

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

นางสาวปัทมพร พรमतอง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Factors Affecting Work Efficiency of the Government officials, Department of  
Provincial Administration in Sakon Nakhon Province**

**Miss Pathamaporn Promthong**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร
ชื่อและนามสกุล	นางสาวปัทมพร พรमतอง
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิดานนท์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

พ.อ.พนม

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิดานนท์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

**ผู้ศึกษา** นางสาวปัทมพร พรหมทอง รหัสนักศึกษา 2613001508

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ปีการศึกษา 2563

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ (3) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษานี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมดซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย นายอำเภอ, ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงาน, ปลัดอำเภอ/เจ้าพนักงานปกครอง เจ้าหน้าที่สายงานการเงิน เจ้าหน้าที่ปกครอง จำนวน 232 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดสกลนคร มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ผ่านการมีส่วนร่วมโดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนและดำเนินการได้จริง การปกครองและบังคับบัญชาโดยยึดหลักเหตุผล การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การปรับปรุงเงินเดือน/ผลตอบแทนที่เหมาะสม และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร



**Independent Study title:** Factors Affecting Working Efficiency of the Government officials, Department of Provincial Administration in Sakon Nakhon Province

**Author:** Miss Pathamaporn Promthong ; **ID:** 2613001508;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr. Phanompatt Smitananda, Assistant Professor ;

**Academic year:** 2020

### **Abstract**

The objectives of this study are to study (1) the level of opinions on working efficiency of the government officials (2) factors affecting working efficiency of the government officials and, (3) guidelines to enhance working efficiency of the government officials in the Department of Provincial Administration at Sakon Nakhon Province.

The study is a quantitative and survey research. This research studies the whole Population which consists of government officials in the Department of Provincial Administration at Sakon Nakhon Province including sheriff, deputy district chief of the work group, deputy district chief/administrative officer and financial officer with total of 232. The instrument for data collection is questionnaire. Statistics uses for this study are Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation Multiple Regression Analysis and F-test.

The results of the study show that (1) the level of opinions on working efficiency of the government officials is at the high level. (2) factors affecting working efficiency of the government officials are hygiene factor, motivator factor and factor influencing work performance which could ,statistically significant, predict working efficiency of the government officials at 46.6 percent (3) guidelines to enhance working efficiency of the government officials in the Department of Provincial Administration at Sakon Nakhon Province are as followed; policy should be formulate via public participation and should have clear objectives and could be essentially implemented; govenance and command should be rational; teamworking should be enhanced, salary and benefits shoud be appropriately improved; and working environment should be properly established.

**Keywords:** Working Efficiency, Government officials, Department of Provincial Administration, Sakon Nakhon Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากท่านอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้มีความครบถ้วน ถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้จัดการศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจทางรัฐประศาสนศาสตร์ ขอบคุณเพื่อนนักศึกษา ตลอดจนบุคคลในครอบครัว ที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกำลังใจมาโดยตลอด

ปัทมพร พรमतอง

กุมภาพันธ์ 2564



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการศึกษา .....	2
วัตถุประสงค์ในการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ .....	19
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน .....	21
ข้อมูลเกี่ยวกับกรมการปกครอง .....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา .....	46
ประชากร .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	46
วิธีการที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	49
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน.....	57
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	64
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร.....	74
ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร.....	81
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร.....	85
ตอนที่ 7 การวิเคราะห์คำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร.....	87
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
การสรุปผลการศึกษา.....	88
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	105
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ.....	106
ข แบบสอบถาม.....	108
ค ตารางแสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่น.....	121
ง ข้อมูลเกี่ยวกับกรมการปกครอง.....	123
ประวัติผู้ศึกษา.....	127

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในองค์กร .....	54
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ .....	57
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง .....	58
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านระบบ .....	59
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบของการบริหาร .....	60
ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร .....	61
ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถ .....	62
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร .....	63
ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จงาน .....	64
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ .....	65
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย .....	66
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน .....	67
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ .....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารองค์กร.....	69
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	70
ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร.....	71
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน.....	72
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านสภาพในการทำงาน.....	73
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพของงาน.....	74
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านความรวดเร็ว และทันเวลาในการปฏิบัติงาน.....	75
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน.....	76
ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการประหยัดทรัพยากร....	77
ตารางที่ 4.23 สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ ในการทำงานกับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดสกลนคร.....	79
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร.....	81

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ (Scheffe) .....	82
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวม .....	85
ตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะและแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร .....	87



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 กรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	34





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข้าราชการ คือ กลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการแผ่นดิน การที่ประเทศจะพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของข้าราชการ ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจของข้าราชการจึงเป็นภารกิจสำคัญที่รัฐจะต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนย่อมมีความคาดหวังกับการให้บริการของรัฐสูงขึ้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา 72 จึงได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2560-2580 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เล็กลงเหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานหลักที่มีกลไกการปฏิบัติงานครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสาสมัครพัฒนาและส่งเสริมความเป็นธรรม การปกครองท้องถิ่น การอาสาสมัครพัฒนาและส่งเสริมความเป็นธรรม การทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัย ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างยั่งยืน ประกอบกับข้อริบติกรมการปกครอง ได้มีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานของกรมการปกครองให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ หรือ New Normal การเตรียมและพัฒนากุศลกรของกรมการปกครองให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูง มีความเป็นมืออาชีพ ยึดมั่นหลักคุณธรรม ทำงานด้วยความโปร่งใส โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรกรมการปกครองปฏิบัติงานเพื่อให้ประชาชน “ทุกข์น้อยลง สุขมากขึ้น” ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารงาน

บุคคล ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมการปกครอง ปี 2560-2564 พบว่ากรมการปกครองประสบปัญหาการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) ขาดแคลนบุคลากรเนื่องจากนโยบายลดกำลังคนภาครัฐ 2) ไม่สามารถรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ (Talent) ไว้ได้ 3) ทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน ครุภัณฑ์ไม่ทันสมัย ฯลฯ 4) ระบบการประเมินให้มีความดีความชอบถูกแทรกแซงได้ง่าย 5) ระเบียบปฏิบัติบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานประจำวัน 6) การเชื่อมโยงฐานข้อมูลบุคลากรยังไม่สมบูรณ์ และพบจุดอ่อน (Weaknesses) คือ อัตรากำลังคนยังไม่สมดุลการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ การฝึกอบรมทักษะสมรรถนะและความเชี่ยวชาญไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึง ทุกสายงาน ขาดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมศักยภาพองค์ความรู้ ทักษะใหม่ ๆ ค่อนข้างน้อยและไม่ทั่วถึง ขาดยุทธศาสตร์และการบูรณาการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตร และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่สมดุลกับจำนวนบุคลากรที่ต้องพัฒนา

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเลือกศึกษาเฉพาะพื้นที่จังหวัดสกลนคร จึงได้กำหนดหัวข้อในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## 2. ปัญหาการศึกษา

2.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีอะไรบ้าง

2.3 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ควรเป็นอย่างไร

### 3. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

3.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

3.3 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

### 4. สมมติฐานการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานของการศึกษาไว้ ดังนี้

4.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนครอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### 5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จำนวน 2 กลุ่ม 232 คน ประกอบด้วย

5.1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ นายอำเภอ, ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงาน, ปลัดอำเภอ/เจ้าพนักงานปกครอง รวม 159 คน

5.1.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายงานการเงิน, เจ้าหน้าที่ปกครอง รวม 63 คน (ข้อมูลจากที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2563)

## 5.2 ขอบเขตตัวแปร

### 5.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะ (Skill) รูปแบบ (Styles) โครงสร้าง (Structure) บุคลากร (Staff) ระบบ (Systems) กลยุทธ์ (Strategy) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2) แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ (1) ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (2) ปัจจัยสุขวิทยา ด้านนโยบายทางการบริหารขององค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงาน

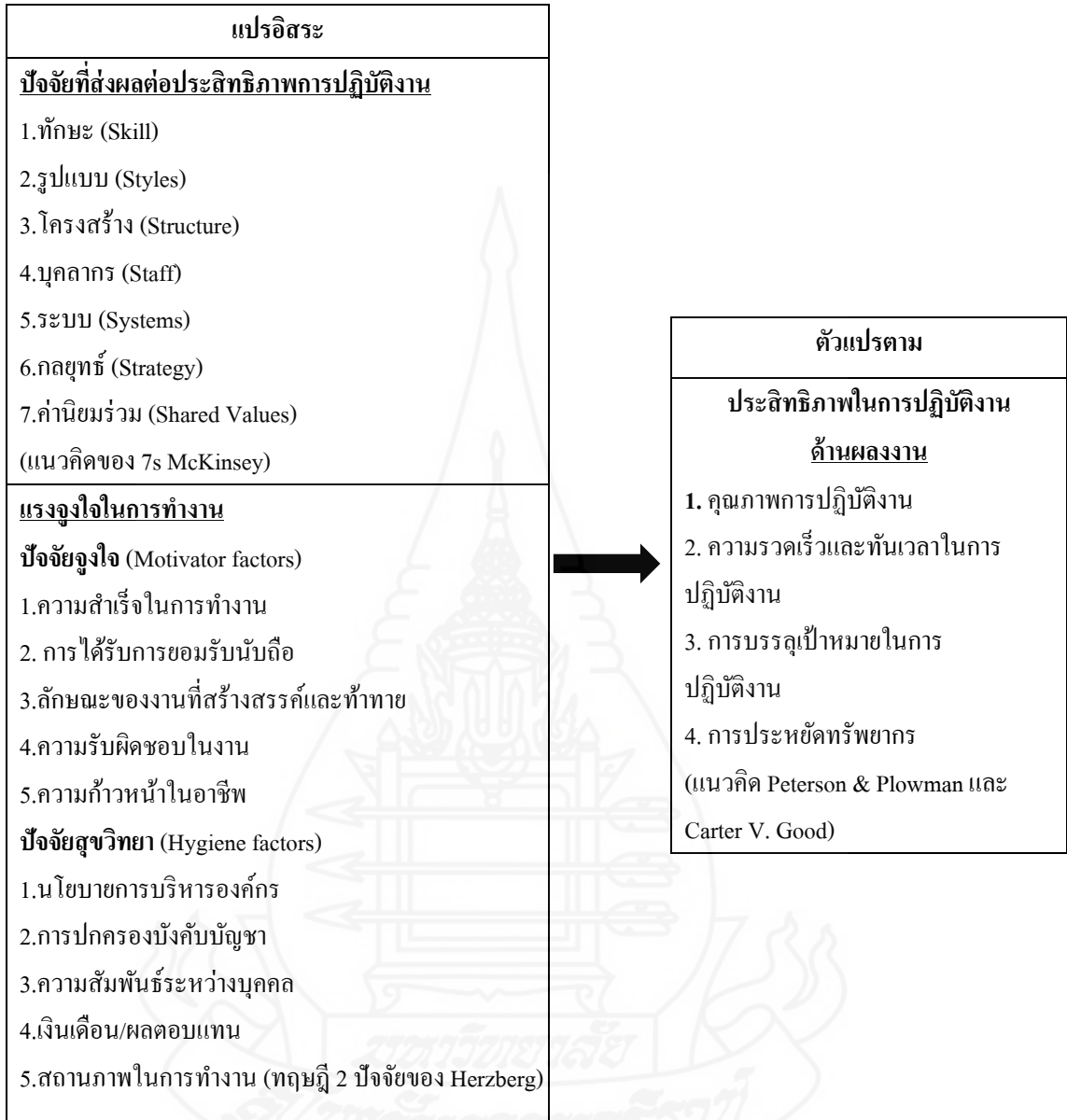
5.2.2 **ตัวแปรตาม** คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย คุณภาพการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การประหยัดทรัพยากร

5.3 **ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา** คือ ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร และที่ทำการปกครองอำเภอ 18 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

5.4 **ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน** ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2563 – มกราคม 2564

## 6. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยกำหนดให้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้นตัวแปรต้น และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 7. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**7.1 ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร** หมายถึง ข้าราชการที่สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ นายอำเภอ อำเภอ จังหวัด ป้องกันจังหวัด เสมียนตราจังหวัด ปลัดอำเภอ เจ้าพนักงานปกครอง เสมียนตราอำเภอ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ปกครองที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

**7.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มีคุณภาพ และปริมาณงาน ตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

**7.3 กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

**7.4 โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เช่น การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

**7.5 ระบบ (Systems)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานซึ่งมีระเบียบแบบแผน

**7.6 รูปแบบ (Styles)** หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Styles ในการบริหารจัดการของผู้บริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

**7.7 การจัดการบุคคล (Staff)** หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการพัฒนาบุคลากร

**7.8 ทักษะ (Skill)** หมายถึง ทักษะความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือการให้บริการ

**7.9 ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง ค่านิยมร่วมของคนในหน่วยงาน วัฒนธรรม และความเชื่อ

**7.10 ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง การที่ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีความรู้สึกพอใจในงานนั้น

**7.11 การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การที่ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจากบุคคลในหน่วยงาน

**7.12 ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย** หมายถึง งานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถ หรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนครต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

**7.13 ความรับผิดชอบในงาน** หมายถึง ข้าราชการของกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ไม่ละทิ้งงาน จนก่อให้เกิดความเสียหาย

**7.14 ความก้าวหน้าในอาชีพ** หมายถึง ข้าราชการของกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ และได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ตามความเหมาะสม

**7.15 นโยบายการบริหารขององค์กร** หมายถึง การจัดการและบริหารงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน การแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรมกับบุคลากรในหน่วยงาน

**7.16 การปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน มีความยุติธรรม มีคุณธรรม รวมทั้งการมีความรู้ ความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

**7.17 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร** หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน

**7.18 เงินเดือนและค่าตอบแทน** หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับผลงานที่ทำ

**7.19 สถานภาพในการทำงาน** หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสงสว่าง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือ เครื่องใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

**7.20 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร** หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่สร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยผู้ที่ปฏิบัติงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน การเพิ่มพูนคุณค่า ปริมาณของผลงาน การพัฒนาเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

**7.21 คุณภาพในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือเป็นไปตามหลักศีลธรรม



จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการกรมการปกครอง ถูกต้องแม่นยำ ครบถ้วน ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือประชาชนหรือสังคม

**7.22 ความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ที่ไม่ล่าช้า เกินกำหนดระยะเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานทันทีหลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน หรือมีการพัฒนาเทคนิควิธีการ ทำให้สามารถการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

**7.23 การบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยมีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**7.24 การประหยัดทรัพยากร** หมายถึง ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี อย่างประหยัด คุ่มค่า มีการกระตุ้นเตือนเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย เช่น การแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร และการรายงานผล

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้สามารถประเมินศักยภาพของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

8.2 เพื่อรวบรวมข้อมูลนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ให้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและผลงานการวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสรุปและกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมการปกครอง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “การปฏิบัติงาน” ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถ ที่ทำให้เกิดผลในการงาน การปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินไปตามระเบียบแบบแผน การกระทำเพื่อให้เกิดความชำนาญ การปฏิบัติ การปรนนิบัติรับใช้ นอกจากนี้ ได้มีนักคิดและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดและนิยามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2538 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ได้ให้นิยาม ประสิทธิภาพในการทำงานไว้ว่า การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานรวดเร็ว มีคุณภาพ มีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากร ด้านงบประมาณ ระยะเวลา คน วัสดุ อุปกรณ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538) ได้ให้นิยาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่า การทำงานที่มีความประหยัด ได้ผลงานรวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน เวลา คน อุปกรณ์ ประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และสามารถวัดผลได้

ในทางปฏิบัติ สามารถวัดประสิทธิภาพของ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) หรือ ผลผลิตที่ออกมา (output) โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุม ต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็วประหยัดเวลา และใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยทำให้ความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทำให้เกิดผลกำไร ทันต่อเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

จิตติมา อัครชาติพงศ์ (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จ การดำเนินงานขององค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่คนในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการ ซึ่งองค์ประกอบ การพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน มีดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศซึ่งล้วนส่งผลต่อองค์กร เช่น สภาพการเงินเพื่อ สภาพคล่องทางการเงิน การธนาคาร ตลอดจนกำลังซื้อของผู้บริโภค
2. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร
3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้าน อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล ด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจของการพัฒนาบุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น องค์กรประกอบ ด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ ค่านิยม บุคลิกภาพ ปรัชญาและอุดมการณ์ เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น
4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญรองจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมด ที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพึงพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผน

การจัดโครงสร้างขององค์กร การจัดองค์กรด้านบุคลากร ควบคุมคุณภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การ และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

Peterson & Plowman (Peterson & Plowman อ้างถึงใน วนิดา ถิมจิตสมบุรณ์, 2536) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการดำเนินงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ต้องเหมาะสม

5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมด จะต้องมีความเหมาะสมทั้งงานและวิธีการ ลงทุนน้อยแต่ต้องได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของต้นทุนค่าใช้จ่าย ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D.Millet,1954) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)

2. การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Harrington Emerson ที่ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and its Goals) ซึ่ง กำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ 12 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน (Clearly defined ideals)

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common sense)

3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้อง สมบูรณ์ (Competent counsel)

4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)

5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The fair deal)

6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)

7. มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)

8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standards and schedules)

9. มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized conditions)

10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operations)

11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Written standard-practice instructions)

12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency-reward)

Wood Cock (1989) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกัน งานของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objectives and agreed goals) คือ ทีมงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นร่วมกัน

3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ที่เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกในองค์กรสามารถแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้อย่างเปิดเผย มีการสื่อสารภายในองค์กรโดยตรง สร้างความเข้าใจร่วมกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหา

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างตรงไปตรงมา และมีความพร้อมที่จะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and conflict) มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound procedures) มีการประชุมทีม เพื่อปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

7. ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม (Appropriate leadership) การทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ และเหมาะสมแต่ละสถานการณ์ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

8. มีการทบทวนการทำงานเป็นประจำสม่ำเสมอ (Regular review) เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมว่ามีปัญหาใดที่จะตกลงร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ที่มีในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

10. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relations) มีการร่วมมือและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างดี

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) การติดต่อสื่อสารในทีม เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น

Becker and Neuhauser (Becker and Neuhauser, 1975 อ้างถึงใน โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541) ได้เสนอตัวแบบจำลอง เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ในการทำงาน ขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High- Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainly)

2. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

3. การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ชัดเจน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นด้วย

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะพบว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลของการทำงานที่มองเห็นได้ชัดเจน มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Katz และ Kahn (Katz และ Kahn, 1978 อ้างถึงใน ควรคิด ชโลธรังสี, 2542) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (Open System) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, น.13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการองค์กรของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นฤมล กิตตะยานนท์ (นฤมล กิตตะยานนท์ อ้างถึงใน คทาฐ พรหมยน, 2545, น. 15-16) ได้เสนอแนวคิดว่าการปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะ 3 ข้อ ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรมและสั่งสมประสบการณ์

1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย



2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีความแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนฤมล กิตตะยานนท์ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกาย จิตใจ ระดับการศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับทีมงานประสิทธิภาพไว้ว่า ทีมงานหรือกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันในกลุ่มสมาชิกและผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญ คือ

1. ความรับผิดชอบและความผูกพัน โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันใน 3 ลักษณะ

- 1.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์กร
- 1.2 มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
- 1.3 มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าและมีการแลกเปลี่ยน ความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์กับความก้าวหน้าให้องค์กร

3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถของสมาชิกให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหา ความขัดแย้งและการไกล่เกลี่ย

สรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพ” เมื่อมองในเชิงธุรกิจ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับ หากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อย และระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการ โดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใดย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้น ในอีกแง่มุมหนึ่ง เมื่อมองในเชิงของการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ จะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา โดยใช้ทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือ รวมถึงการจัดการ ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด จนได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นแล้ว จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ที่ทั่วโลกให้การยอมรับ และในประเทศไทยก็มีหน่วยงานราชการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนางค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

#### **แนวคิด Benchmarking**

Benchmark คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศซึ่งสามารถใช้ได้กับทั้งภาคราชการและภาคเอกชน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด Benchmarking พบว่าทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนสามารถนำแนวคิดนี้มาปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ ซึ่ง วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2560) ได้กล่าวถึงแนวคิด Benchmarking ไว้ว่า คือ การกำหนดมาตรฐานการอ้างอิง การเลียนแบบผู้นำการบริหารจุดเด่น หรือการเทียบเคียงคู่แข่ง เป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามจะปรับตัวให้ดีขึ้นด้วยการเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรในกลุ่มเดียวกัน คู่แข่งหรือองค์กรอื่น ๆ แม้แต่แผนกอื่น ๆ ภายในองค์กรที่มีจุดเด่นกว่าหรือดีกว่า แล้วนำจุดเด่นเหล่านั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนางค์การเราให้ดีขึ้นหรือเทียบเคียงได้เท่ากับที่เราไปศึกษามา ในการทำ Benchmarking สามารถเปรียบเทียบได้ตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด หน้าที่ทางธุรกิจ (Functional) ทั้งทางการด้านการเงิน การตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตขององค์กรทั้งที่เป็นสินค้าและบริการ รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยคือ เปรียบเทียบได้ทุกระดับขององค์กรทั้งด้านกลยุทธ์ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบที่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ การ Benchmarking จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอด เพราะแต่ละองค์กรพยายามที่จะดีขึ้น



ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ การทำ Benchmarking นั้นส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้รู้จักตนเอง เมื่อเทียบกับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า ทำให้ได้แนวคิดและการทำงานที่ดีกว่าเดิม
  2. เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความเป็นรูปธรรมที่วัดได้จริง
  3. ทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่เกิดจากกระบวนการเก็บข้อมูลในการทำ BM เป็นฐานในการพัฒนาองค์กรในอนาคต
  4. ช่วยสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพให้กับองค์กร
  5. เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้
- แนวคิดการปรับระบบ (Reengineering)**

แนวคิด Reengineering เป็นการปรับกระบวนการในการทำงานใหม่ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า ถูกกว่า ดีกว่า เร็วกว่า และพึงพอใจกว่า องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน มีการเสริมความคิดที่เรียกว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนา ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงการบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ด้วยการลดต้นทุน มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น มีความรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นหัวใจของการ Reengineering.

วารสาร รุ่งเรือง กลกิจ (2560, น.322) ได้กล่าวถึง แนวคิดการปรับระบบของ Michael Hammer and James Champy ซึ่งใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านคุณภาพ ด้านการบริการ และด้านความเร็ว จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร จำเป็นต้องปรับระบบ (1) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ กลยุทธ์ ตลอดจนกระบวนการทำงานต่าง ๆ (2) เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง เพราะการผลิตหรือการดำเนินการในรูปแบบเดิม ๆ จะทำให้ธุรกิจอยู่ในสภาพตามมีตามเกิด ซึ่งไม่เกิดผลดีต่อองค์กร (3) เพื่อลดระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง การเปลี่ยนโครงสร้าง ขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยทำให้ระยะเวลาการทำงานสั้นลง หรือ คือ การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) (4) เพื่อให้องค์กรเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงตลอดไป

สรุปได้ว่า การปรับระบบ ส่งผลให้องค์กรในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพการให้บริการ ทำให้สามารถลดระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง

### แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

จากการที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พบว่า เป็นแนวคิด Balanced Scorecard ถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวัดหรือประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องกันและมุ่งเน้นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุลในแง่ตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน มีความสมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีความสมดุลระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ได้นำ Balance Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นเครื่องมือสำหรับทุกคนในองค์กร เพราะมีการแปลงตัวชี้วัดระดับผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ซึ่งหลักการสำคัญของ Balance Scorecard มีการกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ (เสนห์ จุ้ยโต, 2562, น.12-9)

1. มุมมองด้านการเงิน เพื่อบอกผลงานและสถานภาพด้านการเงินและงบประมาณขององค์กรและที่สำคัญคือเป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือเจ้าของ
2. มุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะประสบความสำเร็จด้านการเงินจะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี เช่น ลูกค้ามาให้บริการเพิ่ม ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจและกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี
3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี อันเป็นผลมาจากกระบวนการให้บริการ หรือกระบวนการ อื่น ๆ มีความเป็นเลิศ มุมมองด้านกระบวนการต้องตอบคำถามให้ได้ว่า องค์กรมีกระบวนการจัดการภายในที่เป็นเลิศอะไรบ้าง
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถต้องการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต้องการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ มุมมองด้านการเรียนรู้ต้องตอบคำถามให้ได้ว่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพจากนักวิชาการหลายท่าน จึงขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

**แนวคิดของ 7 S's McKinsey** เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ตัวแบบ 7 S's ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิ เช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุด เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ซึ่งได้แก่

1. **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การวางแผนเปรียบเสมือนการวางแผนทางไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง โครงสร้างองค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เช่น การกระจายอำนาจ หรือการรวมอำนาจของผู้บริหาร

3. **ระบบ (Systems)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน ระบบการทำงานควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเรื่องอื่นๆ โดยเฉพาะกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

4. **รูปแบบ (Styles)** หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Styles ในการบริหารจัดการของผู้บริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน

5. **การจัดการบุคคล (Staff)** หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากรการจัดคนเข้ากับงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการพัฒนาบุคลากร

6. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ทักษะความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการทำงาน หรือการให้บริการ

7. **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร

Certo, Samuel C. (2000) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้น และระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ ที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ กระจายอำนาจหรือรวมศูนย์ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน

2. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่างสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมดซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กร

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิตการควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี 7 S's ของ McKinsey มากำหนดเป็นตัวแปรต้น เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอก เนื่องจากปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน ซึ่งมีความเหมาะสมในการประเมินศักยภาพภายในองค์กรของกรมการปกครองในส่วนภูมิภาค ได้แก่ ที่ทำการปกครองจังหวัดและที่ทำการปกครองอำเภอ โดยนำตัวแปรที่จะใช้วิเคราะห์ทั้งหมด 7 ประการ ประกอบด้วย 1.ทักษะ (Skill) 2.รูปแบบ (Styles) 3.โครงสร้าง (Structure) 4.บุคลากร (Staff) 5.ระบบ (Systems) 6.กลยุทธ์ (Strategy) 7.ค่านิยมร่วม (Shared Values)

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจากนักวิชาการหลายท่าน จึงขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1 ความหมายของแรงจูงใจ** มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

ซูเกียรติ ยัมพวง (2554) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคืนรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น พนักงานที่ตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบ ถือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

Luthans (1989) กล่าวว่าแรงจูงใจ (Motivation) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

Schermerhorn Hunt and Osborn (2002) กล่าวว่าแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง

Guilford and Gray (Guilford and Gray, 1970 อ้างถึงใน พเนตร ศรีประทุม, 2550) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สิ่งเร้าที่จะนำช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมของมนุษย์

Gordon (Gordon, 2002 อ้างถึงใน สมบัติ บารมี, 2551) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานจะมุ่งเน้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงานจะถูกจูงใจเพื่อให้เพิ่มความพยายามเป็นพิเศษ หรือเพิ่มความอดสาหะมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน หรือลักษณะเจาะจงของงานในระยะสั้น ลักษณะของการจูงใจอาจเป็นการให้รางวัลพิเศษซึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรคำนึงองค์ประกอบ 5 ข้อ ดังนี้

1. ทำอย่างไรให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
2. ทำอย่างไรจึงจะได้ผลงานที่มีความท้าทายสูง และมีผลิตภาพที่ดี
3. จะปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลิตภาพต่ำอย่างไร
4. วิธีการใด ที่จะทำให้พนักงานเกิดความท้าทาย ที่จะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่
5. วิธีการใด ที่จะทำให้พนักงานพุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก



การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ถ้าทำทนายผู้บริหาร เนื่องจากเป็นเรื่องค่อนข้างยากเพราะพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนนั้น มีหลายปัจจัย บ่อยครั้งที่พนักงานมักเกิดความไม่พอใจ และมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างแรงจูงใจโดยการหาทางตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจที่เหมาะสมในการใช้สำหรับสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน

Sallis and Sallis (1990) กล่าวว่า แรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งเชื่อมโยงกับความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ และแรงขับภายใน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีในด้านการทำงานนั้นหากบุคคลไม่เข้าใจในสิ่งที่เป็แรงจูงใจ แล้วก็จะทำให้บุคคลต้องประสบกับงานหรืออาชีพที่ไม่เหมาะสมกับตนเอง แรงจูงใจนั้น คือแรงขับที่จะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะเป็นความปรารถนาในด้านทรัพย์สิน เงินทองที่มากขึ้น บ้าน รถยนต์ อำนวย สถานะหรือการประสบความสำเร็จ หรือเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าเป้าหมายคนทั่วไป มักกล่าวว่าจะมีแรงจูงใจ หรือมีความกระตือรือร้น และพลังอย่างเต็มเปี่ยม เมื่อสามารถมีอิสระในกำหนดเป้าหมาย นั้นหมายถึง บุคคลจะมีแรงจูงใจต่อเมื่อต้องการ จะทำงานที่ดีมากกว่า เมื่ออยู่ในสภาวะที่ถูกบังคับขู่เข็ญหรือมีสิ่งล่อใจ

กุมรินทร์ ทวิชศรี (2552) อธิบายว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละบุคคล ถ้าผู้บริหาร มีความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจมาก บุคลากร ในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกผูกพันอยู่กับการทำงานอยากทำงานงาน โดยทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์กร การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อ การจูงใจเป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้ากับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงานและตำแหน่งของเขาเพื่อผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ หากองค์กรมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จแล้วองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้ด้วย บุคคลจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึก (Feeling) ต่องาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึก ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคล มักจะพบว่าความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work motivation) คือ สิ่งเดียวกัน ความแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ ความพึงพอใจนั้นเป็นทัศนคติ ซึ่งมีสิ่งของ วัตถุ บุคคล (Attitude object) เป็นเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจมีจุดมุ่งหมาย (Goal) ของพฤติกรรมเป็นเป้าหมาย แต่ทั้งสองไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจนด้วยเหตุผลสองประการคือ (McCormick & Ligen, 1980 อ้างถึงใน จันทรแรม พุททนุกูล, 2554) ความพึงพอใจนั้นเป็นความพอใจที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ชอบ ไม่ชอบ และถือว่าบุคคลจะพยายามเข้าใกล้สิ่งที่ตนพอใจ และจะพยายามหลีกเลี่ยงห่างจากสิ่งที่ตนไม่ชอบ ไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Job behavior) เช่นเดียวกับการจูงใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม เป็นสิ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้เวลาพยายามนำไปสู่เป้าหมาย โดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ นักทฤษฎีกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการจูงใจ โดยพิจารณาว่าธรรมชาติของมนุษย์ต้องการอะไร โดยยึดถือความเชื่อที่ว่า ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองโดยองค์กรและฝ่ายบริหารแล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจปฏิบัติงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงด้วย (พิทยา บวรวัฒนา, น.158) ผู้ศึกษาจึงขอนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

#### 3.2.1 แนวคิดของ Abraham H. Maslow

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) (พิทยา บวรวัฒนา, น.159) Maslow ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจ และสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ถือเป็นลำดับของความตองการขั้นต่ำสุดและขั้นแรกของมนุษย์ กา

ชั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการลำดับต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น มนุษย์ต้องการได้รับความคุ้มครองปลอดภัยจากภัยอันตรายและการข่มขู่ต่าง ๆ เช่น การทำร้ายร่างกาย สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้น มีความต้องการถึงความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงานด้วย ความมั่นคงนี้จะมีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานขององค์กร เพราะถ้าหากคนในองค์กร

ทำงานด้วยความรู้สึก ที่ไม่มั่นคงปลอดภัย มีความหวาดระแวงในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ เป็นด้วยสาเหตุใด ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้มีการไล่ออก การปลดออก ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ ย่อมมีผลต่อขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการผูกพันในสังคม เป็นความต้องการลำดับสูงถัดขึ้นไป จากความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัย หลังจากที่มีความพอใจของมนุษย์ทางด้าน กายภาพของความปลอดภัยได้รับการตอบสนองในทั้งสองขั้นข้างต้นแล้วความต้องการต่อมาคือ ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะมีความอบอุ่นทางใจ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง และเกิดความรู้เป็นส่วน สำคัญขององค์กรและกลุ่มเหล่านั้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม การจูงใจ มนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้จำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถสนองความต้องการของขั้นนี้ หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถและมีคามเชื่อมั่นใจ ตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น หมายถึง ความต้องการมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องจากคนในสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้ ความสามารถ ความสำเร็จ การนับถือ ตนเอง ความเป็นอิสระ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

ขั้นที่ 5 ความต้องการประจักษ์ตนหรือตระหนักถึง ความจริงในตนเอง เป็น ลำดับขั้นของความต้องการสูงสุด หมายถึง การที่มนุษย์ใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ที่สุด เท่ากับเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนจะมี ความสามารถกระทำได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow มีประโยชน์ในทางบริหารว่าจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับชั้นต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน

จากทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการ ออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- 1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
- 2) ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต



การนำทฤษฎีการจัดลำดับขั้นของแรงจูงใจมาใช้ในการบริหารนั้น ชี้ให้เห็นว่า หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่พนักงานสามารถแสดงสมรรถภาพในการทำงานของตนได้อย่างเต็มที่ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานได้ สามารถใช้สมรรถภาพอย่างเต็มที่ รวมไปถึงการให้โอกาสพนักงานที่ได้เป็นตัวของตัวเอง สามารถยืดหยุ่นงานของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานสามารถทำงานเพื่อสนองความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปอีกด้วย การที่จะทำได้ก็ต้องเปิดโอกาส และหาทางปรับปรุงให้พนักงานได้สนองความต้องการขั้นต้นของตนเสียก่อน เช่น ได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อย่างพอเพียง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งเสริมแรงทฤษฎีที่ผู้รับสามารถนำไปแลกเปลี่ยน ซึ่งสิ่งเสริมแรงปฐมภูมิที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรือปัจจัยสี่ ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องเห็นความสำคัญของการสนองความพึงพอใจขั้นต่ำของพนักงานด้วย เพื่อการพัฒนาความต้องการในระดับสูงต่อไป

### 3.2.2 แนวคิดของ *Frederick Herzberg* หรือทฤษฎี 2 ปัจจัย

ทฤษฎีของ Herzberg เรียกว่า Motivator-Hygiene Theory เนื้อหา มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น คือ

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสำเร็จของงาน ฯลฯ ปัจจัยจูงใจ เหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดี ในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัย เหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ (1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจ แสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย (3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้น เป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ (5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีก แผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานอย่างแท้จริง

2) ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ของงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในคนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้คนทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้คนผละออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย

(1) เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น  
 (2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การได้รับแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่ง การที่บุคคลมีโอกาพัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้ งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟัง ข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

(4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้ งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

(5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การพบปะสนทนา และการปฏิสัมพันธ์ใน การทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

(6) สถานะของอาชีพ หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

(7) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานให้สำเร็จรวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องรับทราบว่าเขาจะต้องทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรที่จะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

(8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผล ต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์กรต้องการให้บุคคลที่ย้ายที่ทำงานใหม่ อาจทำให้ครอบครัวต้องลำบาก เป็นต้น

(9) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

(10) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร

(11) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานให้แก่ลูกน้อง

เมื่อทำการเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของ Maslow & Herzberg จะเห็นว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎี Maslow และทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Maslow เสนอว่า ความต้องการขั้นสูงจะไม่เกิดขึ้น ตราบใดที่ความต้องการขั้นต้นยังไม่ได้ ได้รับความตอบสนอง เช่นเดียวกับที่ Herzberg สรุปว่า องค์ประกอบการจูงใจอาจไม่มีความหมายเลย ตราบใดที่องค์ประกอบปัจจัยค่าจูงยังไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือตอบสนองอย่างดีพอสมควร

**3.2.3 แนวคิดของ Douglas McGregor** เป็นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่มีชื่อเสียงมากอีกท่านหนึ่ง ที่ได้เขียนหนังสือ The Human Side of Enterprise ซึ่ง พิตยา บวรวัฒนา (2560) ได้อธิบายแนวคิดของ Douglas McGregor ไว้ว่า การจูงใจคนงาน มีอยู่ 2 ได้แก่ วิถีเดิม (traditional) เรียกว่า Theory X และวิธียุคใหม่มนุษยสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่า Theory Y ซึ่งทั้ง 2 วิธียุคใหม่แตกต่างกันคือ ระบบการจัดการแบบ Theory X สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และในบางครั้งอาจตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนงานได้ อย่างไรก็ตาม Theory X ไม่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความต้องการประจักษ์ตน ซึ่งความต้องการสองอันหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจูงใจคนงานแบบ Theory Y เท่านั้น จึงจะได้รับการตอบสนอง

#### สาระสำคัญของ Theory X

- 1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัด เงิน คน วัสดุ เครื่องไม้เครื่องมือ เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ
- 2) ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ควบคุมวิธีการจูงใจ และปรับพฤติกรรมของคนงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 3) ถ้าฝ่ายจัดการไม่ทำหน้าที่ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิดแล้ว จะทำให้คนงานจะขี้เกียจ เฉื่อยชา และไม่ทำงานเพื่อองค์กร ด้วยเหตุนี้เองฝ่ายจัดการจึงมีหน้าที่ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด โดยต้องใช้วิธีการจูงใจแบบมีการให้รางวัลและมีการลงโทษ

McGregor ยังเสนอความเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ กล่าวคือ

- 1) มนุษย์มีนิสัยขี้เกียจ และจะพยายามหลีกเลี่ยงงาน หาทางทำงานน้อยที่สุด
- 2) มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ประสงค์จะรับผิดชอบ และชอบเป็นผู้ตามมากกว่า เป็นผู้นำ

3) มนุษย์มีความเห็นแก่ตัว คิดถึงแต่ตัวเอง ไม่ยินดียินร้ายกับความต้องการของส่วนรวม

4) มนุษย์มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ฉลาด และถูกหลอกง่าย

ในส่วนของทฤษฎี X นิยมใช้ทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่นระบบราชการของ Weber ทฤษฎีที่น่าจะสามารถจูงใจคนงานได้ดีกว่า Theory X ได้แก่ Theory Y ซึ่งยกย่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยการเสนอข้อสมมติฐานที่สำคัญคือ

1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดระบบปัจจัยการผลิตในองค์กร คือเงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ

2) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ได้เฉื่อยชา หรือมีพฤติกรรมขัดขวางต่อความต้องการขององค์กร แต่มนุษย์กลายเป็นคนเฉื่อยชาไม่นั้น เป็นเพราะประสบการณ์ของเขาในองค์กรทำให้เขาเป็นอย่างนั่นเอง

3) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถพัฒนารับผิดชอบ และมีจิตใจที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณลักษณะเหล่านี้มีอยู่พร้อมแล้วในตัวมนุษย์ หากใช่เป็นคุณสมบัติที่ฝ่ายจัดการขององค์กรจะเป็นผู้ปลุกฝัง หน้าที่ของฝ่ายจัดการคือ ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะสนับสนุนให้มนุษย์มีโอกาสได้ใช้และแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4) หน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายจัดการคือ จัดสภาพและวิธีการผลิตภายในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ต้องจัดการให้ความต้องการของคนงานเป็นสิ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

### 3.2.4 แนวคิดของ Chris Argyris

Argyris เชื่อว่า มนุษย์ที่มีสุขภาพจิตดี คือบุคคลที่ผ่านกระบวนการพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ (maturation) ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนคนจาก

- 1) คนเฉื่อยชา เป็นคนที่กระตือรือร้นในการทำงาน
- 2) คนที่ต้องพึ่งพาคนอื่น เป็นคนที่มีความเป็นอิสระอาศัยตัวเองเป็นหลัก
- 3) คนที่มีพฤติกรรมไม่ก็แบบเป็นคนที่มีความประพฤติซบเซอ
- 4) คนที่มีความสนใจที่ชั่วคราว เป็นคนที่มีความสนใจหนักแน่น
- 5) คนที่มองอะไรระยะสั้น เป็นคนที่มีมุมมองอะไรเป็นการณ์ไกล
- 6) คนที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง (สมัยยังเด็ก) เป็นคนที่มีบทบาทเท่าเทียมเพื่อนฝูงและมีบทบาทเป็นหัวหน้าคน (เมื่อโต)

### 7) คนที่ไม่รู้จักตน เป็นคนที่รู้จักควบคุมตนเอง

มนุษย์ทุกคนควรมีโอกาสเท่ากันในการพัฒนาตนเองไปตามขั้นตอนกระบวนการเป็นผู้ใหญ่ ในความเป็นจริงแล้วคนแต่ละคนจะมีขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน การจัดองค์การแบบระบบราชการ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างแบบเป็นทางการในรูปพีรามิดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการที่คนจะเจริญเติบโตพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ เป็นการจัดการที่ไม่เปิดโอกาสให้คน ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการที่คนจะมีสุขภาพจิตแจ่มใส ร่าเริง และขยันทำงาน สาเหตุที่การจัดโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการเปิดโอกาสให้คนได้พัฒนาเป็นผู้ใหญ่ เป็นเพราะโครงสร้างดังกล่าว กีดกันให้คนงานอ่อนน้อม ยอมตามความประสงค์ของฝ่ายจัดการ ด้วยการบีบบังคับให้คนงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้น้อยที่ขึ้นอยู่กับความปรานีของฝ่ายจัดการ ที่เป็นเช่นนี้เพราะนักทฤษฎีดั้งเดิมอ้างว่าการจัดองค์การแบบระบบราชการนั้นมีประสิทธิภาพและมีเหตุผลมากที่สุด คนงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบหลักเกณฑ์ขององค์การ แต่ละคนทำหน้าที่เฉพาะของตนไป ซ้ำแล้วซ้ำอีกไม่เปลี่ยนแปลง ในสภาพการทำงานเช่นนี้ ปรากฏว่า คนงานตกอยู่ภายใต้การควบคุมองค์การโดยสิ้นเชิง ในระยะยาว การออกแบบองค์การตามความคิดแบบระบบราชการ หากใช้เป็นวิธีการออกแบบ ที่จะส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิผล เพราะคนงานที่พัฒนาตัวเองเป็นผู้ใหญ่แล้วจะรู้สึกกระอักกระอ่วนและไม่สบายใจอย่างมากที่ต้องมาทำงานในสภาพเช่นนั้น ผลคือคนงานที่เป็นผู้ใหญ่แล้วจะวางเฉยไม่กระตือรือร้นทำงานเท่าใดนัก เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว องค์การจะไม่มีประสิทธิผลแน่นอน ดังนั้น การยึดถือทฤษฎีระบบราชการแบบดั้งเดิม ย่อมเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อคนงานที่เป็นผู้ใหญ่ วิธีแก้ไขปัญหานี้คือ ต้องพยายามจัดโครงสร้างองค์การโดยคำนึงถึงพฤติกรรมและจิตใจของคนงาน ด้วยวิธีการเปิดโอกาสให้คนงานสามารถเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ได้ โดยพยายามจัดให้องค์การควบคุมคนงานน้อยลง และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การมากขึ้น

#### 3.2.5 แนวคิดของ Victor H. Vroom

Vroom ได้กล่าวไว้ว่า คนงานจะมีกำลังใจในการทำงานต่อเมื่อคนงานมีความปรารถนาอยากได้ปัจจัยที่เป็นเครื่องมือจูงใจในการทำงานนั้น ๆ และคนงานยังจะต้องมีความสามารถที่จะทำงานอันนั้นได้สำเร็จ โดยเชื่อว่าคนจะได้รับรางวัลตอบแทนแน่ (พิทยา บรรณวัฒนา, 2560, น.165)

3.2.6 ทฤษฎีการจูงใจ ERG & Alderfer (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน ฎารณีย์ แผนสมบุรณ์, 2548) ได้เสนอแนะวิธี โดยย่อลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้น ของ Maslow เหลือเพียง 3 ชั้น คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการดำรงอยู่ซึ่งรวมความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัยไว้ด้วยกัน



ขั้นที่ 2 ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งรวมถึงความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง

ขั้นที่ 3 ความต้องการที่จะมีความเจริญงอกงามซึ่งรวมถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จ ด้วยตนเอง (Self - Actualization) ของ Maslow นั่นเอง Alderfer ได้ขยายทฤษฎีของ Maslow ออกไป โดยการพิจารณาว่าบุคคลจะมีปฏิกิริยา อย่างเมื่อพวกเขาสามารถหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ โดยได้พัฒนาหลักการความพอใจ ความก้าวหน้าขึ้นมาอธิบายถึงวิถีทางที่บุคคลจะก้าวขึ้นไป ตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นต่ำกว่าแล้ว ในทางกลับกัน หลักการความคับอกคับใจ การถดถอย ก็สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลยังคับอกคับใจกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไป พวกเขาจะหยุดการตอบสนองความต้องการระดับสูงนี้และถดถอยกลับมาตอบสนองความต้องการระดับต่ำแทน ข้อดีของผลงานของ Alderfer คือ การที่คนมองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดแต่มีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง (Continuum) นอกจากนี้ Alderfer ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นจากต่ำไปสูงเสมอไป ตามขั้นความต้องการของ Maslow ได้แต่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมกันหลาย ๆ อย่างก็ได้ เช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการการชื่นชมและความต้องการการสร้างสรรค์

นอกจากทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Maslow และทฤษฎี ERG ของ Alderfer ซึ่งกล่าวถึงความต้องการซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลแล้ว ยังมีอีก ทฤษฎีหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired Needs Theory) ของ McClelland ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ความต้องการที่แสวงหาของ McClelland เป็นทฤษฎี ซึ่งเสนอแนะว่า ความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่าง มากกว่าความต้องการอื่น ๆ ทฤษฎีนี้เสนอว่ารูปแบบการจูงใจอยู่บนพื้นฐานความต้องการ 3 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, น. 415 - 416)

1) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้ จะต้องการเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุดชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้มีสถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ



2) ความต้องการของความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจจากการเป็นที่รักและมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิงพยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่

3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะ มีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว ต้องการการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จจุดมุ่งและมีกรอบกลับในการทำงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบ ในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ผู้ศึกษาเลือกทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg มากำหนดเป็นตัวแปรต้นด้านปัจจัยแรงจูงใจ เพราะแนวคิดดังกล่าวส่งผลต่อการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยตรง เนื่องจากข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีการแบ่งสายการปฏิบัติงานหลายระดับ เช่น ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และระดับผู้บริหาร บุคลากรสามารถเปลี่ยนสายการปฏิบัติงานได้ และสามารถมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ แรงจูงใจ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือและนำพาตนเองไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg มาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับหน่วยงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) 5 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) 5 ด้าน คือ นโยบายการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน/ผลตอบแทน และ สถานภาพในการทำงาน

#### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมการปกครอง

กรมการปกครองได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาประเทศ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำประเด็นยุทธศาสตร์กรมการปกครองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและประสิทธิภาพ มานำเสนอในงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง	<p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>1. อำเภอเป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนการบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ ของประชาชนและทุกภาคส่วน</p> <p><b>กลยุทธ์</b></p> <p>1.1 พัฒนabatบาทของฝ่ายปกครองในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้มีประสิทธิภาพ</p>
พัฒนาระบบบริการและข้อมูลบุคคลให้ทันสมัย มีคุณภาพเพื่อความมั่นคง และการพัฒนาประเทศ	<p><b>ภารกิจหลัก และกลยุทธ์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์</b></p> <p>1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนพัฒนาอำเภอและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาระดับพื้นที่ให้มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับหมู่บ้านถึง ระดับจังหวัด</p> <p>1.3 พัฒนากลไกการบริหารราชการแบบบูรณาการในระดับอำเภอให้มีความเข้มแข็ง ทั้งโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากรและงบประมาณ</p> <p>1.4 พัฒนาความร่วมมือและสร้างกลไกการมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของหมู่บ้าน/ชุมชน อย่างยั่งยืน</p> <p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>1.ระบบฐานข้อมูลทะเบียนบุคคลมีคุณภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ภารกิจหลัก และกลยุทธ์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
	<p><b>กลยุทธ์</b></p> <p>1.1 จัดทำเชื่อมโยง และพัฒนาระบบฐานข้อมูลทะเบียนบุคคล และระบบการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน</p> <p>1.2 พัฒนาและส่งเสริมการใช้บัตรประชาชน แบบ Smart Card ในการรับบริการเพียงใบเดียวแบบ เบ็ดเสร็จ</p> <p>1.3 สร้าง Application หรือนวัตกรรมงานทะเบียนและงานบริการอื่น ๆ ให้ประชาชน สามารถเข้าถึงการบริการได้สะดวก รวดเร็ว แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)</p> <p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>2. ผู้รับบริการและหน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจและเชื่อมั่น ในคุณภาพการให้บริการของกรมการปกครอง</p> <p><b>กลยุทธ์</b></p> <p>2.1 ปรับปรุงงานบริการให้มีความทันสมัย มีมาตรฐาน ประชาชน สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย</p> <p>2.2 เสริมสร้างกระบวนการให้บริการเชิงรุก เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน</p>
<p>การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะสูง</p>	<p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>1. ระบบการบริหารจัดการของกรมการปกครองมีคุณภาพ เป็นธรรมทันสมัยและเป็นสากล</p> <p><b>กลยุทธ์</b> ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้สามารถบังคับใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจในปัจจุบัน</p> <p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>2. บุคลากรของกรมการปกครองมีสมรรถนะ และศักยภาพในการปฏิบัติราชการ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ภารกิจหลัก และกลยุทธ์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
	<p><b>กลยุทธ์</b></p> <p>2.1 กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ให้มีมาตรฐาน และโครงสร้างหน่วยงาน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เหมาะสมกับภารกิจของกรมการปกครอง</p> <p>2.2 พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร รวมถึงเสริมสร้างภาพลักษณ์การปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้มีความรู้คู่คุณธรรม</p> <p><b>เป้าประสงค์</b></p> <p>3. ระบบการสื่อสารมีความทันสมัยสามารถ ติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต</p> <p><b>กลยุทธ์</b></p> <p>3.1 การพัฒนาระบบการสื่อสารโดยเสียง ภาพ และข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว</p> <p>3.2 การวางระบบและพัฒนา ระบบ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่กรมการปกครอง (DOPA Big Data) และพัฒนาระบบการบริหารราชการแบบดิจิทัล</p>

นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร กรมการปกครองได้กำหนดมาตรการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมการปกครองในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) สามารถกำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรมการปกครอง ปี 2560-2564

**1. Training Development:** เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ในงาน และความรู้ในกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จาก หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยส นัก/กอง ที่เชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการปกครอง

**2. Competency Development :** เป็นการกำหนดสิ่งที่บุคลากรในองค์กรในแต่ละระดับจำเป็นต้องมี ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) อันเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ทั้งในเรื่องค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2.2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) คือสมรรถนะสำหรับตำแหน่งระดับสูง ที่ต้องคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร เช่น สมรรถนะสำหรับผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ การควบคุมตนเอง การวางกลยุทธ์ การนำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2.3 สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน/ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ เช่น การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก การสื่อสารเชิงใจ ฯลฯ

**3. Individual Development Plan & Performance Development:** เป็น แผน พัฒนา บุคลากรรายบุคคล เป็นแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน อาจเรียกแผนดังกล่าวนี้ว่า Performance Development Plan (PDP) ซึ่งกรมการปกครองได้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากการจัดทำตัวชี้วัดระดับกรม ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง และตัวชี้วัดรายบุคคล

**4. Career Development :** เป็นการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานด้วยกระบวนการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ในสายงาน (Job Family) สำหรับในส่วนของกรมการปกครอง ได้มีการกำหนดหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายงาน เช่น หลักสูตรนายอำเภอ หลักสูตรนักปกครองระดับสูง หลักสูตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ฯลฯ ซึ่งจะกำหนดดำเนินการ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับกรอบอัตรากำลัง การทดแทนอัตรากำลังในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการได้รับการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มขึ้น เป็นต้น

**5. Talent Management:** เป็นระบบบริหารจัดการ “คนเก่ง” ซึ่งประกอบด้วย นักเรียนทุนรัฐบาล (ก.พ.) ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ข้าราชการในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New WaveLeader) โครงการ DOPA Young Talent ฯลฯ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

นภรัตน์ ค่านกลาง (2550) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการศึกษา พบว่า 1. ข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ และคุณภาพชีวิตการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์ของบุคคล ในองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา รวมทั้งคุณภาพชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ประชาธิปไตยในการทำงาน และความภูมิใจในงานและองค์การ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ต.ท.หญิง อมรรัตน์ จันทร์เกตุ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2” ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 9.55, df = 21, Sig. = .00$ ) โดยตัวแปรต้นสามารถร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ได้ร้อยละ 44.60 และพบว่าปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 คือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (X13) การปกครองบังคับบัญชา (X22) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (X23) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (X26) และค่าตอบแทน (X27) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง” ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความต้องการความผูกพัน ด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการอำนาจ ระดับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน



ของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการรักษาวินัย และด้านผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่มี ผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง ได้แก่ ด้านความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก และกัลยา ใจรักษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 คือ 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 5) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย ควรเพิ่มนโยบายด้านการจัดฝึกอบรม และ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.58 แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ซึ่งมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี คือ ด้านโครงสร้าง และด้านความสามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในงาน ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ( $R = .632$ ) และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

อรสุตา คุสิตรัตนกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง” ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงานด้านการทำงานเป็นทีมและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง อยู่ในระดับดีมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีและมีระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัย ในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัย ในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัย ในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพ ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พระมหาคณาธิป จันทรสง่า (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน เขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มระดับดี คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มระดับพอใช้ คิดเป็นร้อยละ 35.4 มีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มระดับปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 18.6 และมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 8.0 ส่วนปัจจัยเชิงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยเชิงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายเปิดโอกาส

ให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ภูมิใจลักษณะของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน งานที่ปฏิบัติอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ตรงกับสาขาที่เรียนจบมาโดยตรงและสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และหากมีโอกาสจะเปลี่ยนงานทันที มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ งานที่ทำอยู่ขณะนี้ จะช่วยทำให้มีเกียรติยศ ชื่อเสียง และมีโอกาสก้าวหน้าด้านการงาน และได้รับการพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดหลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีโอกาสปรับเปลี่ยนสายงานเพื่อให้มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น และท่านมีโอกาสได้เลื่อน ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นตามความสามารถ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ บรรยากาศในสถานที่ทำงาน การจัดสถานที่ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมปลอดภัยมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ และในหน่วยงานของท่านมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีความทันสมัยมาใช้ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ พอใจกับการได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก ผลงานได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและการยอมรับ นับถือจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ได้แก่ สามารถทำงานกับเพื่อนในลักษณะทีม ได้เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมักให้การช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และสามารถจัดการความขัดแย้งของเพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ณัฐวาท ผ่องสุวรรณ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการส่วนกลางของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย” ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุ 31-35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ 2-5 ปี มีตำแหน่งพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและพนักงานประจำสำนักงาน มีรายได้ต่อเดือน 15,000-25,000 ทั้งหมดได้รับการฝึกอบรม บัณฑิตทางการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ ประสิทธิภาพของพนักงานราชการส่วนกลาง กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมา ด้านความร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทางการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานราชการส่วนกลางกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ในระดับสูงโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .981 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพของพนักงานราชการส่วนกลาง รมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้ร้อยละ 70.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ .29

สุพรรณษา บุญนิตติภพ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากร ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาสูงที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย และการบริหาร มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงานด้านปริมาณงานและด้านเวลาที่ใช้ในงานและปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ในงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ฐานะมาศ นันทะเดช (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” ผลการศึกษาพบว่า 1. ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความรับผิดชอบในงาน 4) ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ 6) การปกครองบังคับบัญชา 7) นโยบายการบริหารขององค์กร 8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร 9) ค่าจ้าง และตอบแทน 10) สภาพในการทำงาน 11) ความมั่นคง และ 12) ตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 2. ผลการวิเคราะห์ของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีจำนวน 7 ตัวแปร เรียงจากตัวแปรที่มีอิทธิพลมากไปหาน้อย

ได้แก่ 1) ค่าจ้างและผลตอบแทน 2) ความมั่นคง 3) ความสำเร็จในการทำงาน 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ 5) การได้รับการยอมรับนับถือ 6) ความรับผิดชอบในงาน 7) และตำแหน่งงาน ตามลำดับ

สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31 – 40 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาโท ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี รายได้มากกว่า 50,000 บาท มีความเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก (3.57, 3.58, 3.60 ตามลำดับ) และพบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

สุพัฒน์ ปิ่นหอม และคณะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานวิศวกรรม บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจอาหารสัตว์ การศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และ ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้ง 3 ด้าน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยด้านความพึงพอใจ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย

อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิต ในจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31-35 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท ส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิต ในจังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับมากที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับมากมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ความมั่นคงก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน 3) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน



พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพงาน และปริมาณการผลิต ตามลำดับ 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยบุคคล พบว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานไม่แตกต่างกัน 5) ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ค่าประสิทธิภาพทำนาย  $R^2$  เท่ากับ 0.054 ปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 5.4 ที่ระดับนัยสำคัญ <0.001 อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการทำนายมีค่าน้อย โดยพบปัจจัยที่มีอิทธิพลคือ ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน มีนัยสำคัญที่ 0.048 ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

สิริญา แดงโกมุต (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภาค 12” ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาตำแหน่งงานข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ รายได้ต่อเดือน 20,000-40,000 บาท ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป 2. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภาค 12 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. บุคลากรที่มีเพศ และตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อ้อมอารีย์ ชีวาศรี และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการศึกษาพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การปกครอง บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน 2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05





ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	นภารัตน์ ด้านกลาง (2550)	พ.ต.ท.หญิง อมรรัตน์ จันทร์เกตุ (2560)	ปวีณรัตน์ ถึงหงษ์วัฒน์ (2557)	ณัฐวัตร เบ็ญจวันปลุก และกัลยา ใจรักษ์ (2560)	นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558)	อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล (2557)	พระมหาดลมาธิป จันทร์สง่า (2561)	ณัฐวราท ผ่องสุวรรณ (2559)	สุพรรณษา บุญนิตติภพ (2561)	ฐานะมาศ นันทะเดช (2561)	สุรพงษ์ ถิ่นเทพพัฒน์พงศ์ (2559)	อักรเดช ไม้จันทร์ (2560)	สิริญา แดง โคมุต (2559)	อ้อมเอวีย์ ชีหาศรี และคณะ (2552)
โครงสร้าง				✓										
บุคลากร						✓								
ระบบ														
กลยุทธ์														
ค่านิยมร่วม														
ความสำเร็จในการ ทำงาน	✓	✓	✓	✓					✓					✓
การได้รับการยอมรับ นับถือ							✓		✓					✓
ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ สร้างสรรค์และท้าทาย				✓					✓					✓
ความรับผิดชอบ ในงาน					✓	✓	✓		✓					✓
ความก้าวหน้าในอาชีพ				✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
นโยบายการบริหาร องค์กร									✓	✓				✓
การปกครองบังคับ บัญชา	✓	✓												✓
ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
เงินเดือน/ผลตอบแทน	✓													✓
สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน					✓									✓

✓ หมายถึง ขอมอบสมมติฐานการวิจัย.

จากตารางเปรียบเทียบตัวแปรต้นกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงตัดสินใจเลือกตัวแปรต้นของงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่ปฏิบัติ อายุราชการ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม และแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ด้านความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านปกครองบังคับบัญชา ด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน ด้านสถานภาพในการทำงาน เนื่องจากแปรต้นดังกล่าวข้างต้นมีความเกี่ยวข้องและเหมาะสมกับประชากรที่ทำการศึกษาซึ่งเป็นข้าราชการ และสามารถนำผลจากการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการบริหารจัดการภายในองค์กรเอง



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยได้กำหนดรูปแบบ ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย นายอำเภอ, ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงาน, ปลัดอำเภอ/เจ้าพนักงานปกครอง เจ้าหน้าที่สายงานการเงิน, เจ้าหน้าที่ปกครอง ทั้งหมด จำนวน 232 คน (ข้อมูลจากที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2563) โดยใช้เวลาเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2563 ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” ใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยรวบรวมจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัย

## 2.1 ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” ที่ใช้ในการวิจัยนี้ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ประชากรทั้งหมด จำนวน 232 คน ประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งอายุราชการ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยสร้างลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดให้ผู้ตอบสามารถเลือกคำตอบ ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal scale) จำนวน 5 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร ลักษณะของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้ของ Likert scale

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้ของ Likert scale ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) เช่นเดียวกับตอนที่ 2 ปัจจัย จูงใจซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาใช้ ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยสุขวิทยา ประกอบด้วย ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงาน

**ส่วนที่ 4** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้แก่ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ด้านการประหยัดทรัพยากร ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ ลักษณะของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้ของ Likert scale ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และ 4 นี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่าแบบ Likert Rating Scale กำหนดคำตอบเป็นข้อความ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่า 5 คะแนน
มาก	กำหนดให้มีค่า 4 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่า 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่า 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่า 1 คะแนน

การแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ ใช้ค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

$$\text{ค่าพิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากค่าการแปลผลขั้นต้น จึงกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินค่าในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีลักษณะเป็นคำถาม ปลายเปิด



**2.2 การสร้างเครื่องมือวิจัย** ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำผลการพิจารณามาให้ผู้เกี่ยวข้อง และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

**ขั้นตอนที่ 3** นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีสถานภาพไม่แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. วิธีการที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษานี้ได้มีการมีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

**3.1 ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)** ผู้ศึกษาได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจน ความเหมาะสมในการใช้ภาษา แล้วจึงนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น พร้อมแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน หาค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ผลที่ได้คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.93

**3.2 ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทำการทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งได้แก่ ข้าราชการกรมการปกครองในพื้นที่อื่น จำนวน 30 ชุด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.82 ซึ่งสามารถยอมรับได้ที่มากกว่า 0.70

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

**4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ** ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรมการปกครอง ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จำนวน 232 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ศึกษานำหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยฯ ในการเก็บข้อมูลการศึกษาถึงผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนคร เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ทั้ง 18 อำเภอ รวมทั้งที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร

2. ผู้ศึกษานำแบบสอบถาม บันทึกลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Google ฟอร์ม และแจ้งประสานไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามผ่านระบบ Google ฟอร์ม ที่ได้จัดทำขึ้น

3. ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากประชากร ในช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2563 ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเองทั้งหมด

**4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ดังนี้

1. หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

**4.3 นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ** ด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ต่อไป

#### 5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้วผู้ศึกษา ได้ดำเนินการดังนี้

5.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้ศึกษานำข้อมูลจากการกรอกแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้ง 232 คน

5.2 ทำการลงรหัสข้อมูล (Coding) ลงลำดับของแบบสอบถาม การลงค่าตามข้อและกลุ่มของแบบสอบถามสำหรับประมวลผล

5.3 ทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

5.4 นำผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่ได้ มาทำการอธิบายในระดับนัยสำคัญของตัวแปรตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการตีความจากผลที่ได้จากการประมวลผลจากตัวแปรที่ได้ทำการทดสอบ

5.5 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมาทำการอธิบาย วิเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และพิจารณาด้วยเหตุผล มาช่วยตีกรอบในแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

5.6 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (open ended) มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

5.7 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งมีลำดับขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

### 6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

6.1.1 **ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากร** ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.2 **ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน** ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

6.1.3 **ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยค่าจูง ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เงินเดือนและผลตอบแทน สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคงในงาน และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

**6.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร** ประกอบด้วย ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายในการ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการประหยัดทรัพยากร ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

## **6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)**

ผู้ศึกษาใช้สถิติในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis; MRA) ในการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ หลายตัวแปรร่วมกัน เพื่อให้ทราบว่ามีผลกระทบต่อตัวแปรตาม อย่างไร ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร จำนวน 232 คน ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะและความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อเกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มประชากร

$\mu$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากร (Mean)

$\sigma$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

SS แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)

MS แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกยกกำลังสองของคะแนนเฉลี่ย (Mean of Square)

Df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)  
 t แทน ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t)  
 Sig. แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  
 R แทน ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Pearson Correlation)  
 H<sub>0</sub> แทน ค่าสมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)  
 H<sub>1</sub> แทน ค่าสมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)  
 R<sup>2</sup> แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)  
 Adjusted R<sup>2</sup> แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว  
 Std. Error of the Estimate แทน ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการกรมการปกครอง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในจังหวัดสกลนคร เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 232 คน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานในจังหวัดสกลนคร โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

ข้อมูลลักษณะทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	143	61.6
หญิง	89	38.4
รวม	232	100
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30	34	14.7
30-40 ปี	81	34.9
41-50 ปี	54	23.3
51-60 ปี	63	27.2
รวม	232	100



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>3. สถานภาพ</b>		
โสด	69	29.7
สมรส	151	65.1
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	12	5.2
รวม	232	100
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมปลาย/ปวช.	0	0
อนุปริญญา/ปวส.	13	5.6
ปริญญาตรี	135	58.2
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	84	36.2
รวม	232	100
<b>5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	10	4.3
10,000 – 20,000 บาท	64	27.6
20,001- 30,000 บาท	41	17.7
มากกว่า 30,000 บาท	117	50.4
รวม	232	100
<b>6. ตำแหน่งในองค์กร</b>		
เจ้าหน้าที่ปกครอง	39	16.8
เจ้าหน้าที่การเงิน	26	11.2
เจ้าหน้าที่งานปกครอง/ปลัดอำเภอ	125	23.9
หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย	24	10.3
นายอำเภอ	18	7.8
รวม	232	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	77	33.2
5-10 ปี	29	12.5
11-20 ปี	45	19.4
21 ปีขึ้นไป	81	34.9
<b>รวม</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) นำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 61.6 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 38.4

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี ร้อยละ 34.9 รองลงมาคือ 51-60 ปี ร้อยละ 27.2 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 23.3 ในขณะที่มีอายุต่ำกว่า 30 ร้อยละ 14.7 ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 65.1 รองลงมา มีสถานภาพโสด ร้อยละ 29.7 ในขณะที่มีสภาพหม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ ร้อยละ 5.2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.2 รองลงมา ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ร้อยละ 36.2 ระดับอนุปริญญา/ ปวส. ร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.9 รองลงมาคือ ระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 33.2 ระยะเวลา 11-20 ปี ร้อยละ 19.4 และระยะเวลา 5-10 ปี ร้อยละ 12.5 ตามลำดับ

ผลการศึกษารูปได้ว่า ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร 21 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบของการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์

ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>1.ด้านกลยุทธ์</b>								
หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัญหา	13	181	35	3		3.88	0.495	มาก
สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่เสมอ	5.6%	78%	15.1%	1.3%				
หน่วยงานของท่านมีการจัดทำยุทธศาสตร์	24	176	29	3		3.95	0.528	มาก
การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	10.3%	75.9%	12.5%	1.3%				
หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัด	21	183	22	6		3.94	0.536	มาก
	9.1%	78.9%	9.5%	2.6%				
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.93</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=0.52$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $\mu=3.95$ ,  $\sigma=0.528$ )

รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ( $\mu=3.94, \sigma=0.536$ ) และหน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $\mu=3.88, \sigma=0.495$ )

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้าน โครงสร้าง

ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>2. ด้านโครงสร้าง</b>								
หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม	32	194	5	1		4.11	0.407	มาก
	13.8%	83.6%	2.2%	0.4%				
หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน	40	188	4			4.16	0.408	มาก
	17.2%	81%	1.7%					
กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการบริหารงานเป็นไปตามลำดับชั้น	59	167	6			4.23	0.479	มากที่สุด
	25.4%	72%	2.6%					
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>4.16</b>	<b>0.431</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $\mu=4.16, \sigma=0.431$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการบริหารงานเป็นไปตามลำดับชั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ( $\mu=4.23, \sigma=0.497$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $\mu=4.16, \sigma=0.408$ ) และหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $\mu=4.11, \sigma=0.407$ )

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านระบบ

ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>3. ด้านระบบ</b>								
หน่วยงานของท่าน	21	186	25			3.98	0.446	มาก
มีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน	9.1%	80.2%	10.8%					
หน่วยงานของท่าน	19	195	14	3	1	3.98	0.483	มาก
มีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน	8.2%	84.1%	6%	1.3%	0.4%			
หน่วยงานของท่านมีระบบการติดตาม ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	17	196	16	3		3.98	0.441	มาก
	7.3%	84.5%	6.9%	1.3%				
ค่าเฉลี่ย						3.98	0.457	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านระบบ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $\mu=3.98$ ,  $\sigma=0.457$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน, หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน, และหน่วยงานของท่านมีระบบการติดตาม ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.98 ( $\mu=3.98$ ,  $\sigma=0.457$ )

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านรูปแบบของการบริหาร

ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>4. ด้านรูปแบบของการบริหาร</b>								
หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	27	190	14	1		4.05	0.439	มาก
	11.6%	81.9%	6%	0.4%				
หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีม และสลับเปลี่ยนหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม	18	182	29	2	1	3.92	0.521	มาก
	7.8%	78.4%	12.5%	0.9%	0.4%			
หน่วยงานของท่านมีการคิดวางแผน ตัดสินใจ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน	19	183	25	4	1	3.93	0.542	มาก
	8.2%	78.9%	10.8%	1.7%	0.4%			
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.97</b>	<b>0.500</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านรูปแบบของการบริหาร พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $\mu=3.97$ ,  $\sigma=0.500$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $\mu=4.05$ ,  $\sigma=0.439$ ) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการคิดวางแผน ตัดสินใจ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=0.452$ ) และการทำงานต้องเป็นทีมและสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ( $\mu=3.92$ ,  $\sigma=0.521$ )



ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านบุคลากร

ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>5. ด้านบุคลากร</b>								
1)หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้อาจทำได้	15	198	15	4		3.97	0.445	มาก
	6.5%	85.3%	6.5%	1.7%				
2)หน่วยงานของท่านจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอกับปริมาณงาน	10	148	59	14	1	3.66	0.679	มาก
	4.3%	63.8%	25.4%	6%	0.4%			
3)บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	19	198	13	2		4.01	0.416	มาก
	8.2%	85.3%	5.6%	0.9%				
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.88</b>	<b>0.513</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $\mu=3.88$ ,  $\sigma=0.513$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $\mu=3.98$ ,  $\sigma=0.416$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้อาจทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $\mu=3.97$ ,  $\sigma=0.445$ ) และหน่วยงานของท่านจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ( $\mu=3.66$ ,  $\sigma=0.679$ )

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านความสามารถ

ปัจจัยอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
<b>6. ด้านความสามารถ</b>								
1)งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	22 9.5%	203 87.5%	7 3%			4.06	0.348	มาก
2)งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ ตรงกับความถนัดของท่าน	25 10.8%	195 84.1%	9 3.9%	3 1.3%		4.04	0.444	มาก
3)หน่วยงานของท่านเปิด โอกาสให้ปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถ	29 12.5%	196 84.5%	6 2.6%	1 0.4%		4.09	0.401	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>4.07</b>	<b>0.398</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสามารถ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $\mu=4.07$ ,  $\sigma=0.398$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $\mu=4.09$ ,  $\sigma=0.401$ ) รองลงมาคือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.06 ( $\mu=4.06$ ,  $\sigma=0.348$ ) และงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัดของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.04 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.444$ )

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านค่านิยม  
รวมของคนในองค์กร

ปัจจัยอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	การแปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
<b>7. ด้านค่านิยมรวมของคน ในองค์กร</b>								
มีความเชื่อมั่นต่อเพื่อน ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย	17 7.3%	206 88.8%	8 3.4%	1 0.4%		4.03	0.353	มาก
มีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่	14 6%	198 85.3	13 5.6%	5 2.2%	2 0.9%	3.94	0.526	มาก
เพื่อนร่วมงานมีความตั้งใจ ทำงาน มีความสามัคคี และมีเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกัน	14 6%	198 85.3	13 5.6%	4 1.7%	3 1.3%	3.93	0.450	มาก
<b>เฉลี่ย</b>						<b>3.96</b>	<b>0.442</b>	<b>มาก</b>
<b>ค่าเฉลี่ยปัจจัยอิทธิพล</b>						<b>3.99</b>	<b>0.466</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านค่านิยมรวมของคนในองค์กร พบว่า  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $\mu=3.96$ ,  $\sigma=0.442$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นต่อเพื่อน  
ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.03 ( $\mu=4.03$ ,  $\sigma=0.353$ ) รองลงมาคือ  
มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.94  
( $\mu=3.94$ ,  $\sigma=0.526$ ) และเพื่อนร่วมงานมีความตั้งใจทำงาน มีความสามัคคี และมีเป้าหมาย  
ในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=0.543$ )

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้ง 7 ด้าน พบว่า  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.466 ( $\mu=3.99$ ,  
 $\sigma=0.466$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยก้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ค่าจ้างและผลตอบแทน สถานภาพในการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>								
<b>1. ความสำเร็จในการทำงาน</b>								
งานที่ท่านได้รับมอบหมาย	18	204	10			4.03	0.346	มาก
ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง	7.8%	87.9%	4.3%					
ท่านพยายามหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ	23	204	5			4.08	0.339	มาก
	9.9%	87.9%	2.2%					
ท่านมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ	24	202	5	1		4.07	0.371	มาก
	10.3%	87.1%	2.2%	0.4%				
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>4.06</b>	<b>0.352</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $\mu=4.06$ ,  $\sigma=0.532$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านพยายามหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.08 ( $\mu=4.08$ ,  $\sigma=0.339$ ) รองลงมา

คือ ท่านมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $\mu=4.07$ ,  $\sigma=0.371$ ) และงานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $\mu=4.03$ ,  $\sigma=0.346$ )

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ</b>								
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่อง และชมเชย เมื่อท่านได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	21 9.1%	142 61.2%	61 26.3%	7 3%	1 0.4%	3.75	0.674	มาก
ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ และความสามารถของท่าน	21 9.1%	143 61.6%	63 27.2%	4 1.7%	1 0.4%	3.77	0.648	มาก
ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ มอบหมายงานพิเศษ ให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ	29 12.5%	116 50%	64 27.6%	21 9.1%	2 0.9%	3.64	0.846	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.72</b>	<b>0.723</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการได้รับความยอมรับนับถือ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ( $\mu=3.72$ ,  $\sigma=0.723$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้และความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ( $\mu=3.77$ ,  $\sigma=0.648$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่องและชมเชย เมื่อท่านได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ( $\mu=3.75$ ,  $\sigma=0.647$ ) และบังคับบัญชาไว้วางใจ มอบหมายงานพิเศษ ให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ( $\mu=3.64$ ,  $\sigma=0.846$ )

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะ  
ของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย</b>								
ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถและน่าสนใจอยู่เสมอ	27	141	45	18	1	3.75	0.776	มาก
	11.6%	60.8%	19.4%	7.8%	0.4%			
ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จ	26	173	32	1		3.97	0.517	มาก
	11.2%	74.6%	13.8%	0.4%				
ท่านได้รับความไว้วางใจและความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	21	160	48	3		3.86	0.575	มาก
	9.1%	69%	20.7%	1.3%				
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.86</b>	<b>0.622</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ( $\mu=3.86, \sigma=0.622$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $\mu=3.97, \sigma=0.517$ ) รองลงมาคือ ท่านได้รับความไว้วางใจและความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ( $\mu=3.86, \sigma=0.575$ ) และท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถและน่าสนใจอยู่เสมอ 3.75 ( $\mu=3.75, \sigma=0.776$ )



ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบในงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>4. ด้านความรับผิดชอบในงาน</b>								
ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	33 14.2%	171 73.7%	23 9.9%	5 2.2%		4.00	0.574	มาก
ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	35 15.1%	188 81%	9 3.9%			4.11	0.422	มาก
ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาและถูกต้องครบถ้วนตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	28 12.1%	194 83.6%	10 4.3%			4.08	0.398	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>4.06</b>	<b>0.464</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $\mu=4.06$ ,  $\sigma=0.464$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $\mu=4.11$ ,  $\sigma=0.422$ ) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาและถูกต้องครบถ้วนตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $\mu=4.08$ ,  $\sigma=0.398$ ) และท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $\mu=4.00$ ,  $\sigma=0.574$ )

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้า  
ในอาชีพ

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>								
ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ	17 7.3%	148 63.8%	49 21.1%	18 7.8%		3.71	0.715	มาก
ท่านมีโอกาสนในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น อบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น	11 4.7%	77 33.2%	48 20.7%	90 38.8%	6 2.6%	2.99	1.009	ปานกลาง
ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้	13 5.6%	181 78%	35 15.1%	3 1.3%		3.88	0.495	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.52</b>	<b>0.740</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ( $\mu=3.52, \sigma=0.740$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $\mu=3.94, \sigma=0.495$ ) รองลงมาคือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ( $\mu=3.94, \sigma=0.715$ ) และท่านมีโอกาสนในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ( $\mu=2.99, \sigma=1.009$ )

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายการบริหาร  
องค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>ปัจจัยศุขวิทยา</b>								
<b>1. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร</b>								
หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้	17	119	18	51	27	3.21	1.206	ปานกลาง
	7.3%	51.3%	7.8	22%	11.6%			
หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดความรับผิดชอบขอบเขตการปฏิบัติงาน	18	207	6	1		4.04	0.376	มาก
	7.8%	89.2%	2.6%	0.4%				
หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกระจายงานและมอบหมายหน้าที่อย่างเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล	13	197	13	9		3.92	0.512	มาก
	5.6%	84.9%	5.6%	3.9%				
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.72</b>	<b>0.698</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายการบริหารองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ( $\mu=3.72$ ,  $\sigma=0.698$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.376$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกระจายงานและมอบหมายหน้าที่อย่างเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ( $\mu=3.92$ ,  $\sigma=0.512$ ) ในขณะที่

หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ( $\mu=3.21$ ,  $\sigma=1.201$ ) อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชา

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด			
<b>2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>							
<b>ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ และแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล</b>							
ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ และแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล	14 6%	193 83.2%	24 10.3%	1 0.4%	3.95	0.423	มาก
<b>ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน</b>							
ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน	19 8.2%	202 87.1%	10 4.3%	1 0.4%	4.03	0.377	มาก
<b>ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน</b>							
ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน	18 7.8%	200 86.2%	13 5.6%	1 0.4%	4.01	0.389	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>4.00</b>	<b>0.396</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $\mu=4.00$ ,  $\sigma=0.396$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $\mu=4.03$ ,  $\sigma=0.377$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจและส่งเสริมท่านในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $\mu=4.01$ ,  $\sigma=0.389$ ) และผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ และแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $\mu=3.95$ ,  $\sigma=0.423$ )

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับบุคคล  
ในองค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>3. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร</b>								
ในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกคน								
	16	187	26	2	1	3.93	0.500	มาก
	6.9%	80.6%	11.2%	0.9%	0.4%			
ในหน่วยงานมีการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรด้วยบรรยากาศที่ดี								
	15	201	15	1		3.99	0.384	มาก
	6.5%	86.6%	6.5%	0.4%				
ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา								
	21	181	30			3.96	0.468	มาก
	9.1%	78%	12.9%					
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.96</b>	<b>0.451</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $\mu=3.96$ ,  $\sigma=0.468$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ในหน่วยงานมีการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรด้วยบรรยากาศที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $\mu=3.99$ ,  $\sigma=0.384$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $\mu=3.96$ ,  $\sigma=0.468$ ) และในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกคน 3.93 ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=0.500$ )

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือน  
และผลตอบแทน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>4. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน</b>								
อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับ	28	172	31	1		3.98	0.522	มาก
เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว	12.1%	74.1%	13.4%	0.4%				
หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบสวัสดิการและเงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น	9	143	53	27		3.58	0.746	มาก
ค่าใช้จ่ายเงินการเดินทางไปราชการ ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา สวัสดิการบ้านพักอย่างเพียงพอ	3.9%	61.6%	22.8%	11.6%				
หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการปรับปรุงระบบการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	8	89	90	44	1	3.25	0.816	มาก
	3.4%	38.4%	38.8%	19%	0.4%			
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.60</b>	<b>0.695</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและผลตอบแทน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ( $\mu=3.60, \sigma=0.695$ ) เมื่อพิจารณารายข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $\mu=3.98, \sigma=0.522$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบสวัสดิการและเงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายเงินการเดินทางไปราชการ ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา สวัสดิการบ้านพักอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ( $\mu=3.58, \sigma=0.746$ ) และหน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการปรับปรุงระบบการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ( $\mu=3.25, \sigma=0.816$ )



ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านสถานภาพในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>5. ด้านสถานภาพในการทำงาน</b>								
สภาพแวดล้อมทั่วไปในห้องทำงาน มีแสงสว่าง ความสงบ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอและเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	6	101	99	26		3.38	0.716	ปานกลาง
	2.6%	43.5%	42.7%	11.2%				
สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	8	181	42	1		3.84	0.479	มาก
	3.4%	78%	18.1%	0.4%				
การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่น มีความสะดวก รวดเร็ว	9	175	45	2	1	3.81	0.522	มาก
	3.9%	75.4%	19.4%	0.9%	0.4%			
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>3.68</b>	<b>0.573</b>	<b>มาก</b>
<b>แรงจูงใจในการทำงานเฉลี่ย</b>						<b>3.81</b>	<b>0.584</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านสถานภาพในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ( $\mu=3.68$ ,  $\sigma=0.573$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ( $\mu=3.84$ ,  $\sigma=0.479$ ) รองลงมาคือ การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่น มีความสะดวก รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $\mu=3.81$ ,  $\sigma=0.584$ ) และสภาพแวดล้อมทั่วไปในห้องทำงาน มีแสงสว่าง ความสงบ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอและเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ( $\mu=3.38$ ,  $\sigma=0.716$ )

สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $\mu=3.81$ ,  $\sigma=0.584$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาและด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพของงาน

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครองจังหวัด สกลนคร	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การ แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
I. ด้านคุณภาพของงาน								
ผลงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้	14 6%	205 88.4%	13 5.6%			4.00	0.342	มาก
ท่านมีการวางแผน ในการปฏิบัติงาน ไว้ล่วงหน้าเสมอ	21 9.1%	202 87.1%	9 3.9%			4.05	0.357	มาก
ท่านมีการศึกษาค้นคว้า เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น	23 9.9%	192 82.8%	17 7.3%			4.03	0.415	มาก
ค่าเฉลี่ย						4.03	0.371	มาก

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพของงาน พบว่า

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $\mu=4.03$ ,  $\sigma=0.371$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $\mu=4.05$ ,  $\sigma=0.357$ ) รองลงมาคือ ท่านมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $\mu=4.03$ ,  $\sigma=0.371$ ) และผลงานที่ท่านปฏิบัติมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $\mu=4.00$ ,  $\sigma=0.371$ )

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>2.ความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน</b>								
หลังจากที่ได้รับมอบหมายงานท่านลงมือปฏิบัติทันที	25 10.8%	189 81.5%	18 7.8%			4.03	0.430	มาก
ท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	28 12.1%	184 79.3%	20 8.6%			4.03	0.455	มาก
ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	27 11.6%	192 82.8%	13 5.6%			4.06	0.412	มาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>						<b>4.04</b>	<b>0.432</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.432$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $\mu=4.06, \sigma=0.412$ ) รองลงมาคือ หลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน ท่านลงมือปฏิบัติทันที และท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $\mu=4.03, \sigma=0.455$ )

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครองจังหวัด สกลนคร	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การ แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
3.การบรรลุเป้าหมายใน การปฏิบัติงาน								
ท่านมีการวางแผนในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ ได้รับมอบหมาย	20 8.6%	193 83.2%	19 8.2%			4.00	0.411	มาก
ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ ตรงตามเป้าหมาย ที่กำหนด	30 12.9%	189 81.5%	13 5.6%			4.07	0.425	มาก
ผลงานของท่านเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรหรือ ประชาชนหรือสังคม	26 11.2%	199 85.8%	7 3%			4.08	0.369	มาก
ค่าเฉลี่ย						4.05	0.402	มาก

จากตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $\mu=4.05, \sigma=0.402$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผลงานของท่านเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือประชาชนหรือสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $\mu=4.08, \sigma=0.369$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $\mu=4.07, \sigma=0.425$ ) และท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $\mu=4.00, \sigma=0.411$ )

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการประหยัดทรัพยากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดสกลนคร	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>4. การประหยัดทรัพยากร</b>								
ท่านปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน	32 13.8%	194 83.6%	6 2.6%			4.11	0.390	มาก
ท่านใช้อุปกรณ์อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน เช่น มีการนำกลับมาใช้ใหม่ เดิมหมึกเครื่องพริ้นเตอร์ แทนการเปลี่ยนตลับหมึก ใช้กระดาษให้ครบทั้ง 2 ด้าน การดูแลทำความสะอาดอาคารอุปกรณ์หลังจากการใช้งาน การซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ชำรุดให้สามารถกลับมาใช้งานเท่าที่จะสามารถทำได้ เป็นต้น	26 11.2%	177 76.3%	29 12.5%			3.99	0.488	มาก

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครองจังหวัด สกลนคร	ระดับความคิดเห็น					$\mu$	$\sigma$	การ แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
ท่านมีการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อการประสาน การปฏิบัติ สั่งการ และ รายงานผล เช่น แอปพลิเคชัน ไลน์ เฟสบุ๊ก จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เป็นต้น	29	179	24			4.02	0.479	มาก
	12.5%	77.2%	10.3%					
ค่าเฉลี่ย						4.04	0.452	มาก
โดยเฉลี่ยรวม						4.04	0.414	มาก

จากตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านการประหยัดทรัพยากร พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.414$ ) เมื่อพิจารณารายข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $\mu=4.11$ ,  $\sigma=0.390$ ) รองลงมาคือ ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานการปฏิบัติ สั่งการ และรายงานผล เช่น แอปพลิเคชัน ไลน์ เฟสบุ๊ก จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $\mu=4.02$ ,  $\sigma=0.479$ ) และท่านใช้อุปกรณ์อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน เช่น มีการนำกลับมาใช้ใหม่ เดิมหมึกเครื่องปริ้นเตอร์แทนการเปลี่ยนตลับหมึก ใช้กระดาษให้ครบทั้ง 2 ด้าน การดูแลทำความสะอาดอุปกรณ์หลังจากการใช้งาน การซ่อมแซมอุปกรณ์ ที่ชำรุดให้สามารถกลับมาใช้งานเท่าที่จะสามารถทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $\mu=3.99$ ,  $\sigma=0.488$ )



สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.414 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.414$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อที่ 1 คือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.23 สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงานกับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	ระดับความเหมาะสม			
	$\mu$	$\sigma$	การแปลผล	ลำดับ
<b>ตัวแปรอิสระ :</b>				
ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	3.99	0.47	มาก	
-กลยุทธ์	3.93	0.52	มาก	6
-โครงสร้าง	4.16	0.43	มาก	1
-ระบบ	3.98	0.46	มาก	3
-แบบของการบริหาร	3.97	0.50	มาก	4
-บุคลากร	3.88	0.51	มาก	7
-ความสามารถ	4.07	0.40	มาก	2
-ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร	3.96	0.44	มาก	5
แรงจูงใจในการทำงาน	3.81	0.58	มาก	
<b>ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)</b>				
-ความสำเร็จในการทำงาน	4.06	0.35	มาก	1
-การได้รับความยอมรับนับถือ	3.72	0.72	มาก	5
-ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	3.86	0.62	มาก	4
-ความรับผิดชอบในงาน	4.06	0.46	มาก	1
-ความก้าวหน้าในอาชีพ	3.52	0.74	มาก	8

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับความเหมาะสม			
	$\mu$	$\sigma$	การแปลผล	ลำดับ
<b>ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors)</b>				
-นโยบายการบริหารขององค์กร	3.72	0.70	มาก	5
-การปกครองบังคับบัญชา	3.92	0.52	มาก	3
-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	3.96	0.45	มาก	2
-ค่าจ้างและผลตอบแทน	3.60	0.69	มาก	7
-สถานภาพในการทำงาน	3.68	0.57	มาก	6
<b>ตัวแปรตาม :</b>				
<b>ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร</b>				
-ด้านคุณภาพของงาน	4.03	0.37	มาก	3
-ด้านปริมาณงาน	4.04	0.43	มาก	2
-ด้านระยะเวลา	4.05	0.40	มาก	1
-ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	4.04	0.45	มาก	2

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า

**ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน** โดยรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.99 ( $\mu=3.99$ ,  $\sigma=0.47$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถ ด้านระบบ รูปแบบของการบริหาร ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร และด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ ในขณะที่ ด้านบุคลากร อยู่ในลำดับน้อยที่สุด

**แรงจูงใจในการทำงาน** โดยรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81 ( $\mu=3.81$ ,  $\sigma=0.58$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ในขณะที่ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในลำดับน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดสกลนคร โดยรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 ( $\mu=4.04$ ,  $\sigma=0.41$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยที่ ด้านระยะเวลา อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านปริมาณงานและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ในระดับเดียวกัน และด้านคุณภาพของ งานอยู่ในลำดับน้อยที่สุด

### ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านคุณภาพของงาน	ระดับกลุ่ม	1.397	4	.349	3.989**	.004
	ภายในกลุ่ม	19.875	227	.088		
	รวม	21.272	231			
2. ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน	ระดับกลุ่ม	2.064	4	.516	3.837*	.005
	ภายในกลุ่ม	30.533	227	.135		
	รวม	32.597	231			
3. ด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	ระดับกลุ่ม	2.507	4	.627	5.152**	.001
	ภายในกลุ่ม	27.615	227	.122		
	รวม	30.122	231			
4. ด้านการประหยัดทรัพยากร	ระดับกลุ่ม	2.112	4	.528	3.724*	.006
	ภายในกลุ่ม	32.179	227	.142		
	รวม	34.291	231			
5. ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ	ระดับกลุ่ม	3.756	4	.939	3.297*	.012
	ภายในกลุ่ม	64.641	227	.285		
	รวม	68.397	231			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	1.971	4	.493	5.388**	.000
	ภายในกลุ่ม	20.764	227	.091		
	รวม	22.735	231			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นของข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย เจ้าพนักงานปกครอง/ปลัดอำเภอ และนายอำเภอ จำแนกจำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ความคิดเห็นของ นายอำเภอ เจ้าพนักงานปกครอง/ปลัดอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ปกครอง เจ้าหน้าที่การเงิน จำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพของงาน และด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการประหยัดทรัพยากร และด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบของเซฟเฟ (Scheffe) ดังนี้

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ที่มีต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยวิธีการทดสอบของเซฟเฟ (Scheffe)

รายการ	ตำแหน่งในองค์กร	$\bar{X}$	เจ้าหน้าที่ปกครอง	เจ้าหน้าที่การเงิน	หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	นายอำเภอ
			3.92	4.03	4.01	4.03	4.26
1. ด้านคุณภาพของงาน	เจ้าหน้าที่ปกครอง	3.92	-	-0.10	-0.11	-0.09	-0.34*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.03		-	0.01	-0.00	-0.23
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.01			-	-0.02	-0.25
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.03				-	-0.23
	นายอำเภอ	4.26					-
		$\bar{X}$	3.87	4.05	4.10	4.05	4.26

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

รายการ	ตำแหน่งในองค์กร	$\bar{X}$	เจ้าหน้าที่ปกครอง	เจ้าหน้าที่การเงิน	หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	นายอำเภอ
			3.92	4.03	4.01	4.03	4.26
2. ด้านความรวดเร็ว และทันเวลาในการ ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ปกครอง	3.87	-	-0.18	-0.23	-0.18	-0.39*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.05		-	-0.05	0.00	-0.21
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.10			-	0.05	-0.16
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.05				-	-0.21
	นายอำเภอ	4.26					-
3. ด้านการบรรลุ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน		$\bar{X}$	3.92	4.05	4.08	4.04	4.37
	เจ้าหน้าที่ปกครอง	3.92	-	-0.13	-0.16	-0.12	-0.45*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.05		-	-0.03	0.01	-0.32
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.08			-	0.04	-0.29
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.04				-	-0.33*
นายอำเภอ	4.37					-	
4. ด้านการประหยัด ทรัพยากร		$\bar{X}$	3.93	4.01	4.12	4.13	4.30
	เจ้าหน้าที่ปกครอง	3.93	-	-0.18	-0.19	-0.07	-0.37*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.01		-	-0.01	0.11	-0.18
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.12			-	0.12	-0.17
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.13				-	-0.29
นายอำเภอ	4.30					-	

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

รายการ	ตำแหน่งในองค์กร	$\bar{X}$	เจ้าหน้าที่ปกครอง	เจ้าหน้าที่การเงิน	หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	นายอำเภอ
			3.92	4.03	4.01	4.03	4.26
5. ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ		$\bar{X}$	4.13	4.27	4.29	4.34	4.67
	เจ้าหน้าที่ปกครอง	4.13	-	-0.14	-0.16	-0.22	-0.54*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.27		-	-0.02	-0.07	-0.40
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.29			-	-0.05	-0.38
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.34				-	-0.32
	นายอำเภอ	4.67					-
		$\bar{X}$	3.93	4.06	4.08	4.10	4.32
โดยรวม	เจ้าหน้าที่ปกครอง	3.93	-	-0.15	-0.17	-0.13	-0.40*
	เจ้าหน้าที่การเงิน	4.06		-	-0.02	0.02	-0.25
	หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้าฝ่าย	4.08			-	0.04	-0.23
	เจ้าพนักงานปกครอง/ ปลัดอำเภอ	4.10				-	-0.27*
	นายอำเภอ	4.32					-

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจำแนกตามตำแหน่งในองค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ (Scheffe) โดยรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 2 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็น น้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง และนายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าพนักงานปกครอง/ปลัดอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพของงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 1 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



2. ด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 1 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 2 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง และนายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าพนักงานปกครอง/ปลัดอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ด้านการประหยัดทรัพยากร มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 1 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 1 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

### การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	b	$\beta$	t	Sig.
ปัจจัยสุขวิทยา (X <sub>2</sub> )	0.307	0.399	5.412**	.000
ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน (X <sub>3</sub> )	0.179	0.201	2.367*	.019
ปัจจัยจูงใจ(X <sub>1</sub> )	0.182	0.163	2.306*	.022
ค่าคงที่ (constant)	1.474		6.823**	.000
R= 0.688, R <sup>2</sup> = 0.473, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.466				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.26 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสุขวิทยา ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยจิตใจ พบว่า มีปัจจัยจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา ( $X_2$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) และ ปัจจัยจิตใจ ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ปัจจัยสุขวิทยา ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.399 ( $\beta=0.399, t=5.412^{**}$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.201 ( $\beta=0.201, t=2.367^*$ ) และปัจจัยจิตใจ ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.163 ( $\beta=0.163, t=2.306^*$ ) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.60 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 1.474 + 0.307 X_2 + 0.179 X_3 + 0.182 X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.399 X_2 + 0.201 X_3 + 0.163 X_1$$

ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อที่ 2 กล่าวคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์คำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะและแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	8
2. ควรปรับปรุงสวัสดิการให้มีความเหมาะสม เช่น เบี้ยเลี้ยง เงินตอบแทน	6
3. การพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้หลักคุณธรรม ลักษณะของงานหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลงาน	5
4. ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	4
5. ควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	1
6. มอบหมายให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความสามารถ	2
7. เพิ่มเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	1
8. ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้มีความทันสมัย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	2
รวม	29

จากตารางที่ 4.27 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร จำนวน 29 คน จำนวนมากที่สุด จำนวน 8 คน เห็นว่าควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รองลงมาคือ ควรปรับปรุงสวัสดิการให้มีความเหมาะสม จำนวน 6 คน การพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้หลักคุณธรรม ลักษณะของงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงาน จำนวน 5 คน ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ จำนวน 4 คน มอบหมายให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความสามารถ ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้มีความทันสมัย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน และควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพิ่มเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร และปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร จำนวน 232 คน แบบสอบถามมีความครบถ้วนสมบูรณ์ 232 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษสรุปได้ ดังนี้

#### 1. การสรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

##### 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.6 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 65.1 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.2 ส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.9 ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ส่วนใหญ่เป็นชายวัยทำงาน ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างมาก มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

1.2 ผลศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านความรวดเร็วและทันเวลา

ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ด้านการประหยัทรัพยากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยในข้อที่ 1 คือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมาก

**1.3 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร** ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา ( $X_2$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) และ ปัจจัยจงใจ ( $X_1$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2 คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร อย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร**

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 คน เห็นว่าควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 6 คน เห็นว่า ควรปรับปรุงสวัสดิการให้มีความเหมาะสม การพิจารณาความดีความชอบโดยใช้หลักคุณธรรม ลักษณะของงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงาน จำนวน 5 คน เห็นว่า ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ จำนวน 4 คน เห็นว่า มอบหมายให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความสามารถ ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้มีความทันสมัย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน เห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ จำนวน 1 คน เห็นว่า ควรเพิ่มเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

## 2. อภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร” อภิปรายผลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

2.1 ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ซึ่งใช้ตัวแปร ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบ บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พ.ต.ท.หญิง อมรรัตน์ จันทร์เกตุ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ซึ่งใช้ตัวแปรด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการสนับสนุนจากองค์กรและความสมดุลระหว่างชีวิต พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ณัฐวัตร เบ็ญวันปลูก และกัลยา ใจรักษ์ (2560) เรื่อง ปัจจัย จูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ซึ่งใช้ตัวแปรปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 คือ 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 5) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยใช้ตัวแปรปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ พระมหาคณาธิป จันทร์สง่า (2561) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้ตัวแปรด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพัฒน์ ปิ่นหอม และคณะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานวิศวกรรม บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจอาหารสัตว์ โดยใช้ตัวแปร ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา โดยใช้ตัวแปร สภาพแวดล้อมในการทำงาน



ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำงาน ความมั่นคงก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์ (2559) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งใช้ตัวแปร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน พบว่า มีความเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีผล ต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 สอดคล้องกับ อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งใช้ตัวแปรในการศึกษา คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg 10 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน 2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิดของ **Abraham H. Maslow** ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีการจัดลำดับขั้นของแรงจูงใจมาใช้ในการบริหาร ซึ่งให้เห็นว่าหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่พนักงานสามารถแสดงสมรรถภาพใน การทำงานของตนได้อย่างเต็มที่ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานได้สามารถใช้สมรรถภาพอย่างเต็มที่ รวมไปถึงการให้โอกาสพนักงานที่ได้เป็นตัวของตัวเอง สามารถยืดหยุ่นงานของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานสามารถทำงานเพื่อสนองความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปอีกด้วย การที่จะทำได้ก็ต้องเปิดโอกาส และหาทางปรับปรุงให้พนักงานได้สนองความต้องการขั้นต้นของตนเสียก่อน เช่น ได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อย่างพอเพียง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งเสริมแรงทฤษฎีที่ผู้รับสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งเสริมแรงปฐมภูมิที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรือปัจจัย 4 ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องเห็นความสำคัญของการสนองความพึงพอใจขั้นต่ำของพนักงานด้วย เพื่อการพัฒนาความต้องการในระดับสูงต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิด



ของ Frederick Herzberg หรือทฤษฎี 2 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือจากคนอื่น การมีโอกาสดำเนินงาน ฯลฯ ปัจจัยจูงใจ เหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัย เหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ และ 2) ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในคนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้คนทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้คนผละออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนทำงานไม่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Douglas McGregor ซึ่งกล่าวไว้ว่า การจูงใจคนงานมีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีเดิม (traditional) เรียกว่า Theory X และวิธีแบบมนุษยสัมพันธ์หรือที่เรียกว่า Theory Y ซึ่งทั้ง 2 วิธีมีความแตกต่างกันคือ ระบบการจัดการแบบ Theory X สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และในบางครั้งอาจตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนงานได้ อย่างไรก็ตาม Theory X ไม่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความต้องการประจักษ์ตน ซึ่งความต้องการสองอันหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจูงใจคนงานแบบ Theory Y เท่านั้น จึงจะได้รับการตอบสนอง

2.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะกรมการปกครองมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม ด้านความสามารถ หน่วยงานมีการมอบหมายงานมีความเหมาะสมตามความถนัดของบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้านระบบมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน และมีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พ.ต.ท.หญิง อมรรัตน์ จันทร์เทศ (2560) เรื่อง ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ผลการศึกษพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรภาค 2 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เพื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน โดยอันดับแรก คือ ด้านการประหยัคทรัพยากร รองลงมา คือ ด้านการบรรลุ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน และอันดับสุดท้าย คือ ด้าน ความรวดเร็ว และทันเวลา ในการ ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $R = .727$ ) และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พระมหาคณาธิป จันทรสง่า (2561) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานครอยู่กลุ่มระดับดี สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ณิชวาท ผ่องสุวรรณ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการส่วนกลางของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย” ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการส่วนกลางของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพรรณษา บุญนิติภพ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์ (2559) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สุพัฒน์ ปิ่นหอม และคณะ (2561) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานวิศวกรรม บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจอาหารสัตว์ พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณงาน คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรม ดัดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพงาน และปริมาณการผลิต อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson & Plowman ซึ่งเห็นว่าประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการทำงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น (4) วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่

ในลักษณะที่ต้องเหมาะสม (5) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2.4 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของตำแหน่งในองค์กรที่ต่างกัน โดยรวม ความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านแตกต่างกันทุกด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน และด้านการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการประหยัดทรัพยากร และด้านผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาจึงการทดสอบรายคู่ โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ (Scheffe) พบว่า โดยรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 2 คู่ ได้แก่ นายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ปกครอง และนายอำเภอจะมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเจ้าพนักงานปกครอง/ปลัดอำเภอ สอดคล้องกับ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือ โครงสร้าง และความสามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจ ในการทำงาน คือ ความสำเร็จในงาน ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสถานภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $R = .632$ ) และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และสอดคล้องกับ อรสุดา คุณิตรีตนกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ :ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัย ในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่สอดคล้องกับ อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งใช้ตัวแปรในการศึกษาคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg 10 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถ พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยก้ำจุน ( $X_1$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) และ ปัจจัยจูงใจ ( $X_3$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ปัจจัยก้ำจุน ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.399 รองลงมา คือ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.201 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.6 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัฐวัตร เบ็ญวันปลุก และกัลยา ใจรักษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 คือ

- 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน
- 2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
- 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์

กับผู้บังคับบัญชา 4) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 5) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

จากประเด็นการอภิปรายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยอิทธิพลและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้นำเสนอ นั้น แรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ตามที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้จริง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### ในการปรับปรุงพัฒนา

จากการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 3 ด้าน มีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา ( $X_2$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) และ ปัจจัยจูงใจ ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ปัจจัยสุขวิทยา ( $X_2$ ) สามารถอธิบายความแปรผันที่ขึ้นกับแรงจูงใจในการทำงานต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 46.60 ( $R^2=0.466$ ) อีกร้อยละ 53.40 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้ศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งประกอบด้วย นโยบายการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน/ผลตอบแทน สถานภาพในการทำงาน เป็นอันดับแรก ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 ด้านนโยบายการบริหารองค์กร มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตการปฏิบัติงาน มีการกระจายงานและมอบหมายหน้าที่ อย่างเสมอภาคและตามความถนัดและความเหมาะสมกับบุคคล ผู้ศึกษาขอเสนอแนะนโยบายการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน



และสอดคล้องกับการสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ ทำงานที่ไหนก็ได้ไม่ต้องเข้าออฟฟิศ (Work form home) อาจกำหนดเป็นนโยบายให้ข้าราชการสามารถทำงานที่บ้านได้สัปดาห์ละ 1 วัน/2 วัน ตามความเหมาะสม

1.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัย สั่งการ และแก้ไขปัญหาคด้วยเหตุผล ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำ เสนอความคิดเห็น มีการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือ ติดตามงาน และรับทราบปัญหาต่าง ๆ สามารถนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

1.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานช่วยเหลือซึ่งกัน บุคลากรทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ เช่น กิจกรรมกีฬาและนันทนาการ กิจกรรมการทำบุญตักบาตรร่วมกัน การจัดอบรมศึกษาดูงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสเรียนรู้ พฤติกรรมส่วนตัวนอกเหนือจากเวลาการทำงาน

1.4 ด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน ปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เช่น สวัสดิการด้านการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถยกระดับมาตรฐานสากล สนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาโดยให้ทุนเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ปรับปรุงค่าเบี่ยงเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ไปราชการ ปรับปรุงสภาพบ้านพักข้าราชการให้มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัยเหมาะแก่การพักอาศัย การประเมินเงินเดือน โดยยึดหลักคุณธรรม และยึดผลงานเป็นหลัก หากหน่วยงานต้นสังกัดดูแลสวัสดิการข้าราชการในสังกัดเป็นอย่างดีแล้วจะช่วยแก้ไขปัญหาคการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการหาผลประโยชน์ได้

1.5 สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ควรมีการจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม สะอาด เรียบร้อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดี อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ลดความเบื่อหน่ายจากสภาพแวดล้อมเดิมที่เคยอยู่ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น (1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบสถานที่ทำงานใหม่เริ่มตั้งแต่จุดเล็ก ๆ เช่น ทาสีใหม่ จัดตกแต่งห้องทำงาน จัดโต๊ะใหม่ เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ ปรับเปลี่ยนมุมใหม่ ให้ดูแปลกตา เพื่อสร้างความแปลกใหม่ (2) จัดโซนให้บุคลากรในหน่วยงานมีมุมพักผ่อนหย่อนใจ เช่น ห้องนั่งเล่น ห้องนันทนาการ มุมจิบกาแฟ สวนหย่อม เป็นต้น

(3) จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ถนอมสายตา แก้วน้ำวด เพื่อสุขภาพ โคมไฟเพื่อเพิ่มแสงสว่าง เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ด้านปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ให้ความสำคัญด้านโครงสร้าง เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถ ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร ด้านกลยุทธ์ และด้านบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างของแต่ละหน่วยงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานโดยตรง โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ การกำหนดโครงสร้างขององค์กรด้วย เพราะผู้ปฏิบัติงานจะทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น ในบางตำแหน่งมีความจำเป็นต้องมีแต่ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร เช่น ตำแหน่งวิศวกรโยธา ทำให้หน่วยงานต้องขอความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา การจัดโครงสร้างองค์กรควรคำนึงถึงพฤติกรรมและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ควบคุมการควบคุม และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์กรมากขึ้น

2) ผู้บังคับบัญชาควรให้การส่งเสริมด้านความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้มีการใช้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ หากพบว่าบุคลากรมีความสามารถไม่เหมาะสมกับความถนัดหรืองานที่รับผิดชอบ ควรสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือควรพัฒนาศักยภาพโดยการส่งเข้าหลักสูตรอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำมาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดความผิดพลาดหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ

3) ด้านรูปแบบการบริหาร ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม จากประสบการณ์ทำงานของผู้ศึกษา พบว่า นโยบายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติส่วนใหญ่จะสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ นั่น ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกรมการปกครอง มีหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุข การบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง



2.2 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการทำงาน และความรับผิดชอบในงาน เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบาย การบริหารขององค์กร ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ด้านความสำเร็จในงาน ผู้บริหารควรให้อิสระในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติแล้ว ไม่ควรเข้มงวดจนผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอึดอัดจนเกินไป แต่ควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถแสดงความคิดเห็นและแสดงสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้บุคลากรหาแนวทาง หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้น เมื่องานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีการชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ โดยให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ไม่ตัดโอกาสหรือไม่มอบหมายงานให้ทำ

2) ด้านความรับผิดชอบในงาน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ควรปลูกฝังค่านิยมขององค์กร รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการที่บรรจุใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ทำงาน และควรสับเปลี่ยน หมุนเวียน หน้าที่ความรับผิดชอบเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการไม่เกิดความเบื่อหน่าย ทั้งยังได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ในการทำงานเพิ่มขึ้น

3) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ จากผลการศึกษา พบว่าข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง และเจ้าหน้าที่การเงิน มีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการในสายงาน ปลัดอำเภอ/เจ้าพนักงานปกครอง มีเพียงร้อยละ 28 ประกอบกับกรมการปกครองไม่มีนโยบายให้เจ้าหน้าที่ปกครองสอบเปลี่ยนสายงานภายในหน่วยงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นปลัดอำเภอ/เจ้าพนักงานปกครอง ตั้งแต่ปี 2550 ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจริญก้าวหน้า สามารถเลื่อนไหลไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และเป็นธรรม และควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้ ด้านระเบียบ กฎหมาย และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่

ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ( $\mu=2.99$ ,  $\sigma=1.009$ ) อาจเป็นเพราะข้าราชการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ศึกษาดูงาน และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในแต่ละปีอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะการศึกษาในคราวต่อไป

3.1 ควรทำการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมที่ยังไม่ได้ศึกษา เช่น ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้/การฝึกอบรม คุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

3.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

3.3 ควรมีการกำหนดขอบเขตของประชากร/กลุ่มตัวอย่างให้กว้างขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน/โครงการของกรมการปกครอง ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองให้ดียิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๕. สืบค้นจาก [https://multi.dopa.go.th/inspector/info\\_organ/about8/topic60](https://multi.dopa.go.th/inspector/info_organ/about8/topic60) เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2563.
- เกียรติ เกียรติเจริญ. (ออนไลน์). “7s McKinsey”. สืบค้นจาก <https://greedisgoods.com/7s-คือ/> เข้าถึงเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2563.
- คทาฐ พรหมายน. (2545). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 (2553) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., นนทบุรี.
- ฐานะมาศ นันตะเดช. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*. (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ณัฐวาท ผ่องสุวรรณ. (2559). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการส่วนกลางของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ณัฐวัตร เป็งวันปลูก และกัลยา ใจรักษ์. (2548). *ปัจจัยเชิงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 (การศึกษาและค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กรุงเทพฯ.*
- นภารัตน์ ค่านกลาง. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง*. (การศึกษาและค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเนชั่น, กรุงเทพฯ.
- ประโยชน์ของการทำ Benchmarking. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.mim.psu.ac.th/index.php/2uncategorised/94-benchmarking> เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2563.
- ประวัติกรมการปกครอง. (ออนไลน์). สืบค้นจาก [https://www.dopa.go.th/info\\_organ/about1](https://www.dopa.go.th/info_organ/about1) เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2563.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล”. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พระมหาคณาธิปไตย จันทร์สง่า. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2560). *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2 ในประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 4) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2560). *รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการ ในประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 13). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เสน่ห์ จัยโต. (2562). *การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง ในประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. (หน่วยที่ 12) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สิริญา แดงโกมุท. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภาค 12*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสตมฟอร์ด, กรุงเทพฯ.

- สุพรรณษา บุญนิตติภพ. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่*. (การศึกษาและค้นคว้าอิสระ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สุพัฒน์ ปิ่นหอม, มณฑิรา ติลาประชากุล และ นิพัทธ์พนธ์ สนิทเหลือ. (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานวิศวกรรม บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจอาหารสัตว์ วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, สมุทรปราการ*.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). “การบริหารงานบุคคลแผนใหม่”. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.). (2548). *ประสิทธิภาพการทำงาน*, กรุงเทพฯ.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรม ติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- อมรรัตน์ จันทร์เกตุ. (2560). *ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการในการปฏิบัติงานของข้าราชการตรวจสอบการทุจริตภาค 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อ้อมอารีย์ ชีวาศรี และคณะ. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

**1. นายนิพนธ์ ไชยณรงค์ จงถาวรวุฒิ**

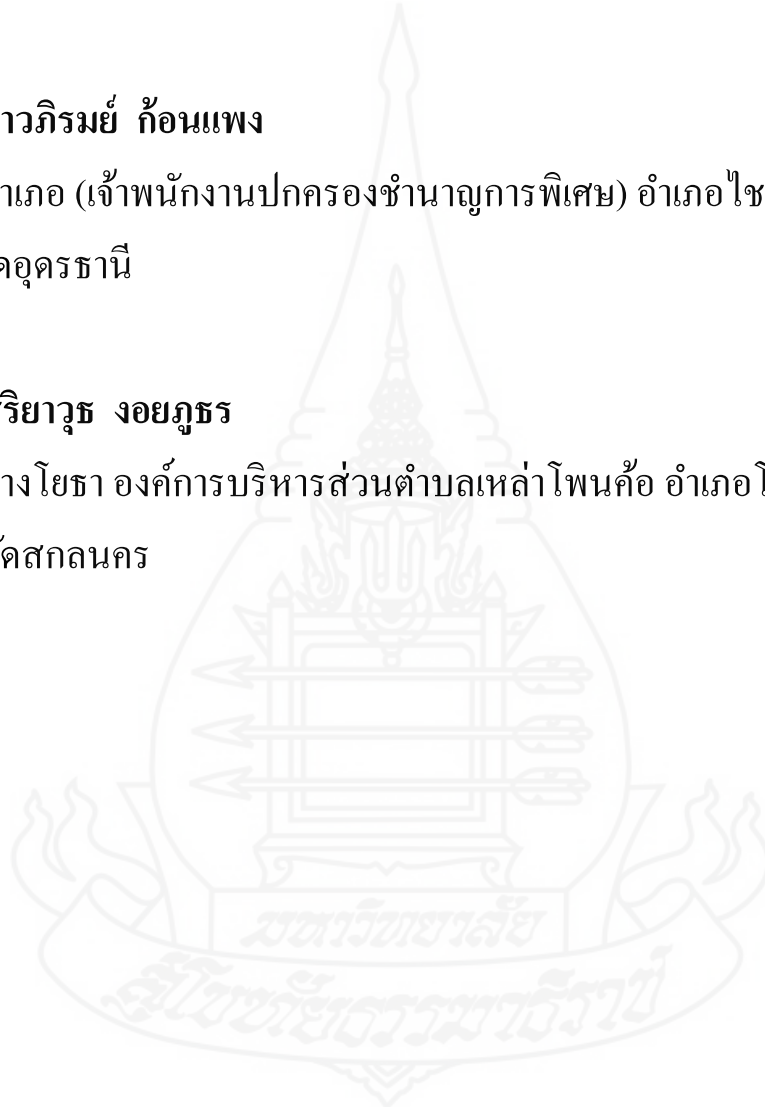
นายอำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

**2. นางสาวภิรมย์ ก้อนแพง**

ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ) อำเภอไชยวาน  
จังหวัดอุดรธานี

**3. นายสุริยาวัช งามยงฐร**

นายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่าโพนค้อ อำเภอโคกศรีสุพรรณ  
จังหวัดสกลนคร



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

จังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง

จังหวัดสกลนคร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น มิได้ระบุตัวบุคคล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30

30-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี



## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวกัน  
ในแต่ละข้อ

ข้อที่	ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>						
1.	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่เสมอ					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
3	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัด					
<b>2. ด้านโครงสร้าง</b>						
4	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม					
5	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน					
6.	กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมการบริหารงานเป็นไปตามลำดับชั้น					
<b>3. ด้านระบบ</b>						
7	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน					
8	หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน					

ข้อที่	ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	หน่วยงานของท่านมีระบบการติดตามประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
<b>4. ด้านรูปแบบของการบริหาร</b>						
10	หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีม และสับเปลี่ยนหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม					
12.	หน่วยงานของท่านมีการคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน					
<b>5. ด้านบุคลากร</b>						
13	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ ตรงกับความรู้ ความสามารถ					
14	หน่วยงานของท่านจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอ กับปริมาณงาน					
15	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
<b>6. ด้านความสามารถ</b>						
16	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
17	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัดของท่าน					
18	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					



ข้อที่	ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>7. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร</b>						
19	มีความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
20	มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่					
21	เพื่อนร่วมงานมีความตั้งใจทำงาน มีความสามัคคี และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน					



### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวกัน  
ในแต่ละข้อ

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>						
<b>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</b>						
1	งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง					
2	ท่านพยายามหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ					
3	ท่านมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ					
<b>2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ</b>						
4	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่องและชมเชย เมื่อท่านได้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
5	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้และความสามารถของท่าน					
6	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ มอบหมายงานพิเศษให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ					
<b>3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย</b>						
7	ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถและน่าสนใจอยู่เสมอ					
8	ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จ					

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	ท่านได้รับความไว้วางใจและความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย					
<b>4. ด้านความรับผิดชอบในงาน</b>						
10	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
11	ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
12	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาและถูกต้องครบถ้วนตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
<b>5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
13	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ					
14	ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น					
15	ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงได้					
<b>ปัจจัยสุขวิทยา</b>						
<b>1. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร</b>						
16	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้					

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดความรับผิดชอบ ขอบเขตการปฏิบัติงาน					
18	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกระจายงานและมอบหมายหน้าที่อย่างเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล					
<b>2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>						
19	ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัย สั่งการ และแก้ไขปัญหาคด้วยเหตุผล					
20	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน					
21	ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจและส่งเสริมท่านในการปฏิบัติงาน					
<b>3. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร</b>						
22	ในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกคน					
23	ในหน่วยงานมีการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรด้วยบรรยากาศที่ดี					
24	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>4. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน</b>						
25	อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว					
26	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบสวัสดิการและเงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายเงินการเดินทางไปราชการ ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา สวัสดิการบ้านพักอย่างเพียงพอ					
27	หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการปรับปรุงระบบการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
<b>5. ด้านสภาพในการทำงาน</b>						
28	สภาพแวดล้อมทั่วไปในห้องทำงาน มีแสงสว่าง ความสงบ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน					
29	สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อย					
30	การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่น มีความสะดวก รวดเร็ว					

**ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร**

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวกัน  
ในแต่ละข้อ

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มาก อย่างยิ่ง (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย อย่างยิ่ง (1)
<b>1. ด้านคุณภาพของงาน</b>						
1	ผลงานที่ท่านปฏิบัติมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้					
2	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้าเสมอ					
3	ท่านมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มี คุณภาพมากขึ้น					
<b>2. ความรวดเร็วและทันเวลาในการปฏิบัติงาน</b>						
4	หลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน ท่านลงมือ ปฏิบัติทันที					
5	ท่านปฏิบัติงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
6	ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานของ ตนเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการ ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มาก อย่างยิ่ง (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย อย่างยิ่ง (1)
<b>3. การบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน</b>						
7	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
8	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด					
9	ผลงานของท่านเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือประชาชนหรือสังคม					
<b>4. การประหยัดทรัพยากร</b>						
10	ท่านปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน					
11	ท่านใช้อุปกรณ์อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน เช่น มีการนำกลับมาใช้ใหม่ เดิมหมึกเครื่องปริ้นเตอร์แทนการเปลี่ยนตลับหมึก ใช้กระดาษให้ครบทั้ง 2 ด้าน การดูแลทำความสะอาดอุปกรณ์หลังจากการใช้งาน การซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ชำรุดให้สามารถกลับมาใช้งานเท่าที่จะสามารถทำได้ เป็นต้น					
12	ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการประสานการปฏิบัติสั่งการ และรายงานผล เช่น แอปพลิเคชันไลน์ เฟสบุ๊ก จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เป็นต้น					



ข้อที่	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มาก อย่างยิ่ง (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย อย่างยิ่ง (1)
<b>5. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ</b>						
13	งาน บริการ หรือกิจกรรมที่ท่านทำได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง หรือเป็นที่พึงพอใจ					

**ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการกรมการปกครอง**

คำชี้แจง : โปรดให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการกรมการปกครอง ตามความคิดเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค

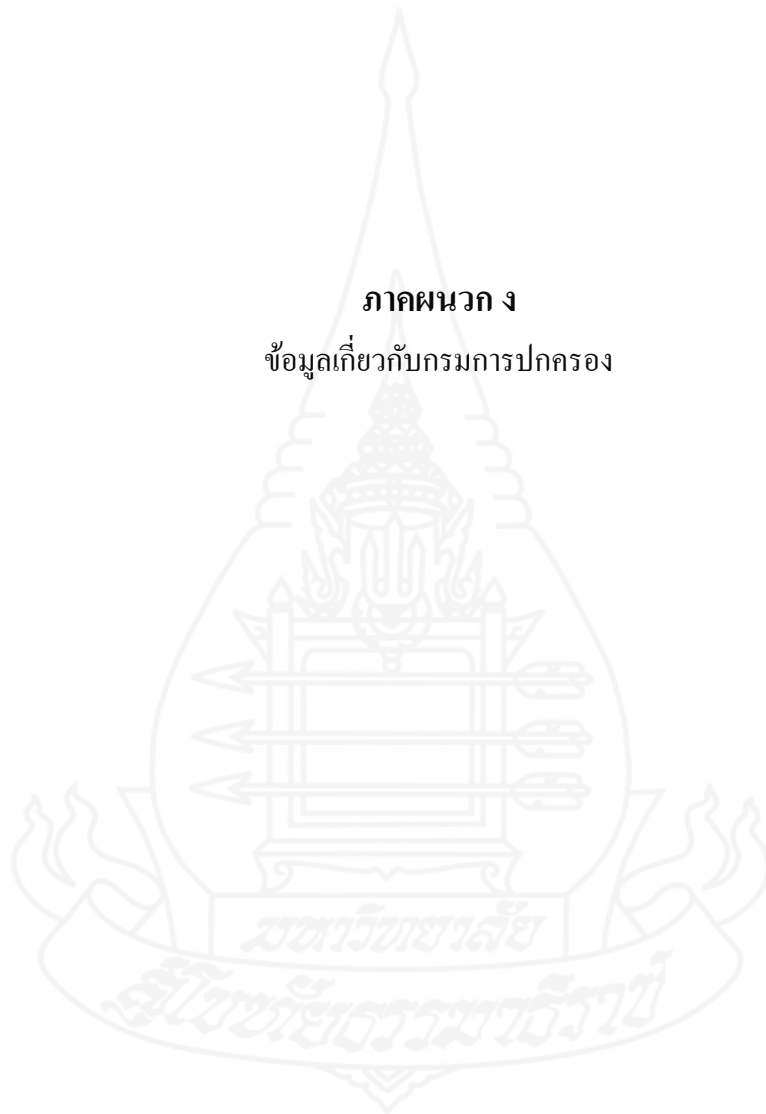
ตารางแสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่น

**ตารางแสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม**

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha)
<b>ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน</b>	
-กลยุทธ์	0.83
-โครงสร้าง	0.75
-ระบบ	0.70
-แบบของการบริหาร	0.72
-บุคลากร	0.70
-ความสามารถ	0.77
-ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร	0.74
<b>ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน</b>	
<b>ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)</b>	
-ความสำเร็จในการทำงาน	1.0
-การได้รับความยอมรับนับถือ	1.0
-ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	1.0
-ความรับผิดชอบในงาน	1.0
-ความก้าวหน้าในอาชีพ	1.0
<b>ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors)</b>	1.0
-นโยบายการบริหารขององค์กร	1.0
-การปกครองบังคับบัญชา	1.0
-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	1.0
-ค่าจ้างและผลตอบแทน	1.0
-สภาพภาพในการทำงาน	1.0
<b>ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร</b>	
-ด้านคุณภาพของงาน	0.70
-ด้านปริมาณงาน	0.71
-ด้านระยะเวลา	0.73
-ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	0.74

ที่มา การประมวลผลทดสอบแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ภาคผนวก ง  
ข้อมูลเกี่ยวกับกรมการปกครอง



กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๕ กำหนดให้กรมการปกครอง มีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียนเพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัย ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างยั่งยืน

**วิสัยทัศน์ (Vision)** การบริหารราชการในระดับพื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง เพื่อความมั่นคงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน **ค่านิยม (Core Value)** “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข”

### อำนาจหน้าที่

1. เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผน มาตรการ ติดตาม และประเมินผลด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย การสืบสวนสอบสวนคดีอาญาในหน้าที่พนักงานฝ่ายปกครอง และการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายใน งานการข่าว งานกิจการชายแดน งานควบคุมดูแลชาวเขาและชนกลุ่มน้อย ผู้อพยพและผู้หลบหนีเข้าเมือง งานสัญชาติ และงานกิจการมวลชน
4. สนับสนุนและส่งเสริมการปกครองในระบบประชาธิปไตยและการเลือกตั้งทุกระดับ
5. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยกองอาสารักษาดินแดน
6. ดำเนินการพัฒนาและบริหารการปกครองท้องถิ่นในระดับอำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบลและหมู่บ้านตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องถิ่น
7. ดำเนินการและพัฒนาระบบงานทะเบียนราษฎร งานบัตรประจำตัวประชาชนและงานทะเบียนอื่น รวมทั้งการบริหารจัดการฐานข้อมูลกลางเพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
8. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
9. ดำเนินการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
10. อำนวยการและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนายอำเภอ
11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### การแบ่งส่วนราชการของกรมการปกครอง

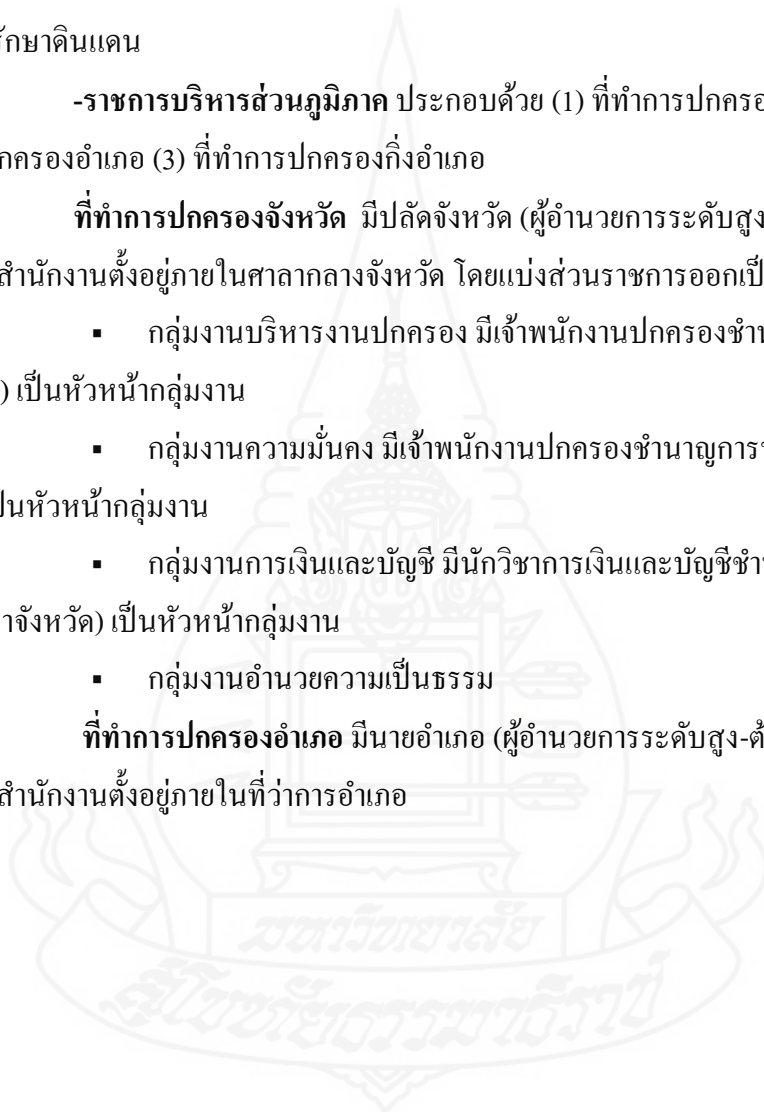
-**ราชการบริหารส่วนกลาง** ประกอบด้วย (1) สำนักงานเลขาธิการกรม (2) กองการเจ้าหน้าที่ (3) กองการสื่อสาร (4) กองคลัง (5) กองวิชาการและแผนงาน (6) วิทยาลัยการปกครอง (7) สำนักการสอบสวนและนิติการ (8) สำนักกิจการความมั่นคง ภายใน (9) สำนักบริหารการทะเบียน (10) สำนักบริหารการปกครองท้องถิ่น (11) สำนักอำนวยการ กองอาสารักษาดินแดน

-**ราชการบริหารส่วนภูมิภาค** ประกอบด้วย (1) ที่ทำการปกครองจังหวัด (2) ที่ทำการปกครองอำเภอ (3) ที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ

**ที่ทำการปกครองจังหวัด** มีปลัดจังหวัด (ผู้อำนวยการระดับสูง) เป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีสำนักงานตั้งอยู่ภายในศาลากลางจังหวัด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่

- กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีเจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ (จำจังหวัด) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน
- กลุ่มงานความมั่นคง มีเจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ (ป้องกันจังหวัด) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน
- กลุ่มงานการเงินและบัญชี มีนักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ (เสมียนตราจังหวัด) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน
- กลุ่มงานอำนวยความสะดวก

**ที่ทำการปกครองอำเภอ** มีนายอำเภอ (ผู้อำนวยการระดับสูง-ต้น) เป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีสำนักงานตั้งอยู่ภายในที่ว่าการอำเภอ



ผังโครงสร้างกรมการปกครอง



ภาพโครงสร้างการบริหารงานของกรมการปกครอง

ที่มา : เว็บไซต์กรมการปกครอง



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปัทมพร พรหมทอง
วัน เดือน ปีเกิด	23 สิงหาคม 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการปกครองอำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่ง	ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ) สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

