจัดทำบันทึกการยืมทรัพย์สินของทางราชการ งานอนุญาต ให้หน่วยงานอื่นใช้บริหารจัดการพัสดุนานจดทะเบียนรถยนต์ส่วนบุคคล งานจดทะเบียน รถยนต์ส่วนบุคคล

10.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานสาร บรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียน หนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้ รถยนต์ส่วนบุคคล งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการ ของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการ ประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลง งบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

11. กองผังเมือง แบ่งส่วนราชการออกเป็นดังนี้

11.1 ฝ่ายวางผังพัฒนาเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการวาง แผนการใช้ประโยชน์ที่ดินทุกประเภทในเขตจังหวัด การผังเมืองรวมจังหวัด ผังเมืองรวม ผัง เฉพาะ การวางผังเส้นทางคมนาคมขนส่ง การวางผังระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ บริหารชุมชน และแผนผังอื่น ๆ ตามที่กำหนดในการวางผังเมือง การวางผังเมืองเฉพาะ

งานการติดตามและประเมินผล ผังเมือง งานปรับปรุงผังเมือง งานประสานเกี่ยวกับการผังเมืองกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

11.2 ฝ่ายปฏิบัติการผังเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาตามผังงานการประสานการจัดทำผังเมืองกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง งานการสนับสนุนข้อมูลการผังเมืองให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ การจัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศ ทางภูมิศาสตร์ (GIS) และจัดการระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ งานจัดเก็บข้อมูลและสถิติ งานสำรวจ ภาคสนาม งานจัดทำแผนที่จากข้อมูลสารสนเทศการผังเมืองและสิ่งแวดล้อมงานเก็บและรวบรวมข้อมูลสถิติด้านสิ่งแวดล้อมและท้องถิ่นงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

11.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนกลาง งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึก รายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายงานประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับ มอบหมาย

12. กองการทองเที่ยวและกีฬา แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

12.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการกีฬางานธุรการ งานควบคุมเบิก-จ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของกองทองเที่ยวและกีฬา งานพัสดุการจัดซื้อจัดจ้างตามข้อบัญญัติ งานบำรุงรักษา ซ่อมแซม ครุภัณฑ์อุปกรณ์กีฬา งานข้อมูลข่าวสารทั่วไป งานสารสนเทศ งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ งานถ่ายโอนงาน ประสานหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

12.2 ฝ่ายการทองเที่ยว มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมการทองเที่ยว งานพัฒนาแหล่งทองเที่ยว งานสวัสดิการและช่วยเหลือนักท่องเที่ยว งานประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการทองเที่ยว งานระบบข้อมูลเกี่ยวกับการทองเที่ยวของจังหวัด งานสนับสนุนการจัดทำแผนการทองเที่ยวจังหวัด งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

12.3 ฝ่ายการกีฬา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมและพัฒนากีฬา งานบริหารจัดการสนามกีฬา และงานบริหารจัดการสวนสาธารณะ และงานนันทนาการ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

13. กองการเจ้าหน้าที่ แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

13.1 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาการแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่งของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างรวมถึงงานการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานการสังรักษาราชการแทนรักษาราชการในตำแหน่งช่วยปฏิบัติราชการ และสั่งประจำองค์การบริหารส่วน จังหวัดงาน การถ่ายโอนข้าราชการและงานการประสานส่วนราชการอื่นและส่วนราชการท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมาย

13.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร งานฝึกอบรมสัมมนาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรในสังกัด งานบำเหน็จบำนาญงาน บัตรประจำตัวบุคลากร งานออกหนังสือรับรองบุคคล งานเสนอขอ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และประกาศเกียรติคุณบุคลากร งานการให้ทุนการศึกษาของบุคลากร งานควบคุมเวลาการปฏิบัติราชการ งานประเมินคุณสมบัติและผลงานของข้าราชการ เพื่อขอรับเงินประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

13.3 ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย งานสอบสวนวินัย งานสืบสวนข้อเท็จจริง งานความรับผิดชอบทางละเมิดของบุคลากร งานร้องเรียนร้องทุกข์ งานการดำเนินคดีในชั้นศาลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งาน ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เกิดความผาสุก และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบสุขปลอดภัยของสังคมส่วนรวมตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

13.4 งานธุรการ มีหน้าที่รับมอบหมาย งานธุรการ งานสารบรรณ งานแจ้งเวียนหนังสือร่างโต้ตอบหนังสือ งานเก็บรักษา รวบรวม ระเบียบข้อกฎหมาย หนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้องงานรับ – ส่งหนังสือ งานจัดทำคำสั่งประกาศของส่วนราชการ งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม งานควบคุมดูแล เก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ ส่วนกลาง งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้างงาน ขออนุมัติจัดซื้อ-จัดจ้าง

งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายจ่ายเพิ่มเติมโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลง
รายการงบประมาณตลอดจน งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานภายในประเทศ

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

เสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัย แรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจ หน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจภายนอก ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง เทคโนโลยีที่ทันสมัย และความปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

จิราพร ชุมบางหมั่ง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมารูรกิจ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของบริษัท สมารูรกิจ จำกัด มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับสูง ลำดับแรกคือด้านค่าใช้จายรองลงมาคือด้าน

ปริมาณ งานด้านคุณภาพ และด้านเวลา ตามลำดับ 2) บุคลากรบริษัทสีมาธุรกิจ จำกัด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ เงินเดือน และอายุการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยมุ่งใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทสีมาธุรกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งทำนาย ประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 11

ศาสตราจารย์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการ ความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้าน ความต้องการความสำเร็จสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 48.20 2) ผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา ประเภทบุคลากรต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ต่างกันมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ. 01 ส่วนด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความต้องการความสำเร็จแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการปฏิบัติงานสถานภาพและ หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ราตรี สุภาพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “ แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจกองอัตรากำลังสำนักงานกำลังพล” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ปัจจัยค่าจ้างมากกว่าปัจจัยมุ่ง ใจส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่าแรงจูงใจ ด้านปัจจัยค่าจ้างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพียงปัจจัยเดียว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความ พันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.716 ที่ระดับ

นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการปกครองบังคับบัญชา และเงินเดือนและผลตอบแทน สามารถทำนายอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ($\text{Beta} = 0.329, 0.218, 0.197$ และ 0.183 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือน 15,001-30,000 บาท ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ที่สุด คือปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความ คิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยในการทำงาน 1) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ด้านเงินเดือน 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพการทำงาน 5) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ความ คิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะงาน และ จากการศึกษาสมมติฐาน พบว่า คุณลักษณะด้านเพศที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจที่ไม่แตกต่างกันและสุดท้าย กฤษฎา เขียววัฒนสุข (2560) ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้ง วัฒนะโดย ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และ ระดับแรงจูงใจของ พนักงานตามแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยการรักษาของ พนักงานไม่แตกต่างกัน ส่วนเพศ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยการรักษาของพนักงาน แตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในหน้าที่ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยการรักษา ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยการรักษาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปริมาณผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้าน ความสำเร็จในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบและด้าน

ความก้าวหน้า และมีปัจจัยดำรงรักษาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Caliskan (2022) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าวิธีที่องค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

Yilmaz และ Bulut (2015) ได้ศึกษาเรื่องผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 209 ราย โดยศึกษาตัวแปรการจัดการทรัพยากร มนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมและการศึกษา (Training and education) การจัดการผล การปฏิบัติงาน (Performance management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) และการจัดการอาชีพ (Career management) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพ ขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Peters และ Waterman (1982) ได้ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเสนอ McKinsey 7s Framework เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กร แม้งานวิจัยจะมุ่งเน้นองค์ภาคเอกชนเป็นหลัก แต่แนวคิดเรื่องความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ โดยเฉพาะในประเด็นการกำหนดค่านิยมร่วมด้านการให้บริการสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อประชาชน และการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

Ravanfar (2015) ได้ศึกษาการใช้ McKinsey 7s Framework เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านระบบการทำงานและทักษะของบุคลากรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องพึ่งพากระบวนการบริหารจัดการภายในและสมรรถนะของบุคลากรในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

Singh (2013) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐของประเทศอินเดียโดยใช้ McKinsey 7s Framework เป็นกรอบการวิเคราะห์ ผลการศึกษา

พบว่า ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญต่อการยอมรับนโยบายและการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กับการปรับโครงสร้างและระบบงาน

Alshaher (2013) ได้ศึกษาการใช้ McKinsey 7s Framework เพื่อการพัฒนาองค์กรในบริบทของหน่วยงานภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบการทำงานเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ผู้วิจัยเสนอว่า การนำ McKinsey 7s Framework มาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาภายในและกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

Yesil และ Kaya (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ McKinsey 7s Framework กับผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐในประเทศตุรกี โดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วมมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์กร ในขณะที่กลยุทธ์และโครงสร้างส่งผลทางอ้อมผ่านระบบการทำงาน งานวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กับการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และ พนักงานจ้างทั่วไปขององค์การบริหารส่วนมุกดาหาร จำนวน 727 คน (ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ มิถุนายน 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 259 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดย สูตรทาร์โยมามาเน่ (Taro Yamane, 1970) ใช้แบบชั้นภูมิ ดังนี้

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

เมื่อ n = ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05

เมื่อแทนค่าสูตรข้างต้นจะได้

$$N = \frac{727}{1+727(0.05)^2}$$

$$= 258.03$$

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 259 คน

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งกำหนดความน่าเชื่อถือของการศึกษาได้

95% (หรือมี ความคลาดเคลื่อนได้ .05) จึงกำหนดจำนวนตัวอย่างประมาณ 259 คนโดย

การสุ่มแบบชั้นภูมิ

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักปลัด	61	22
กองกิจการสภา	16	6
กองแผนและงบประมาณ	20	7
กองคลัง	32	11
กองช่าง	199	71
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	91	33
กองกิจการขนส่ง	99	35
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	96	34
กองพัสดุและทรัพย์สิน	29	10
กองผังเมือง	21	8

ตาราง 4 (ต่อ)

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กองการเจ้าหน้าที่	22	8
กองการทองเที่ยวและกีฬา	32	11
หน่วยตรวจสอบภายใน	9	7
รวม	727	259

ที่มา : กองการ เจ้าหน้าที่ วันที่ 10 มิถุนายน 2567

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบ ปลายปิดให้เลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร และแบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับคำถามเชิงบวก ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับคำถามเชิงบวก ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับคำถามเชิงบวก ดังต่อไปนี้

การกำหนดเกณฑ์ ถือหลักว่าจะต้องให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน จะเห็นได้ว่า คะแนนสูงสุด 5 คะแนน และต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนเท่ากับ $5 - 1 = 4$ มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับควรมีช่วงห่างเท่ากับ $4/5 = 0.8$

การแปลผลระดับคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

โดยมีขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร

2. ศึกษารูปแบบและการนำไปใช้ของเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยจากหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามให้ เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3. นำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลผล เพื่อกำหนดโครงสร้างและขอบเขต ของเครื่องมือให้ครอบคลุมกับเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ในทุกตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

เกณฑ์ในการกำหนดระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 ถึง 29 มีระดับความสัมพันธ์ต่ำ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 30 ถึง 70 มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 71 ถึง 1.00 มีระดับความสัมพันธ์สูง ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตามกัน ส่วนถ้า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายถึง ข้อมูลทั้งสองทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตรงข้ามกัน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ และผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องต่างๆ

นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมและความถูกต้องของเนื้อหา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คนขึ้นไป ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อ คำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC) หรือค่าดัชนี IOC รายละเอียดค่าดัชนี IOC มีดังนี้ คือ หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ 1 แต่หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าข้อคำถามมีความ ไม่เหมาะสม คะแนนเท่ากับ 0 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของ ข้อคำถาม คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับการพิจารณาว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงหรือไม่ จะพิจารณา จากค่าดัชนี IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.05 ขึ้นไป

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้วนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามจำนวน 30 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) จำนวน 30 ราย โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ไปเก็บตัวอย่าง จำนวน 259 ราย เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาคำนวณค่า IOC สรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อสรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อสรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษา ในบางข้อก่อนนำไปใช้ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ข)

ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด โดยยึดตามแนวคิดของ **Belmont Report** ซึ่งกำหนดหลักจริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. หลักเคารพในบุคคล (Respect for Persons) ผู้วิจัยให้ความเคารพในศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ และสิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยผู้เข้าร่วมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ประโยชน์ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างครบถ้วน และสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยโดยปราศจากการบังคับ รวมถึงมีสิทธิที่จะถอนตัวออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ

2. หลักการทำคุณประโยชน์และไม่ก่ออันตราย (Beneficence)

ผู้วิจัยคำนึงถึงการเพิ่มประโยชน์สูงสุดและลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมการวิจัยให้มากที่สุด โดยออกแบบกระบวนการวิจัยให้ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม

3. หลักความยุติธรรม (Justice) ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่ม

ตัวอย่างอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่เอาเปรียบผู้เข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งกระจายประโยชน์และภาระจากการวิจัยอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ใช้ข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัยเท่านั้น และนำเสนอผลการวิจัยตามความเป็นจริงอย่างซื่อสัตย์ตามหลักจริยธรรมทางวิชาการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎี และ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเอง โดยวิธีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาซึ่งนำแบบประเมินที่ได้กลับมาป้อนข้อมูลสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดทางระบบสถิติ

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยแจกแบบประเมินให้แก่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลทางสถิติต่อไป

ผู้วิจัยเก็บและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบประเมิน เพื่อนำไป

วิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ ข้อมูล ดังนี้

การจัดเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบถึงความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้แปลงเป็นรหัสในโปรแกรม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผล ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ผู้วิจัยได้กำหนด ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภท ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติ Correlation หรือ ค่าสหสัมพันธ์เป็นการดูทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว โดยมี Correlation Coefficient (r) หรือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์นี้ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นี้จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง $+1.0$ ซึ่งหากมีค่าใกล้ -1.0 นั้นหมายความว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในเชิงตรงกันข้าม หากมีค่าใกล้ $+1.0$ นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันโดยตรงอย่างมาก และหากมีค่าเป็น 0 นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
4. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) ใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุระหว่างตัวแปรอิสระ โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

1. ค่า VIF ต้องมีค่าน้อยกว่า 10
2. ค่า Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.10

หากตัวแปรอิสระผ่านเกณฑ์ดังกล่าว แสดงว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R^2	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุกำลัง/ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด
R change	แทน ประสิทธิภาพการทำนายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระเข้าไป
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIF	แทน ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$)

ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้
ค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	140	54.10
	หญิง	119	45.90
2. อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	66	25.50
	31 – 40 ปี	50	19.30
	41 – 50 ปี	71	27.40
	51 – 60 ปี	72	27.80
3. ระดับ การศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	8.90
	ปริญญาตรี	183	70.70
	สูงกว่าปริญญาตรี	53	20.50
4. ประเภท บุคลากร	ข้าราชการ	97	37.50
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	69	26.60
	พนักงานจ้างทั่วไป	93	35.90
6.ระยะเวลา ทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	40	15.40
	1 – 4 ปี	44	17.00
	5 – 10 ปี	37	14.30
	11 – 15 ปี	41	15.80
	16 – 20 ปี	97	37.50
5. รายได้	ไม่เกิน 10,000 บาท	46	17.80
	10,001 – 20,000 บาท	62	23.90
	20,001 – 30,000 บาท	65	25.10
	30,001 – 40,000 บาท	40	15.10
	มากกว่า 40,001 บาท	46	17.80

จากตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 และเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อยด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 รองลงมา คือ อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานที่มีประสบการณ์และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 70.70 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.90 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสามารถในการพัฒนาองค์กรด้านประเภทบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา คือ พนักงานทั่วไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 และพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายประเภท โดยมีข้าราชการเป็นกลุ่มหลักขององค์กรด้านระยะเวลาทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา คือ 1 – 4 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ระยะเวลา 11 – 15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 และระยะเวลา 5 – 10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานค่อนข้างยาวนาน จึงมีความเข้าใจในระบบและการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างดีด้านรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 รองลงมา คือ รายได้ 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 รายได้ไม่เกิน 10,000 บาท และมากกว่า 40,001 บาท มีจำนวนเท่ากัน คือ 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 และรายได้ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

สรุปจากตารางที่ 5 พบว่า สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 51 – 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นข้าราชการ มีระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี และมีรายได้เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและมีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง จึงสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยได้อย่างเหมาะสม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบ 7s

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของการบริหารแบบ 7s โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 6-14

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	การบริหารแบบ 7s	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านกลยุทธ์	4.19	.727	ระดับปานกลาง
2	ด้านโครงสร้าง	4.20	.658	ระดับมาก
3	ด้านระบบ	4.19	.678	ระดับมาก
4	ด้านรูปแบบของการบริหาร	4.16	.711	ระดับมาก
5	ด้านบุคลากร	4.17	.662	ระดับมาก
6	ด้านความสามารถ	4.16	.744	ระดับมาก
7	ด้านค่านิยมรวม	4.19	.702	ระดับมาก
รวม		4.18	.038	ระดับมาก

จากตาราง 6 การบริหารแบบ 7s ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.20$) และรองลงมา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.19$) รองลงมา คือ ด้านค่านิยมรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$) ส่วนด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.17$) ด้านรูปแบบของการบริหาร และด้านความสามารถอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.16$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านที่	ด้านกลยุทธ์	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร	3.06	1.340	ระดับมาก
2	มีการจัดทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	2.76	1.338	ระดับปานกลาง
3	หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และ มีความสามารถสูง	2.91	1.410	ระดับปานกลาง
รวม		2.91	.824	ระดับปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.91) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร ($\bar{X}$ = 2.91) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง ($\bar{X}$ = 2.91) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการจัดทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน ($\bar{X}$ = 2.76) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านโครงสร้าง	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์			
2	หน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	2.82	1.416	ระดับปานกลาง
3	หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	2.98	1.390	ระดับปานกลาง
รวม		2.98	.847	ระดับปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านโครงสร้างโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 2.98$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}= 3.14$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}= 2.98$) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}= 2.82$) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านโครงสร้าง	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.14	1.464	ระดับมาก
2	หน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	2.82	1.416	ระดับปานกลาง
3	หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	2.98	1.390	ระดับปานกลาง
รวม		2.98	.847	ระดับปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านโครงสร้างโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 3.14) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.98) แลข้อที่มีค่านี้น้อยที่สุด คือ มีหน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.82) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านระบบ โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านระบบ	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	2.98	1.418	ระดับปานกลาง
2	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน	2.96	1.416	ระดับปานกลาง
3	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	2.84	1.419	ระดับปานกลาง
	รวม	2.92	.854	ระดับปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.92) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ($\bar{X}$ = 2.98) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.96) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{X}$ = 2.84) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านรูปแบบของการบริหารโดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านรูปแบบของการบริหาร	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	2.81	1.404	ระดับปานกลาง
2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	2.58	1.400	ระดับปานกลาง
3	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	2.91	1.442	ระดับปานกลาง
รวม		2.86	.841	ระดับปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านรูปแบบของการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.86) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.91) รองลงมา คือ มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ ($\bar{X}$ = 2.58) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ด้านบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านบุคลากร	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน	2.96	1.416	ระดับปานกลาง
2	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.05	1.500	ระดับปานกลาง
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.00	1.465	ระดับปานกลาง
รวม		3.01	.759	ระดับปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.01$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}= 3.05$) รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{X}= 3.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน ($\bar{X}= 2.96$) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านความสามารถ โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านความสามารถ	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.01	1.405	ระดับปานกลาง
2	บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ	2.92	1.483	ระดับปานกลาง
3	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	2.97	1.445	ระดับปานกลาง
รวม		2.97	.873	ระดับปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านความสามารถ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.97) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 3.01) รองลงมา คือ องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 2.97) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 2.92) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารแบบ 7s ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้าน ที่	ด้านค่านิยมร่วม	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่่มเท อุตสาหะ และความพยายาม	2.93	1.394	ระดับปานกลาง
2	บุคลากรในหน่วยงาน ให้ ความสำคัญต่อการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.01	1.455	ระดับปานกลาง
3	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การ สนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ	3.06	1.468	ระดับปานกลาง
รวม		3.00	.873	ระดับปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารแบบ 7s ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.00) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การ สนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 3.01) รองลงมา คือ องค์การเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 2.97) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในองค์การมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในการะงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 2.92) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของแรงจูงใจของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 15-20

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	แรงจูงใจ	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	2.98	.814	ระดับปานกลาง
2	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.01	.814	ระดับปานกลาง
3	ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	3.05	.787	ระดับปานกลาง
4	ด้านความรับผิดชอบในงาน	2.98	.814	ระดับปานกลาง
5	ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.01	.810	ระดับปานกลาง
รวม		3.01	.352	ระดับปานกลาง

จากตาราง 15 พบว่า แรงจูงใจของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.01$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ($\bar{X}= 3.05$) รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X}= 3.01$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X}= 2.98$) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดมุกดาหารรายด้านและรายข้อ

ด้าน ที่	ความสำเร็จในการทำงาน	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง	2.99	1.404	ระดับปานกลาง
2	งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง	2.88	1.404	ระดับปานกลาง
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.08	1.437	ระดับปานกลาง
รวม		2.98	.810	ระดับปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่า แรงจูงใจของบุคลากรด้านความสำเร็จในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายรายข้อ พบว่า ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.08) รองลงมา คือ ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 2.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ($\bar{X}$ = 2.88) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงงูใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดมุกดาหาร รายด้านและรายข้อ

ด้าน ที่	การได้รับการยอมรับนับถือ	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยก ย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจน ประสบความสำเร็จ	2.99	1.426	ระดับปานกลาง
2	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของ ท่าน	2.98	1.437	ระดับปานกลาง
3	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่าน	3.06	1.447	ระดับปานกลาง
รวม		3.01	.814	ระดับปานกลาง

จากตาราง 17 พบว่า แรงงูใจของบุคลากรด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X}$ = 3.06) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 2.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 2.98) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดมุกดาหารด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย รายด้านและ
รายชื่อ

ด้าน ที่	ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์ และท้าทาย	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัดของตนเอง	2.98	1.429	ระดับปานกลาง
2	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ท้า ทาย ความสามารถ และใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติงาน	3.05	1.403	ระดับปานกลาง
3	งานที่ท่านปฏิบัติในหน้าที่ต้องอาศัย เทคนิคและ ความรู้ที่ทันสมัยในการ ปฏิบัติงาน	2.93	1.447	ระดับปานกลาง
รวม		2.98	.814	ระดับปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า แรงจูงใจของบุคลากรด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X} = 3.06$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 2.99$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงงูใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดมุกดาหาร ด้านความรับผิดชอบในงาน รายด้านและรายข้อ

ด้าน ที่	ความรับผิดชอบในงาน	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ มีความ สอดคล้องกับตำแหน่ง หน้าที่ของท่าน	2.98	1.429	ระดับปานกลาง
2	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้	3.05	1.403	ระดับปานกลาง
3	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	2.93	1.447	ระดับปานกลาง
รวม		2.98	0.814	ระดับปานกลาง

จากตาราง 19 พบว่า แรงงูใจของบุคลากรด้านความรับผิดชอบในงานโดย
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีอิสระในการ
ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมี
ค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้
สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X}$ = 3.05) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ
มีความ สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ($\bar{X}$ = 2.98) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ
ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ($\bar{X}$ = 2.93) ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดมุกดาหารด้านความก้าวหน้าในอาชีพในงาน รายด้านและรายข้อ

ด้าน ที่	ความก้าวหน้าในอาชีพ	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนด แผน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติ อย่างชัดเจน	2.88	1.437	ระดับปานกลาง
2	ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงานอบรมสัมมนา เป็นต้น	3.11	1.371	ระดับปานกลาง
3	ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถ สร้างผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งได้	3.04	1.445	ระดับปานกลาง
รวม		3.01	.814	ระดับปานกลาง

จากตาราง 20 พบว่า แรงจูงใจของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในอาชีพโดย
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีโอกาสพัฒนา
ความรู้และประสบการณ์ใน งานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น อยู่ใน
ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีโอกาสพัฒนา
ความรู้และประสบการณ์ใน งานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น
($\bar{X}$ = 3.11) รองลงมา คือ ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง
ได้ ($\bar{X}$ = 3.04) และงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนดแผน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่าง
ชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.88) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลปรากฏ ดังตาราง 21- 24

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมและด้าน

ด้าน ที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านปริมาณงาน	3.83	.621	ระดับปานกลาง
2	ด้านคุณภาพของงาน	3.81	.642	ระดับปานกลาง
3	ด้านเวลา	3.77	.635	ระดับปานกลาง
รวม		3.80	.814	ระดับปานกลาง

จากตาราง 21 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.80$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X}= 3.83$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X}= 3.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านด้านเวลา ($\bar{X}= 3.77$) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านคุณภาพของงานด้านคุณภาพของงานและรายชื่อ

ด้านที่	ด้านคุณภาพของงาน	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์ คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง	3.85	.674	ระดับมาก
2	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมี คุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบ หลักเกณฑ์	3.81	.685	ระดับมาก
3	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ งานที่ท่านทำเป็นอย่างดีทำให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อยและมีคุณภาพ	3.78	.677	ระดับมาก
รวม		3.81	.642	ระดับมาก

จากตาราง 22 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพ
ของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง อยู่
ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ
ตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง ($\bar{X}$ = 3.85) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ
อย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์ ($\bar{X}$ = 3.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย
ที่สุด คือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไป
ด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ ($\bar{X}$ = 3.78) ตามลำดับ

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านปริมาณงานด้านคุณภาพของงานและรายชื่อ

ด้านที่	ด้านปริมาณงาน	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	3.84	.642	ระดับมาก
2	มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.81	.648	ระดับมาก
3	มีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.83	.642	ระดับมาก
รวม		3.83	.624	ระดับมาก

จากตาราง 23 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน ด้านปริมาณงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.83) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 3.81) ตามลำดับ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านเวลางานด้านคุณภาพของงานและรายชื่อ

ด้านที่	ด้านเวลา	ผลการวิเคราะห์		การแปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	3.88	.646	ระดับมาก
2	การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่าง ชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.83	.643	ระดับมาก
3	ท่านมีการพัฒนาวิทยากรใหม่ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความ รวดเร็วขึ้น	3.85	.690	ระดับมาก
รวม		3.80	.625	ระดับมาก

จากตาราง 24 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.88) รองลงมา คือ ท่านมีการพัฒนาวิทยากรใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความ รวดเร็วขึ้น ($\bar{X}$ = 3.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่าง ชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.83) ตามลำดับ

ตาราง 25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการบริหารแบบ 7s จำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อ
ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	S. E	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.041	.058		-.715	.475		
1. ด้านกลยุทธ์ (X ₁)	.100	.022	.116	4.608	.000	.270	3.702
2. ด้านโครงสร้าง (X ₂)	.173	.022	.180	7.745	.000	.313	3.195
3. ด้านระบบ (X ₃)	.158	.023	.170	6.873	.000	.278	3.597
4. ด้านรูปแบบการบริหาร (X ₄)	.143	.022	.161	6.610	.000	.286	3.498
5. ด้านบุคลากร (X ₅)	.161	.023	.169	6.902	.000	.284	3.520
6. ด้านความสามารถ (X ₆)	.127	.021	.149	6.165	.000	.290	3.447
7. ด้านค่านิยมรวมของคนในองค์กร (X ₇)	.146	.021	.163	7.010	.000	.315	3.171
R = .957, R ² = .956							

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

*** มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการบริหารแบบ 7s จำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 7 ด้าน สามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .957 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R²) เท่ากับ .956 แสดงว่า การบริหารแบบ 7s ทั้ง 7 ด้านสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 95.60 ส่วนอีกร้อยละ 4.40 เกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้ศึกษา

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโครงสร้าง (X₂) มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่า Beta เท่ากับ .180 ค่า t เท่ากับ 7.745 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า หากองค์กรมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น ด้านระบบ (X₃) มีค่า Beta เท่ากับ .170 ค่า t เท่ากับ 6.873 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านบุคลากร (X₅) มีค่า Beta เท่ากับ .169 ค่า t เท่ากับ 6.902 และค่า Sig. เท่ากับ .000 สะท้อนให้เห็นว่า การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร (X₇) มีค่า Beta เท่ากับ .163 ค่า t เท่ากับ 7.010 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร (X₄) มีค่า Beta เท่ากับ .161 ค่า t เท่ากับ 6.610 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านทักษะการทำงาน (X₆) มีค่า Beta เท่ากับ .149 ค่า t เท่ากับ 6.165 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ (X₁) มีค่า Beta เท่ากับ .116 ค่า t เท่ากับ 4.608 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่า Tolerance พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .270 – .315 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 3.171 – 3.702 ซึ่งค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Tolerance มากกว่า .10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) จึงสามารถนำตัวแปรเข้าสมการถดถอยได้อย่างเหมาะสม

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = -0.041 + 0.100(X_1) + 0.173(X_2) + 0.158(X_3) + 0.143(X_4) + 0.161(X_5) + 0.127(X_6) + 0.146(X_7)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน

$$Z = 0.116(X_1) + 0.180(X_2) + 0.170(X_3) + 0.161(X_4) + 0.169(X_5) + 0.149(X_6) + 0.163(X_7)$$

$$Y = -0.041 + 0.100X_1 + 0.173X_2 + 0.158X_3 + 0.143X_4 + 0.161X_5 + 0.127X_6 + 0.146X_7$$

ตาราง 26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจจำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	S. E	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.041	.057		.715	.476		
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (M ₁)	.159	.031	.169	5.216	.000	.166	6.021
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (M ₂)	.182	.033	.187	5.432	.000	.147	6.780
3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย (M ₃)	.223	.031	.229	7.139	.000	.169	5.908
4. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (M ₄)	.260	.033	.273	7.777	.000	.141	7.076
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (M ₅)	.169	.034	.173	5.036	.000	.148	6.760
R = 0.978, R ² = 0.956							

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

*** มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจจำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 5 ด้าน สามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .978 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R²) เท่ากับ .956 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 5 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 95.60 ส่วนอีกร้อยละ 4.40 เกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้ศึกษา

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (M_4) มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่า Beta เท่ากับ .273 ค่า t เท่ากับ 7.777 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า หากบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความมุ่งมั่นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย (M_3) มีค่า Beta เท่ากับ .229 ค่า t เท่ากับ 7.139 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า งานที่มีความท้าทายและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (M_2) มีค่า Beta เท่ากับ .187 ค่า t เท่ากับ 5.432 และค่า Sig. เท่ากับ .000 สะท้อนให้เห็นว่า การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (M_5) มีค่า Beta เท่ากับ .173 ค่า t เท่ากับ 5.036 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า โอกาสในการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความสำเร็จในการทำงาน (M_1) มีค่า Beta เท่ากับ .169 ค่า t เท่ากับ 5.216 และค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่า Tolerance พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .141 – .169 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 5.908 – 7.076 ซึ่งค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Tolerance มากกว่า .10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) จึงสามารถนำตัวแปรเข้าสมการถดถอยได้อย่างเหมาะสม

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.041 + 0.159(M_1) + 0.182(M_2) + 0.223(M_3) + 0.260(M_4) + 0.169(M_5)$$

การพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$ZY = 0.169(ZM_1) + 0.187(ZM_2) + 0.229(ZM_3) + 0.273(ZM_4) + 0.173(ZM_5)$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร สรุปผลตามลำดับดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

ผลการวิจัย ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร สรุปผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X}$ = 3.98) รองลงมาคือ ด้านระบบ ($\bar{X}$ = 3.79) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ด้านกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 2.95) ตามลำดับ โดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.91) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าหน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร ($\bar{X}$ = 2.91) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และ มีความสามารถสูง ($\bar{X}$ = 2.91) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการจัดทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน ($\bar{X}$ = 2.76) ตามลำดับ

1.2 ด้านโครงสร้างโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 3.14) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.98) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.82) ตามลำดับ

1.3 ด้านโครงสร้างโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 3.14) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.98) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.82) ตามลำดับ

1.4 ด้านระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.92) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ($\bar{X}$ = 2.98) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.96) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{X}$ = 2.84) ตามลำดับ

1.5 ด้านรูปแบบของการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.86) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.91) รองลงมา คือ มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.81) แลข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงและกล้าตัดสินใจ ($\bar{X}$ = 2.58) ตามลำดับ

1.6 ด้านบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.05) รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

($\bar{X}$ = 3.00) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงาน ($\bar{X}$ = 2.96) ตามลำดับ

1.7 ด้านความสามารถ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.97)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 3.01) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 2.97) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 2.92) ตามลำดับ

1.8 ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.00) เมื่อ

พิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การ สนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 3.01) รองลงมา คือ องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 2.97) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 2.92) ตามลำดับโดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ($\bar{X}$ = 3.05) รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X}$ = 3.01) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X}$ = 2.98) ตามลำดับโดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.08) รองลงมา คือ ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 2.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุด คือ งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ($\bar{X}$ = 2.88) ตามลำดับ

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X}$ = 3.06) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 2.99) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 2.98) ตามลำดับ

2.3 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X}$ = 3.06) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 2.99) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 2.98) ตามลำดับ

2.4 ด้านความรับผิดชอบในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X}$ = 3.05) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความ สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ($\bar{X}$ = 2.98) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ($\bar{X}$ = 2.93) ตามลำดับ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ใน งานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ใน งานอยู่เสมอ

เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น ($\bar{X}$ = 3.11) รองลงมา คือ ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติ อยู่สามารถสร้างผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งได้ ($\bar{X}$ = 3.04) และงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการ กำหนดแผน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.88) ตามลำดับ

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X}$ = 3.83) รองลงมา คือ ด้าน คุณภาพของงาน ($\bar{X}$ = 3.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านด้านเวลา ($\bar{X}$ = 3.77) ตามลำดับโดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81) เมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์ คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง ($\bar{X}$ = 3.85) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์ ($\bar{X}$ = 3.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำ เป็น อย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ ($\bar{X}$ = 3.78) ตามลำดับ

3.2 ด้านปริมาณงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.83) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีการจัดลำดับความสำคัญของ ปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 3.81) ตามลำดับ

3.3 ด้านเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ท่านมีความตรงต่อเวลา และรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.88) รองลงมา คือ ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความ รวดเร็วขึ้น ($\bar{X}$ = 3.85) และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่าง ชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.83) ตามลำดับ

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารพบว่า ค่า R เท่ากับ 0.730 และ R Square เท่ากับ 0.533 ดังนั้น ปัจจัยภายในองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้ร้อยละ 53.3 โดยปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.821 และ R Square เท่ากับ 0.674 ดังนั้น ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้ร้อยละ 67.4 โดยปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สอดคล้องกับการศึกษาของสุพรรณิ สรรค์นิกร (2554) ได้ศึกษาระดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นผลการศึกษา

พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก

การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากรระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ผลการวิจัย พบว่า อายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศาสตราจารย์ ศิลป์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร ชุมบางหม้ง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมาธุรกิจ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบริษัทสมาธุรกิจจำกัดที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ เงินเดือน และอายุการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยภายในองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารได้ร้อยละ 53.3 โดยด้านโครงสร้างด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน งานหน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ

โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางกลไกการประสานงานการติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงานการกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ ด้าน รูปแบบการบริหารถือเป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุมการจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้วจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหารซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มี ผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กันซึ่งการที่บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารมีปัจจัยภายในองค์กร ทั้ง 3 ด้านอันประกอบไปด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารให้เพิ่มสูงขึ้นและประสบความสำเร็จได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจภายในประกอบด้วยผลสำเร็จในการปฏิบัติงานการยกย่องยอมรับนับถือการมีอำนาจหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในงานส่วนปัจจัยจูงใจภายนอกประกอบด้วย การเลื่อน

ตำแหน่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร ได้ร้อยละ 67.4 โดยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานได้ก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการที่หล่อหลอมจิตใจของบุคคล ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้องที่มีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน

ในปัจจุบันได้ให้ความสนใจและความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์การใดที่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีความเจริญก้าวหน้าเพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้เหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้นช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้เพราะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่าอีกด้วยผู้บริหารที่ดีต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิกเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร ชุ่มบางหม้ง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมาธุรกิจ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัทสมาธุรกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 11 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ราตรี สุภาพันธ์

(2558) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองอัตรากำลังสำนักงานกำลังพล ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพียงปัจจัยเดียวโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.716 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยปัจจัยค่าจุนด้านความมั่นคงในงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลวิธีการปกครองบังคับบัญชา และเงินเดือนและผลตอบแทนสามารถทำนายอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Beta = 0.329, 0.218, 0.197 และ 0.183 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัย

ของอรรถสิทธิ์ ต้นติยุทธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษาการประปานครหลวงผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุดคือปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยในการทำงาน 1) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ด้านเงินเดือน 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพการทำงาน 5) ด้านนโยบายและการบริหารงานความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของศาสตร์ศิลป์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความต้องการความสำเร็จ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 48.20 และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของกฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2560) ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยธำรงรักษาด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปริมาณผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า และมี

ปัจจัยการรักษาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยระดับความ คิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยระดับความ คิดเห็นน้อยสุด ในบรรดาทั้ง 3 ด้าน ควรมีการพัฒนาวิชาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเนื่องจากมี ระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นน้อยกว่าใน ประเด็นอื่น ๆ ดังนั้นควรเพิ่มความหลากหลายขององค์ ความรู้ที่จะถ่ายทอดไปยังบุคลากร รวมไปถึงการนำวิชาการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อได้แนวทางความคิดสร้างสรรค์ใน การทำงานแนวใหม่ ๆ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการ บริหาร และด้าน ความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่ ละด้านมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.1 ด้านโครงสร้างควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะโครงสร้างของแต่ละหน่วยงานเนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรเพราะจะ เป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ประเภทของงานรายละเอียดของงานโดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการ กำหนดโครงสร้างด้วยซึ่งบุคลากรเป็น ผู้ปฏิบัติงานจะพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง เช่น บุคลากรไม่เพียงพอกับ ปริมาณงานหรือบุคลากรบางตำแหน่งต้องปฏิบัติงานหลายอย่างทำให้งานไม่สำเร็จตาม กำหนดเวลาหรือขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าการเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อนำปัญหาและอุปสรรคนั้นมารวมกันหาแนวทางวิธีการจัดสรร บุคลากรและปริมาณงานแล้วกำหนดขั้นตอนเป็นโครงสร้างให้ชัดเจนและสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

1.2.2 ด้านรูปแบบการบริหารมีความชัดเจนในแนวทางการ บริหารงาน ดังนั้นควรรักษามาตรฐานรูปแบบการบริหารให้คงอยู่หรือปรับให้ดีขึ้นใน อนาคต

1.2.3 ด้านความสามารถ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมด้าน

ความสามารถของ บุคลากรให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถ ไหวพริบปฏิภาณ วิธีการ การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ปริมาณตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานแล้ว หากพบว่าคุณสมบัติ หรือความสามารถของบุคลากรยังไม่เหมาะสม ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น ส่งเข้าอบรมโครงการต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ หรือนำมาพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

1.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้าน ความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยแต่ละด้านมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.3.2 ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน การปฏิบัติตนในงานอาชีพให้ประสบ ความสำเร็จและเกิดความสุขในการทำงานนั้น บุคลากรงานควรจะต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่และความ รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน

1.3.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรอย่างเท่าเทียมกันตามความสามารถของแต่ละบุคคล

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในส่วน ของระดับผู้บริหารงาน เพื่อให้ทราบปัจจัยในการบริหาร และนำมาบูรณาการในการพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการประเมินสภาพการทำงาน ปัญหาและ อุปสรรคของบุคลากรเฉพาะแต่ละองค์กร เพื่อนำปัญหาและอุปสรรคมาดำเนินการปรับปรุง แก้ไข บูรณาการในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารมากที่สุด เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลมาพัฒนาการบริหารองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกอร รัตนพันธุ์. (2560). การศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมปศุสัตว์ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สำนักงานปศุสัตว์ เขต 3. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- กรสรศักดิ์ เอนกศักดิ์พงศ์. (2556). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดทำอย่างไรบ้าง. <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=3258C591e9a5eb2>.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2560). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. วารสารวิจัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น. 7(1), 25.
- กาญจน์นภา ฉวีรักษ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสถาบันโรคทรวอก. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ก่าจิต คงหนู. (2537). วิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- เกศรา รักษาติ. (2549). องค์การแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- จันทิมา พรหมเกษ. (2555). ผลกระทบของการปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจกระเป๋ และเครื่องหนังในประเทศไทย. สกลนคร: คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร.
- จิตติมา อัครนิติพงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน(Efficiency Development). พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิตรารวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิราพร ชุมบางหม้ง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สีมารุกิจ จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). หลักการจัดการองค์การและการจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิดา ศรมณี. (2555). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการขยายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2553). โครงสร้างองค์กร "คือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร. [http // www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp](http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp).
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โชติการ ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา : บทบาทของครู กับ Active Learning. <http://www.pochanukul.com>.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ นิธิมา ยืนยง และพงศ์วัช จันทบุลย์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ปทุมธานี, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11 (25),107-111.
- ดิเรก อัสถ์. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ, วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม, 7 (1), 20.

- ไตรรัตน์ โกศพลากรณ์. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ. (2554). *ศูนย์การเรียนรู้และแหล่งความรู้สำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน. ในเอกสารการสอนชุดวิชาสื่อกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หน่วยที่ 7, หน้า 7-1 ถึง 7-63). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- ทศพร ทรงเกียรติ. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) การค้นคว้าอิสระ บธ.ม ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*
- ทวิศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). *การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา. รายงานการวิจัย. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.*
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.*
- ธนัญญา ทองหอม. (2556). *อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*
- ธนาพนธ์ ทองพานิช. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ธีรศักดิ์ แสงดิษฐ์. (2553). *แรงจูงใจของชุมชนกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- นครเขตต์ สุทธปรีดา. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.*
- นรเศรษฐ วาสะศิริ และณัฐวัฒน์ พระงาม. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพิษณุโลก. บธ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.*
- นิภาพรณ เจนสันติกุล. (2559). *การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 35(6), 118.*

- นิรุช หนูนักดี. (2551). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโกอำเภอสามโก้จังหวัดอ่างทอง*.
วิทยานิพนธ์ รป.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เนตร์พัฒนา ผาวิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern Management*.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุศรา สุกพิพัฒน์. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชา ตันเสนีย์. (2550). *รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน. (2550). *ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ฝ่ายกิจการ 9)*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บช.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปราโมทย์ รอดวิจิ. (2557). *ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารสาขาในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *องค์กรการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ปรียาลักษณ์ อินเพลลา. (2555). *การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551-2553*.
วิทยานิพนธ์ปริญญา รป.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัญญา จันรอด. (2548). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิติ วิลยะเพ็ชร. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนา ดุลยพัชร. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. อยุธยา: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอยุธยา.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*
<http://oknationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>.
- พรทิพย์ เย็นจะบก และกมลรัฐ อินทรทัศน์. (2556). *กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ มีความสุข*. <https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/envelop/work%20process1>.
- พรสวรรค์ สุพรรณิตกุล. (2560). *การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร*
<http://www.gotoknow.org/posts/288625>
- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 9 ก. หน้า 1-5. 24 กุมภาพันธ์ 2542
- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 124 ก. หน้า 1-6. 22 ธันวาคม 2546.
- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 114 ตอนที่ 62 ก. หน้า 1-31. 11 ตุลาคม 2540.
- พัฒนา คดีพิศาล. (2554). “ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์ พลัส จำกัด และบริษัทในเครือ”. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560) *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย, วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*. 4(2), 92-100.
- ไพศาล เตมีย์. (2555). *คำตอบแทน ขวนคิดสวนคุย*. กรุงเทพฯ: หจก.บ้านหนังสือโกสินทร์.
- มุ้ยหมัด อีแมคคือระ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอิสลามต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อิสลามอับดุลฟานจำกัด*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. สงขลานครินทร์: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ราชนนทร นพณัฐวศกร ปุณณพิชญา รอดเปล่ง และอารียาพัชร นอยวิไล. (2559). การฝึกอบรมหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ ครั้งที่ 3. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. กรุงเทพฯ.
- ราตรี สุภาพันธุ์. (2558). แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองกำลังพล. สารนิพนธ์ ปร.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ลักษณะชัย ธนวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เลิศศักดิ์ ปรีชาเกรียงไกร. (2553). การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในเครือข่ายบริษัทบางพระก่อสร้างจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- วันทนา ทิวะกะลิน. (2558). ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทสีโตนจำกัด จังหวัดสมุทรสาคร, วารสารวิจัย มช. (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 3(1), 68–81.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิยะดา ขาวมี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนราชการภูมิภาคระดับจังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดกระทรวงมหาดไทย วิทยานิพนธ์ บธ.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ศาสตร์ศิลป์ ทองแรง. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริพงษ์ เคาภายน. (2548). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พอยท์.
- ศิริรัตน์ จันตรี. (2553). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ ส.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ. วารสารดำรงราชานุภาพ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมคณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2(3), 50
- คุณธนทิพย์ ศิริสุนทร. (2556). ผลกระทบของความสามารถในการเรียนรู้การทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/technic_work1.pdf.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). การบริหารเวลา (Time Management). เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 17 ปีงบประมาณ 2553. สถาบันดำรงราชานุภาพ. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สิทธิเดช นาตะเกตุ. (2559). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษาและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. 6 (2), 97-101.
- สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อภิญา ภิญาญ. (2555). การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อรนุช พูลสังข์. (2554). เอกสารประกอบการเรียนการสอน ชุดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2561). จิตสำนึกของความพร้อม (Economy Awareness)
http://www.itcinnotraining.com/detail_new.php?key= content&news_id=135

- Caliskan, E. N. (2010). *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (2), 100–116.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing (5th ed)*. New York: Harper Collins.
- Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management (5th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. Effect of Human Organisational Performance. *KNUV*, 2 (44), 5–13.
- Harrington, E. (2018). *The Twelve Principles of Efficiency*.
<http://efficiency.weareint.io/twelve-principles/>.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
<http://www.gotoknow.org/posts/189885>.
- June, C. et al. (2005). TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(22) 791–812.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A. & Khan, M.A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (7), 62–68.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1980). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, IL: Irwin.
- Rahman, M. M. (2019). Motivation and employee performance: A study on public sector employees. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 123–130.
- Yamane, T. (1970). *Statistics: An introductory analysis (2nd ed.)*. New York: Harper & Row.
- Yilmaz, R. & Bulut, F.M. (2015). The Effect of Human Resources Management.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันจัตริสำเนียง หวังเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุกัภาพ รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๑๕ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุกัภาพ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๗๙ ๐๘๐๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา รักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๑๕ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาปรัชญา ศาสนา ศาสนา ศาสนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๗๙ ๐๘๐๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายณรายักษ์ มณีฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุก้าภา รหัสนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๑๕ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุก้าภา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๗๔ ๐๘๐๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วศิน เพชรพงศ์พันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๕ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุคำภา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๗๙ ๐๘๐๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุกัภาพ รหัสนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๑๑๕ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมุกดาหาร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุกัภาพ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๗๙ ๐๘๐๕

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

และการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สามารถ อัยกร
ตำแหน่ง คณบดี คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วศิน เพชรพงศ์พันธ์
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการจัดการธุรกิจค้าปลีกบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชชาติชัย อุดมกิจมงคล
ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายนราวิชญ์ มณีฤทธิ์
ตำแหน่ง นายอำเภอคงหลวง จังหวัดมุกดาหาร
5. พันจ่าตรีสำเนียง หวังเจริญ
ตำแหน่ง ท้องถิ่นจังหวัดมุกดาหาร

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	1	1	1	1	1	1.00
2. อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี	1	1	1	1	1	1.00
3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	1	1	1.00
4. ประเภทบุคลากร ☐ 1. ข้าราชการ ☐ 2. พนักงานจ้างตามภารกิจ ☐ 3. พนักงานจ้างทั่วไป	1	1	1	1	1	1.00
5. ระยะเวลาการทำงาน ☐ 1. น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2. 1 – 4 ปี ☐ 3. 5 – 10 ปี ☐ 4. 11 – 15 ปี ☐ 5. 16 – 20 ปี ☐ 6. 20 ปี ขึ้นไป	1	1	1	1	1	1.00
6. รายได้ต่อเดือน ☐ 1. ไม่เกิน 10,000 บาท ☐ 2. 10,001 – 20,000 บาท ☐ 3. 20,001 – 30,000 บาท ☐ 4. 30,001 – 40,000 บาท ☐ 5. มากกว่า 40,001 บาท	1	1	1	1	1	1.00

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
1	หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร	1	1	1	1	1	1.00
2	มีการจัดทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	1	1	1	1	1	1.00
3	หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และ มีความสามารถสูง	1	1	1	1	1	1.00
4	โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
5	หน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
6	หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
7	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	1	1	1.00
8	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
9	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.00
10	มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.00
12	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
12	หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน	1	1	1	1	1	1.00
14	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
15	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.00
16	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
17	บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1.00
18	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	1.00
19	บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุตสาหะ และความพยายาม	1	1	1	1	1	1.00

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
20	บุคลากรในหน่วยงาน ให้ ความสำคัญต่อการยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00
21	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้การ สนับสนุนและร่วมมือใน การปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ	1	1	1	1	1	1.00
22	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและ วางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จ ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
23	งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบ ความสำเร็จตามที่คาดหวัง	1	1	1	1	1	1.00
24	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
25	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
26	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เชื่อมั่นใน2ความรู้ความสามารถ ของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
27	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
28	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัดของตนเอง	1	1	1	1	1	1.00

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
29	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ทำ ทนาย ความสามารถ และใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน การ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
30	งานที่ท่านปฏิบัติในหน้าที่ต้อง อาศัยเทคนิคและ ความรู้ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
31	งานที่ได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบมีความ สอดคล้องกับ ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
32	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้ สำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้	1	1	1	1	1	1.00
33	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลา ที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	1	1	1	1	1	1.00
34	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนด แผน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติ อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
35	ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ใน งานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็น ต้น	1	1	1	1	1	1.00
36	ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถ สร้างผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งได้	1	1	1	1	1	1.00
37	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์ คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง	1	1	1	1	1	1.00

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
38	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์	1	1	1	1	1	1.00
39	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00
40	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	1.00
41	งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
42	ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
43	ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
44	การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่าง ชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
45	ท่านมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความ รวดเร็วขึ้น	1	1	1	1	1	1.00

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารแบบ 7s

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A11	73.50	11.086	0.650	0.950
A12	73.57	111.909	0.566	0.951
A13	73.73	110.754	0.687	0.950
A21	73.50	108.879	0.755	0.949
A22	73.17	110.489	0.639	0.951
A23	73.30	110.907	0.609	0.951
A31	73.70	106.286	0.709	0.950
A32	73.60	109.007	0.715	0.950
A33	73.77	110.323	0.538	0.952
A41	73.50	108.328	0.739	0.949
A42	73.87	108.533	0.621	0.951
A43	73.90	109.059	0.630	0.951
A51	73.67	107.954	0.728	0.949
A52	73.67	111.471	0.635	0.951
A53	73.53	107.706	0.827	0.948
A61	73.20	109.752	0.786	0.949
A62	73.33	108.851	0.733	0.949
A63	73.53	109.844	0.674	0.950
A71	73.53	106.533	0.798	0.948
A72	73.67	109.057	0.702	0.950
A73	73.43	109.289	0.653	0.950

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 21

Cronbach's Alpha = .952

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มีค่าเท่ากับ .952 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B11	53.27	39.513	0.526	0.889
B12	53.13	39.016	0.621	0.885
B13	53.27	40.133	0.674	0.884
B21	53.43	39.840	0.549	0.888
B22	53.33	39.471	0.711	0.882
B23	53.33	40.299	0.672	0.885
B31	53.37	40.033	0.551	0.888
B32	53.43	38.737	0.749	0.880
B33	53.43	40.116	0.566	0.887
B41	53.20	38.510	0.526	0.890
B42	53.33	39.954	0.642	0.885
B43	53.07	39.099	0.618	0.885
B51	53.33	40.299	0.672	0.885
B52	53.83	38.971	0.436	0.896
B53	53.57	39.909	0.368	0.898

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 15

Cronbach's Alpha = .894

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มีค่าเท่ากับ .894 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C11	31.67	22.644	0.809	0.943
C12	31.50	22.190	0.822	0.942
C13	31.67	22.299	0.737	0.947
C21	31.40	22.869	0.829	0.942
C22	31.57	22.323	0.804	0.943
C23	31.40	21.903	0.847	0.941
C31	31.43	22.185	0.763	0.945
C32	31.53	21.775	0.859	0.940
C33	31.83	22.557	0.738	0.946

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 9

Cronbach's Alpha = .949

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มี
ค่าเท่ากับ .949 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “ปัจจัยการบริหารแบบ 7s และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อกันแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบ

แบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหารของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

มุกดาหาร

ตอนที่ 3 แรงจูงใจที่ของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

พระครูสุวรรณคุณประสิทธิ์ สุขคำภา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่น 16

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประเภทบุคลากร

☐ 1. ข้าราชการ

☐ 2. พนักงานจ้างตามภารกิจ

☐ 3. พนักงานจ้างทั่วไป

5. ระยะเวลาการทำงาน

☐ 1. น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2. 1 – 4 ปี

☐ 3. 5 – 10 ปี ☐ 4. 11 – 15 ปี

☐ 5. 16 – 20 ปี ☐ 6. 20 ปี ขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

☐ 1. ไม่เกิน 10,000 บาท

☐ 2. 10,001 – 20,000 บาท

☐ 3. 20,001 – 30,000 บาท

☐ 4. 30,001 – 40,000 บาท

☐ 5. มากกว่า 40,001 บาท

**ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหารแบบ 7s ที่ของบุคลากรขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมุกดาหาร**

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารแบบ 7s ของบุคลากร
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับภาวะ
ผู้นำแบบไฟบริการ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านกลยุทธ์						
1	หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ จุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร					
2	มีการจัดทำหลักการหรือแผนยุทธศาสตร์การ ปฏิบัติงานลงหน้าทุกงาน					
3	หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และ มี ความสามารถสูง					
ด้านโครงสร้าง						
1	โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
2	หน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดงานใน ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
3	หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านระบบ						
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน					
2	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
3	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม					
ด้านรูปแบบของการบริหาร						
1	มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ					
3	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านบุคลากร						
1	หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงาน					
2	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
ด้านความสามารถ						
1	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
2	บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย					
3	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านค่านิยมรวม						
1	บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศสาคะ และความพยายาม					
2	บุคลากรในหน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
3	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					

ตอนที่ 3 แรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นแรงจูงใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับขั้วกำกับกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความสำเร็จในการทำงาน						
1	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง					
2	งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง					
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
1	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
2	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน					
3	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย						
1	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของตนเอง					
2	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
3	งานที่ท่านปฏิบัติในหน้าที่ต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน					
ด้านความรับผิดชอบในงาน						
1	งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน					
2	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
3	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ						
1	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2	ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น					
3	ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้					

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
มุกดาหาร**

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับ
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพของงาน						
1	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่ หน่วยงานคาดหวัง					
2	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และ ถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์					
3	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำเป็น อย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อยและมีคุณภาพ					
ด้านปริมาณงาน						
1	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย					
2	งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้					
3	ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านเวลา						
1	ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน					
2	การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
3	ท่านมีการพัฒนาวิทยากรใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความรวดเร็วขึ้น					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พระครูสุวรรณ คุณประสิทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	04 ตุลาคม 2511
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	วัดกกตูม 246 หมู่ 1 ตำบลกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัด
มุกดาหาร	
	รหัสไปรษณีย์ 49140
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าอาวาสวัดกกตูม
สถานที่ทำงาน	วัดกกตูม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กศน.นาแก อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2553	ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิตบัณฑิต (ร.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. 2569	ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2565	รองเจ้าคณะอำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2542	เจ้าคณะตำบลกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2541	เจ้าอาวาสวัดกกตูม ตำบลกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร