

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



นายอัครพล อุดคำมี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

**Factors Relating Work Performance Achievement of Personnel of the
Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives**



Mr. AKKARAPOL UDCOMMEE

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

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ชื่อและนามสกุล นายอัครพล อุดคำมี

แขนงวิชา / วิชาเอก บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ



ชื่อการศึกษา คำนวณว่าอิสระ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้ศึกษา นายอัครพล อุดคำมี รหัสนักศึกษา 2653001152

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ (4) ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง จำนวน 570 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาร์โยยามาเน ได้จำนวน 235 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) ปัจจัยแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (3) ปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (4) ปัญหาที่สำคัญที่พบ คือ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น โอกาสในการเจริญก้าวหน้าไม่เท่าเทียมกัน ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก และขาดทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องการสร้างทุนมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ เป็นธรรม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ รวมถึงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความรักความผูกพันระหว่างบุคลากร

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

Independent Study title: “Factors Relating Work Performance Achievement of Personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives ”

Author: “Mr. AKKARAPOL UDCOMMEE”; ID: “2653001152”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Chamnian Rajphaetyakhom; Academic year: 2023

Abstract

This study aimed to study (1) level of work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives (2) factors relating work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives (3) the relationship between factors and work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives, and (4) problems and development guidelines for enhancing work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives.

This study was a quantitative research. The population was personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives, Head Office, totally 570 officials. The sample size was determined by using Taro Yamane calculation formula and obtained 235 samples. The sampling methods used stratified random and convenience sampling. Research instrument for data collection was a structured questionnaire. Statistics for data analysis comprised of frequency, mean, percentage, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation.

The findings of this study revealed that (1) level of work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives was at high level. The highest mean was the effectiveness of strategic plan (2) motivation factors relating work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives was at high level. The highest mean was organization policy on human resource management (3) the relationship between factors and work performance achievement of personnel of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives was positively correlated at high level at statistically significant at 0.01 level (4) major problems were less of work motivation in terms of unfair for opportunity in work progress, lack of facilities, knowledge and understanding on work. The recommendations were the administrators should formulate strategic human resource plan which focused on creative and fair capital human resources and should provide sufficient facility and lastly, should build teamwork for unity among the personnel.

Keywords : Work Performance Achievement, Office of Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and Cooperatives

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์ที่เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณา เสียสละเวลา ให้คำแนะนำปรึกษา คอยชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง และ ให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตลอดทั้งคอยเป็นกำลังใจและ มีความตั้งใจจริงในการติดตามและแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ นางสาวปาณิสรา บุรีรัตน์ นางสาวกฤษศราภรณ์ ศรีสุข และ นายรพีพัฒน์ พรหมจันทร์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาในนี้ ตลอดจนการให้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณบุคลากรของ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ด้านวิชาการ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวก ในทุก ๆ ด้าน เพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมเรียนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำและคอยให้ความช่วยเหลือในการศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจและ คอยสนับสนุนการศึกษานี้ และหากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นายอัศวพล อุดคำมี

สิงหาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	6
กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
สมมติฐานในการศึกษา	8
ขอบเขตในการศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
ประโยชน์ที่ได้รับ	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ	14
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ	33
แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	43
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	78
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	82
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	93
ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา	96
ตอนที่ 6 ผลวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	99
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
สรุปการศึกษา	104
อภิปรายผล	111
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม	126
ภาคผนวก	132
ก รายงานผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ	133
ข การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความตรงของแบบสอบถาม	135
ค การวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาช	141
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา	143
จ แบบสอบถาม	146
ประวัติผู้ศึกษา	156

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจ (ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ของเคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลแลนด์ และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก)	31
ตารางที่ 2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซีย์ กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ	36
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
ตารางที่ 3.2	ตารางแสดงสถิติที่ใช้	72
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	76
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	76
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	77
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทบุคลากร	77
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	77
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกด้าน	78
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	79
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	80
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน	81
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกปัจจัย	83
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจ ในทุกด้าน	83
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	84
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	85
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	86
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมปัจจัยภายในองค์การ ในทุกด้าน	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านกลยุทธ์	87
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านโครงสร้าง	88
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านระบบ	89
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านรูปแบบการบริหาร	90
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านบุคลากร	91
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านความสามารถ	92
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านค่านิยมร่วมกัน	93
ตารางที่ 4.24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	94
ตารางที่ 4.26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	95
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	96
ตารางที่ 4.28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	97
ตารางที่ 4.29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	98



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	7
ภาพที่ 2.1 ลำดับความต้องการ ตามทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์	25
ภาพที่ 2.2 โครงร่างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซีย์ (7S Framework of McKinsey)	34
ภาพที่ 2.3 สัญลักษณ์วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	55
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	56



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ระบบราชการไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการเรื่อยมา เพื่อให้มีความทันสมัย และปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยได้มีการนำแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์การภาครัฐ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การภาครัฐและเกิดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของรัฐบาล และส่งผลต่อระบบการปฏิบัติงานของภาครัฐที่เป็นรูปธรรม ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยการนำเทคนิคสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น อาทิ การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การเปิดโอกาสให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้ง มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

ดังนั้น การเปลี่ยนระบบราชการไปสู่การบริหารแบบใหม่จึงมุ่งเน้นถึงผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมถึง การใช้เทคนิคและวิธีการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ที่ต้องการเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งแสวงหาการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การดำเนินงานเหล่านี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ ให้กระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ ให้เกิดความคล่องตัวสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ และกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ โดยมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง ทำให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ซึ่งได้กำหนด ขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก ตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ในการนี้ รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการ โดยมีการบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังเช่น

1. รัฐบาลเมื่อปี พ.ศ. 2541 สมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี มีการปฏิรูประบบราชการโดยออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2541 และมีมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการ ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ 1) มาตรการปรับภาคราชการในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2540 ประกอบด้วย 6 มาตรการหลัก ได้แก่ มาตรการปรับระบบงานภาครัฐ มาตรการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มาตรการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น มาตรการบทบาทดำเนินการเป็นกรรมการภาครัฐ และมาตรการอื่น ๆ ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ โดยมีแผนปฏิบัติการรองรับ จำนวน 28 แผน 2) มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2541 โดยเพิ่มความเข้มงวดด้านค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้ประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) มาตรการปรับขนาดกำลังบุคลากรภาครัฐ เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2541 โดยยุบตำแหน่งร้อยละ 80 ของจำนวนที่บุคลากรที่เกษียณอายุที่เหลืออีกร้อยละ 20 จัดสรรให้แก่งานที่มีความจำเป็นสูง 4) มาตรการปรับขนาดกำลังบุคลากรภาครัฐ (ลูกจ้างประจำ) เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2541 ยุบตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่าง 5) มาตรการจำกัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2541 โดยลดงบประมาณเพิ่มขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างประจำปี จากร้อยละ 6 เหลือร้อยละ 5 เป็นต้น

2. รัฐบาลเมื่อปี พ.ศ. 2542 ได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหาร มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตามภารกิจหน้าที่ ยึดหลักการพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

3. รัฐบาลเมื่อปี พ.ศ. 2546 ได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยแนวคิดในพระราชกฤษฎีกาฯ คำนึงถึงการมีส่วนร่วม การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีการประเมินผลการทำงานและลดขั้นตอนการทำงาน

ให้คล่องตัวมากขึ้น เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจภาครัฐ คือ การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

นอกจากนี้ รัฐบาลยังมีนโยบายในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาไปสู่ประเทศไทย 4.0 คือ เป็นประเทศที่มีรายได้สูง พึ่งพาตนเองได้ ซึ่งการเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 ต้องอาศัยกลไก 3 ประการในการผ่าน 3 กีบดัก ได้แก่ 1) Inclusive Growth Engine คือ กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เพื่อผ่านกับดักรายได้ปานกลาง เช่น สร้างเครือข่ายความร่วมมือ สร้างเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน และการเสริมสร้างทักษะและศักยภาพให้ประชาชน 2) Competitive Growth Engine คือ กลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ เพื่อผ่านกับดักความเหลื่อมล้ำ เช่น การยกระดับความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทักษะและงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ และ 3) Green Growth Engine คือ กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เพื่อผ่านกับดักความไม่สมดุล เช่น มุ่งเน้นการผลิตและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานทดแทน การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ ซึ่งกลไกดังกล่าวทำให้ระบบราชการต้องเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ดังนั้น ระบบราชการต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นสู่การพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบาย เช่น (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อยกระดับบริการภาครัฐโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ลดบทบาทภาครัฐและเปิดการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่น และขับเคลื่อนผลิตภาพภาครัฐด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ การบริการของภาครัฐที่สะดวกและเข้าถึงง่าย การสร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ เป็นต้น

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ และเกิดสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานในการองค์การที่เพิ่มขึ้นนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ บุคลากรในองค์การ กล่าวคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีผลต่อการพัฒนาองค์การ โดยหากบุคลากรในองค์การมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ในทางที่ดีนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานในการองค์การที่เพิ่มขึ้น แต่หากบุคลากรในองค์การมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในทางที่ไม่ดี อาจทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งเป้าหมายไว้ และจะทำให้สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานในการองค์การลดลงตามมาด้วย

การวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ได้มีการนำเครื่องมือสมัยใหม่จากภาคเอกชนมาประยุกต์เพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น 1) เครื่องมือวัดผลงานและความสำเร็จของงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดการประเมินของผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้ทั้งรายบุคคล รายหน่วยงาน และองค์การ ว่าผลงานดังกล่าวที่ออกมาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้หรือไม่ 2) เครื่องมือ Balanced Scorecard หรือ BSC พัฒนาขึ้นโดย Robert S.Kaplan and David P. Norton (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์: 2553 เข้าถึงวันที่ 1 มิถุนายน 2567) เป็นเครื่องมือการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบ รวมทั้งผลักดันตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจของคุณค่าหลัก 4 ประการ ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และได้มีการพัฒนาต่อโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เปลี่ยนเป็น 4 คุณค่าใหม่ ได้แก่ คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ คุณค่าด้านคุณภาพการให้บริการ คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และคุณค่าด้านการพัฒนาองค์การ 3) เครื่องมือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RAM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นหลัก ซึ่งหากต้องการทราบว่า การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด ต้องทำการเปรียบเทียบผลผลิตกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐ จะให้ความสำคัญกับผลผลิตหรือผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการด้วย ทั้งนี้ ยังมีเครื่องมือต่าง ๆ อีกหลากหลาย ที่ภาครัฐนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้้องค์การมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น

จากการศึกษาระบบราชการไทยที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ภาครัฐในปัจจุบันมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการศึกษาถึงความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก โดยองค์การใดมีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานที่ดี จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นของบุคลากร รวมไปถึงความน่าเชื่อถือศรัทธาในองค์การของประชาชนทั่วไป และส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติด้วยเช่นกัน

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กษ.) มีวิสัยทัศน์ คือ การเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศภายในปี พ.ศ. 2570 โดยผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์สู่การปฏิบัติในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง และมีเป้าหมายขององค์การ คือ เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร ศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการเกษตรและสหกรณ์เพิ่มขึ้น และเกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ ดำเนินงานด้านการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ และองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และทำหน้าที่ในการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังทำหน้าที่ในการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งการบริหารงานและการดำเนินงานของ สป.กษ. จะให้ความสำคัญกับกลุ่มเกษตรกรเป็นหลัก โดยกลุ่มเกษตรกรถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยประชากรส่วนใหญ่ยังคงประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ถึงแม้ประเทศไทยจะพัฒนาไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมทางการเกษตรแล้วก็ตาม

ในการนี้ สป.กษ. ยังคงมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจรากหญ้าของประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการกลุ่มเกษตรกรซึ่งยังขาดทักษะในการด้านอุตสาหกรรมทางการเกษตรเพื่อดำรงชีพ หากกลุ่มเกษตรกรได้รับการเรียนรู้ถึงทักษะเบื้องต้นก็จะส่งผลให้สามารถนำทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับไปประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำให้เกษตรกรซึ่งเป็นกลุ่มประชากรหลักของประเทศมีความเข้มแข็ง สามารถช่วยเหลือตนเองได้ มีรายได้เพิ่มขึ้น และลดความเหลื่อมล้ำ ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศได้อีกทางหนึ่ง และ สป.กษ. ยังมีหน่วยงานในระดับส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด โดยมีที่ตั้งอยู่ในทุกจังหวัดของประเทศไทย ทำหน้าที่นำนโยบายต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงระดับจังหวัด ให้การดูแลอย่างใกล้ชิดกับเกษตรกรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ต่อไป

บุคลากรของ สป.กษ. มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้ง ช่วยในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ด้วยการปฏิบัติงานและให้บริการเกษตรกรอย่างมีอาชีพ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้เกษตรกรได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสามารถพัฒนาตนเองในศักยภาพที่สูงขึ้น สามารถพึ่งพาตนเอง และยกระดับค่าครองชีพในครัวเรือนให้สูงขึ้นพอเพียงต่อการดำรงชีพ ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สป.กษ. จึงสำคัญยิ่งในการพัฒนาเกษตรกร และส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุก ๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.4 เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา อาทิ ปัจจัยแรงจูงใจ หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การภายในด้วยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และหลักการผู้นำและภาวะผู้นำ ดังปรากฏตามภาพ ซึ่งสามารถอธิบายกรอบแนวคิดดังกล่าวได้ตามภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานในการศึกษา

4.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4.3 ปัจจัยภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5. ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา 5 ด้าน ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มีขอบเขตศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.2.1 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)* คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยแรงจูงใจ คือ ปัจจัยที่เป็นสิ่งโน้มน้าวชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่วางไว้ ได้แก่

(1) นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง)

(2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (สถานที่ทำงาน ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมบรรยากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม)

(3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (สวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเพียงพอเหมาะสม ลักษณะงานที่เหมาะสม การมีมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวม)

2) ปัจจัยด้านองค์การ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่

- (1) กลยุทธ์: Strategy (การกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย และการวางแผนทิศทางขององค์การ)
- (2) โครงสร้าง: Structure (ขนาดองค์การ กรอบโครงสร้างอัตรากำลัง และการกระจายอำนาจ)
- (3) ระบบ: System (กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน และเทคนิคการบริหารองค์การ)
- (4) รูปแบบการบริหาร: Style (ลักษณะการบริหารงานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร/ผู้นำ และภาวะผู้นำในการสั่งการ ควบคุม การจูงใจ)
- (5) บุคลากร: Staff (การคัดเลือกสรรหา และความร่วมมือสามัคคีของบุคลากร)
- (6) ความสามารถ: Skill (ความรู้ความสามารถ และการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ)
- (7) ค่านิยมร่วมกัน: Shared values (ค่านิยมของ สป.กษ. คือ ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น และมุ่งผลสัมฤทธิ์)

5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ความสำเร็จการจัดทำแผนระยะเวลาในการดำเนินงาน ความร่วมมือ การประสานงาน การเบิกจ่าย และความคุ้มค่า/ประหยัด)
- 2) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการ การได้รับประโยชน์ของผู้รับบริการ และการบูรณาการ)
- 3) ด้านคุณภาพการให้บริการ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ ความสะดวกถูกต้อง และรวดเร็ว การเปิดเผยข้อมูล และช่องทางการติดต่อ)
- 4) ด้านการพัฒนาองค์การ (ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม/ผลงาน หรือรางวัลแสดงความเป็นเลิศขององค์การ การพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยี)

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากร ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลางตามโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 16 หน่วยงาน ยกเว้น สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ เนื่องจากประจำการอยู่ ณ ต่างประเทศ รวมคงเหลือ 15 หน่วยงาน มีประชากรรวมจำนวนทั้งสิ้น 570 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง จำนวน 235 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973, น. 961, อ้างอิงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, น. 80) ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการสุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษา ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ตั้ง เลขที่ 3 ถนนราชดำเนินนอก แขวงบ้านพานถม เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567 รวมระยะเวลา 3 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) คือ กรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน โดย PMQA หมวดที่ 5 จะมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

6.2 ปัจจัยแรงจูงใจ คือ สิ่งที่สร้างความพึงพอใจ กระตุ้นจูงใจให้บุคคลแสดงออกพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง ช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่จะปฏิบัติอยู่ เพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและงานบรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้ ปัจจัยแรงจูงใจในการศึกษานี้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจตามหลัก PMQA หมวดที่ 5 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

6.2.1 นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์การ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งงาน การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การ รวมถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากร

6.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมของสถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น มีสถานที่ที่กว้างขวาง สภาพบรรยากาศ ปลอดภัย การเดินทางสะดวก เป็นต้น และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์/สิ่งของที่เอื้อหรือสนับสนุนต่อการทำงานให้เกิดความสะดวก คล่องตัว ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้น เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น รวมถึงสิ่งเอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น สถานที่จอดรถ ร้านอาหาร และสถานที่พักผ่อนหย่อนคลาย เป็นต้น

6.2.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน เช่น สวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอเหมาะสม ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ลักษณะงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นต้น รวมถึงการยอมรับและการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง

6.3 ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ปัจจัยภายในองค์กรในการศึกษานี้กล่าวถึง แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

6.3.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก หรือการมีแผนการที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และมีแนวทาง/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในทิศทางเดียวกัน รวมถึงแผนปฏิบัติงานในการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

6.3.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ขนาดและการแบ่งโครงสร้างอัตรากำลังของบุคลากร แสดงแผนผังความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงขนาดการควบคุม และการกระจายอำนาจ เพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

6.3.3 ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิคการบริหารองค์กรสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และระบบการจัดการข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร

6.3.4 รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง รูปแบบวิธีในการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร รวมถึงการลักษณะการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร และภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้

6.3.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การโดยมีคุณลักษณะที่องค์การต้องการ และผ่านกระบวนการคัดเลือกสรรหาเข้ามาในองค์การ รู้และเข้าใจถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ รวมถึงการแสดงความร่วมมือสามัคคีของบุคลากรในองค์การ

6.3.6 ความสามารถ (Skill) หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน เป็นทีม การคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาที่พบ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยี และความสามารถในการปรับตัว เป็นต้น

6.3.7 ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) หมายถึง ข้อกำหนดหรือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคคลภายในองค์การ และความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์การให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน หรือก็คือวัฒนธรรมองค์การที่สืบทอดกันมา รวมถึงค่านิยมจิตบริการ ในกรณีนี้ ค่านิยมร่วมกันของ สป.กษ. คือ ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น และมุ่งผลสัมฤทธิ์

6.4 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน หรือผลผลิตเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

6.4.1 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการของบุคลากรในหน่วยงาน หรือศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า รวมถึงผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม

6.4.2 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ รวมถึงประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์การ

6.4.3 คุณภาพการให้บริการ หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ การอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

6.4.4 การพัฒนาองค์การ หมายถึง มีการวางแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพ เพื่อให้องค์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ มีการนำหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์การ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไข รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย หมายถึง ความเกี่ยวข้อง หรือความเกี่ยวพันระหว่างตัวแปรหนึ่งกับอีกตัวแปรหนึ่งในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เกี่ยวข้องกันในเชิงบวก, เกี่ยวข้องกันในเชิงลบ เป็นต้น ในที่นี้ คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยภายในขององค์การ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษานี้ ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

สำหรับความหมายของคำว่า แรงจูงใจ นั้น ได้มีผู้รู้ และนักวิชาการให้คำนิยาม จำกัดความเอาไว้หลากหลายความหมายด้วยกัน ดังนี้

อาร์ กอร์ดอน (Judith R. Gordon, 1990 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ ,2556, น. 69) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแรงจูงใจนั้นจะส่งผลให้ผลงานขององค์กรสูงขึ้น

ลูธานส์ (Luthans, 1992 อ้างถึงใน ทิมมิก้า เครือเนตร, 2558, น. 21) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอ หรือเต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรม ของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งที่ล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) และรางวัล อันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentive)

ดูบริน และไอร์แลนด์ (Dubrin & Ireland, 1993 อ้างถึงใน ทิมมิก้า เครือเนตร, 2558, น. 21) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อน และสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

ธรรณ พวรรณราย (2565, น. 44) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออก ซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

พรเพชร บุตรดี (2563, น. 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น หรือโน้มน้าวให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจ พุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ดรชณี จิตคำรพ (2561, น. 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความพยายาม หรือปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการของบุคคล ซึ่งระดับความพร้อม เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลอยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่ง และทำให้บุคคลกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งลงไป และผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ

สุทธินันท์ บุญเรือง (2561, น. 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ โดยแรงจูงใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมจากความต้องการของบุคคลที่จะ พยายามดิ้นรนเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในและภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้บุคคลทำกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการ

รุ่งนภา แก้วถิ่นเกต (2563, น. 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นจากภายในให้บุคคลแสดง หรือสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา เพื่อส่งผล ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ศิริลักษณ์ ยะโสธร (2563, น. 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน พฤติกรรม หรือความต้องการของบุคคลที่เกิดขึ้นได้จากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก ตัวบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้ ที่ไปกระตุ้นเร้าให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นที่จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ที่ผู้รู้ และนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้า ที่สามารถโน้มน้าวหรือ กระตุ้นบุคคล ทำให้เกิดการกระทำหรือการแสดงออกของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวบุคคลนั้น ซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในและภายนอกตัวบุคคลก็ได้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัย แรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้น ที่มีสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจทั้งจากภายในหรือภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือเกิดทัศนคติเชิงบวก ของบุคคล ทำให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ในตัวบุคคล ที่จะพยายามใช้ ความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะ ของบุคคลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจูงใจบุคคลเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะ ส่วนตัวมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2561, น. 150) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ หล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการได้ เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพ ของตนเอง โดยในการบริหารองค์การในปัจจุบันให้ความสนใจและให้ความสำคัญของการสร้าง แรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อความต้องการ ของบุคลากรในองค์การ และเป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน การจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่มีความเกี่ยวข้องกับ การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ พฤติกรรมส่วนใหญ่ มักมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการ พื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้องการกิน ต้องการนอน ต้องการการขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และมนุษย์จะมีวิธีการ ในการหาทางตอบสนองต่อความต้องการของร่างกายเหล่านั้น ในการศึกษาเรื่องการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยทำให้สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมและวิธีการในการสร้างหนทาง เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการได้ แรงจูงใจจะมีอิทธิพลต่อการผลิต ผลผลิตของงาน จะมีคุณภาพดีหรือมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ต้องมีความเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรในองค์การ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจบุคลากร เพราะบุคลากรตอบสนอง ต่องานและวิธีการทำงานขององค์การแตกต่างกันออกไป การจูงใจบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ และสามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ เป็นการเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลเกิดพลังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้เกิดความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จในทางตรงข้ามหากไม่มีแรงจูงใจในการทำงานบุคคลที่ทำงานจะทำงานเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. แรงจูงใจ เพื่อเพิ่มความพยายามในการทำงานของบุคคล ความพยายามก่อให้เกิดบุคคลที่มีความมานะ อุตุน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ย่อท้อหรือละความเพียรพยายามง่าย ๆ แม้จะเกิดอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน และเมื่องานบรรลุผลสำเร็จด้วยดีมักหาวิธีปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

3. แรงจูงใจ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงานบางครั้งอาจก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางในการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิม หรือประสพผลสำเร็จมากกว่าเดิม โดยมีนักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงเพื่อทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ หากไม่สำเร็จ บุคคลนั้นมักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิม

4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ถือว่าเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นในการทำงานที่ตนเองได้รับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดได้ว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่การงาน มีวินัยในการทำงาน ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้ที่มีลักษณะนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและกระทำในสิ่งที่ไม่ดี

อรพินทร์ ชูชม (2555, น. 55) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจ ช่วยให้สามารถอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรม และพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่า ทำไมมนุษย์ถึงมีพฤติกรรมอย่างนั้น อะไรเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจทำให้มนุษย์มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา นอกจากนี้ แรงจูงใจยังสามารถช่วยอธิบายถึงความอดทน ขยันพากเพียร ในการกระทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างมีความกระตือรือร้น เต็มกำลังความสามารถ ดังนั้น การทราบถึงสิ่งที่จูงใจ หรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารจัดการบุคคล

2. แรงจูงใจ ช่วยให้สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ เช่น ทำไมมนุษย์บางคนมีความเพียรที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่มนุษย์บางคนไม่มีความเพียรที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตลอดถึงการเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงแสดงพฤติกรรมหรือทำกิจกรรมนั้น ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย

3. แรงจูงใจ ช่วยให้สามารถอธิบายได้ว่าบุคคล หน่วยงาน หรือกลุ่ม มีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลากหลายประเภท อาจใช้วิธีการจูงใจวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อให้เหมาะสมกับบุคคล หน่วยงาน กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น การสร้างกระบวนการจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม โดยใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคลากร การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ

สุพัตรา เพชรมณี (2529, น. 29) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจถือว่ามีประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ได้แก่

1) ช่วยให้องค์การได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์การ ดังปรากฏว่าองค์การจำนวนมากที่ไม่สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้เนื่องมาจากไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การได้ การจูงใจถือว่าเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยดึงดูดความสนใจให้บุคคลเหล่านั้นเข้าร่วมงานกับองค์การและอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลายาวนาน หรือตลอดไป

2) สร้างความมั่นใจให้กับองค์การว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังตามความรู้ ความสามารถของตน ถึงแม้การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมงานในองค์การจะมีการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วก็ตามว่าบุคคลที่เข้าร่วมงานกับองค์การมีความรู้ ความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคคลนั้นได้อย่างเต็มศักยภาพ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งเหนือการควบคุม เช่น สภาพแรงงาน กฎหมายหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์การต้องพยายามหาวิธีทางใหม่ ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากร ที่มีอยู่ให้มากที่สุด การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การ โดยการทำให้บุคลากรในองค์การทุ่มเทกำลังความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

3) ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มประโยชน์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วขององค์การ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้อง ประสบปัญหาที่แปลกใหม่อยู่เสมอ ความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์การ องค์การจึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อ การส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร งานเบื้องต้นของผู้บริหาร คือ การดำเนินการให้องค์การ ทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ วิธีที่ผู้บริหารจะใช้ในการชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทুমเหตุความคิดจิตใจให้แก่องค์การ ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถ ที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจ ที่ดีตรงกับความพอใจของเขาสิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำ มากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร ได้แก่

1) ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการ ของตนเองได้ไปพร้อม ๆ กัน

2) ทำให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะเรื่อง ค่าตอบแทน

3) ทำให้บุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับความสนใจจาก ฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดการเบื่อหน่ายในงาน หรือหลีกเลี่ยงการทำงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความพยายามมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจยังช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความยุติธรรมในองค์การ ลดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ รวมทั้ง เป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ริงส์เวิร์ค โดมยา (2553, น. 227) กระบวนการเกิดแรงจูงใจ แบ่งเป็นตอน 4 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ขั้นที่บุคคลมีความต้องการ (Need Stage) เป็นผลมาจากการขาดสมดุล หรือขาดสิ่งที่จะทำให้ร่างกายสามารถทำงานต่อไปได้ตามปกติ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับความต้องการทางกายของบุคคล เช่น ความหิว ความกระหาย และความเหนื่อยล้า เป็นต้น หรืออาจเกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตใจ เช่น ต้องการความรัก ต้องการได้รับการยอมรับ และต้องการได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น หรืออาจจะเป็นสิ่งเล็กน้อยสำหรับบางบุคคล เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. ขั้นเกิดแรงขับ (Drive Stage) เป็นผลจากความต้องการที่ไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นในตัวบุคคล ก่อให้เกิดสภาวะกระวนกระวาย โดยแรงขับนี้จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้นหรือระดับของความต้องการในแต่ละบุคคล เช่น หากมีความหิว หรือความกระหายมาก จะกระวนกระวายมาก หรือหากต้องการได้รับการยอมรับมาก จะกระวนกระวายมาก เป็นต้น

3. ขั้นแสดงพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อบุคคลเกิดแรงขับหรือความกระวนกระวายขึ้น แรงขับหรือความกระวนกระวายขึ้นจะทำให้หน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ความรุนแรงของพฤติกรรมจะมากหรือน้อยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแรงขับหรือความกระวนกระวาย เช่น เมื่อเกิดความหิวจะก่อให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวาย ต้องการรับประทานอาหาร บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประทานอาหาร เป็นต้น

4. ขั้นการลดลงของแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นที่ระดับของแรงขับลดลง เนื่องจากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว เช่น เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ความหิวก็จะลดลง หรือหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไปความต้องการนี้จะเกิดขึ้นอีก

1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

Hilgard (1962 อ้างถึงใน อันธิกา ศักขินาดี, 2559, น. 24) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการการขับถ่าย

2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ

3. ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือ รู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติการใด ๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

Morgan (1966 อ้างถึงใน อันธิกา ศักขิมาตี, 2559, น. 24 - 25) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อ แม่ พี่ น้อง ความผูกพันกันทำให้เกิดความพึงพอใจและความสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานด้วยกันเพื่อสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้น คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียม หรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

จันทราณี สงวนนาม (2553, น. 253-254) ได้กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยาได้มีการแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Interinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งของใด ๆ มากกระตุ้น ซึ่งถือว่าเป็นคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1) ความต้องการ (Needs) ซึ่งจะทำให้เกิดแรงขับในตัวบุคคลในการแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผลที่จะเกิดคือ ความสบายใจ ความพอใจของบุคคล

2) ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

3) ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

4) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษ ก็จะมีคามตั้งใจในการทำงานช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

5) ทักษะหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจ ภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สุรียพร น้อยมณี (2558, น. 12) แบ่งประเภทแรงจูงใจตามสิ่งเร้าได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจพื้นฐาน (Primary Motives) เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ซึ่งต้องเกิดกับบุคคลทุกคน ได้แก่ ความหิว ความกระหาย การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด และแรงขับทางเพศ

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) มีมาตั้งแต่บุคคลกำเนิด แต่ไม่ค่อยมีความจำเป็น หรือสำคัญเท่ากับแรงจูงใจพื้นฐาน แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าจากภายนอก อีกทั้งสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาชีวิตได้ด้วย เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความต้องการค้นคว้าทดลอง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ความต้องการแข่งขันกับบุคคลอื่น เป็นต้น

3. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) หรือแรงจูงใจจากการเรียนรู้ (Learning or Secondary Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก ทำให้บุคคลเกิดจุดมุ่งหมายและนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมเพื่อทำให้อัตนเองไปสู่เป้าหมายนั้น เป็นแรงจูงใจทางสังคมที่สร้างให้บุคคลเกิดสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น แบ่งเป็น 2 ชนิด ได้แก่

3.1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้ดีสมบูรณ์ และประสบความสำเร็จ ซึ่งถ้าเด็กได้รับการเล็งดูและสนับสนุนให้มีความรับผิดชอบงานตามวัย เมื่อเติบโตขึ้นมาเด็กจะเป็นผู้ใหญ่ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เมื่อบุคคลได้รับความสำเร็จและได้รับรางวัลจากสังคม บุคคลจะเกิดแรงจูงใจนี้ติดตัวตลอดไปได้

3.2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลอยากจะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ เช่น ความต้องการอยากจะมีเพื่อน ฯลฯ

สมุทร ชำนาญ (2556, น. 267) มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ จำแนกแรงจูงใจโดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในบุคคลเป็นหลักในการจำแนก สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลากรนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน ความต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้น ๆ เพราะเป็นงานที่ตนเองชื่นชอบ ทำงานเพราะท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายในทั้งสิ้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน โดยปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น ค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามนโยบายของหน่วยงาน การติดตามและตรวจสอบประเมินผลการการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การได้รับยกย่องทางสังคม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลเอง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สามารถทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังผลตอบแทน ทำเพื่อความสบายใจ ความพึงพอใจของตัวบุคคล ไม่จำเป็นต้องมีสิ่งล่อมากระตุ้นให้แสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับแรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพล หรือสิ่งกระตุ้นจากภายนอกมาผลักดันเพื่อให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย ตามวัตถุประสงค์ของผู้กระตุ้น แรงจูงใจภายนอกมักเป็นบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดขึ้นมา โดยใช้สิ่งจูงใจ 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ท้องการการจัดให้ เป็นต้น

1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลากหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธีด้วยกัน คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theories) โดยทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา เน้นว่าด้วยความต้องการภายในเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้คงอยู่ ในส่วนทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ เน้นว่าด้วยความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ทฤษฎีต่าง ๆ ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีมีความคล้ายกัน และเกี่ยวข้องกัน โดยมีทฤษฎีที่หลายคนรู้จักกันแพร่หลาย ดังนี้

1.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Need Theory)

Abraham H. Maslow (อับราฮัม เอช. มาสโลว์) ได้มีการคิดทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการ ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1943 (1954 อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ ยะโสธร, 2563, น. 45-46) ในเอกสารชื่อ “A Theory of Human Motivation” ระบุว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการซึ่งสามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงกว่าเป็นตัวจูงใจแทน ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ลำดับขั้นความต้องการ จากความต้องการต่ำสุดไปหาความต้องการสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Basic Physiological needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการทางร่างกายของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ถือได้ว่าจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ ถ้ามนุษย์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป หากได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมจะเกิดความต้องการในระดับต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นต่อไป โดยความต้องการในขั้นนี้แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

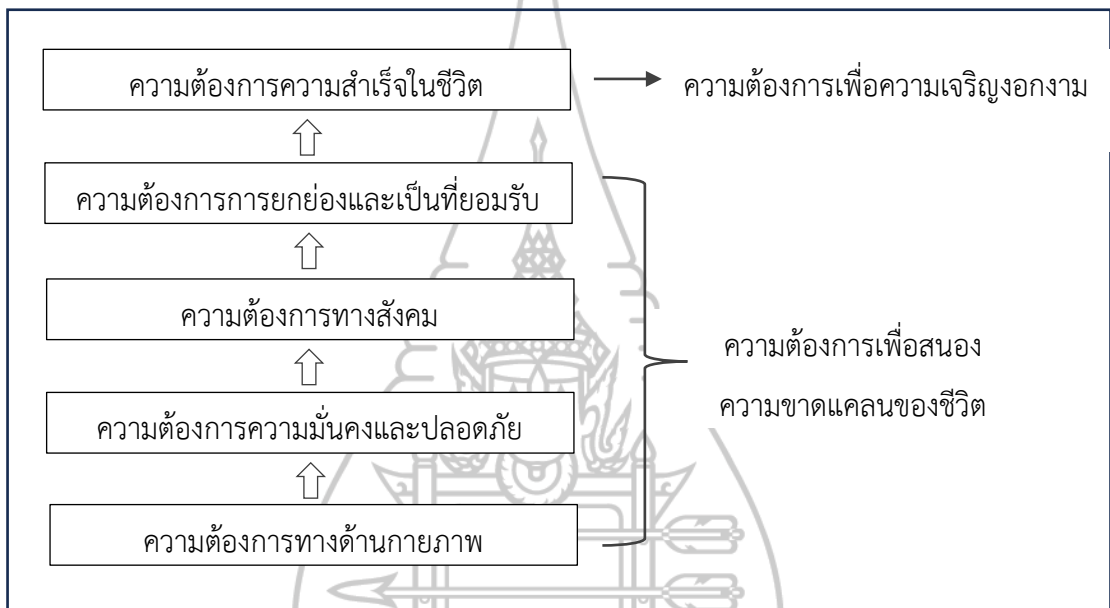
1) ความต้องการความมั่นคง ได้แก่ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความมีหลักประกันเพียงพอในการปฏิบัติงาน

2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ต้องการความปลอดภัยในชีวิต มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความปลอดภัยในการเดินทาง ปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยในทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือโครงการบำนาญ Pension Plan หรือ Provident Fund ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Affiliation Needs) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เช่น ต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม เจ้านาย หรือบุคคลอื่น ๆ ที่สามารถไว้วางใจและรักเรา สามารถที่จะพูดคุยปรึกษาหารือ/แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และต้องการเป็นที่ยอมรับจากสังคม ยอมรับในผลงาน ยอมรับฟังความคิดเห็น เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว ชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ดังนั้น องค์กรอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ต้องการได้รับการยกย่อง รวมถึง อิสรเสรีภาพในการทำงาน และสถานะทางสังคม การรับได้การมอบหมายในตำแหน่งที่สำคัญ หรือใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญเพื่อเกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งองค์กรอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ ให้แก่บุคคลตามความเหมาะสม

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self -Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ โดยจะเกิดความต้องการนี้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ข้างต้นแล้ว ไม่มีความวิตกกังวลเรื่องทรัพย์สินเงินทอง หรือชื่อเสียง หากมนุษย์ก้าวมาถึงความต้องการขั้นนี้ได้จะทำงานเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จของงาน เพราะรักที่จะทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ปฏิบัติ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับความต้องการ ตามทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: ศิริลักษณ์ ยะโสธร. (2563, น. 46). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย. ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ความต้องการขั้นที่ 1 - 4 มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการเพื่อสนองความขาดแคลนของชีวิต (Deficiency Needs) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการจึงต้องพยายามหาทุกวิถีทางที่จะตอบสนองความต้องการของตนดังกล่าว เมื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 1 - 4 แล้วจะแสวงหาความต้องการขั้นที่ 5 คือ การพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ต่อไป ความต้องการระดับความเจริญก้าวหน้าจะเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หา ไม่ได้เกิดจากความขาดแคลนหรือความบกพร่องใด ๆ ในชีวิต จะพบว่ามนุษย์ใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีความสนใจเพียงแค่อต้องการค้นหาคำตอบเท่านั้น เมื่อได้คำตอบจะเกิดความพึงพอใจ

มิได้ต้องการค่าตอบแทนเป็นเงิน หรือการยกย่องสรรเสริญใด ๆ และมาสโลว์ยังให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการ ดังนี้

1. ความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ มนุษย์อาจจะเกิดความ ต้องการหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความต้องการมากน้อยแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และความรู้สึกในขณะนั้น มนุษย์อาจได้รับการตอบสนองในแต่ละขั้นเพียงบางส่วนสลับไปมาได้

2. มนุษย์แต่ละคนอาจมีความต้องการไม่ครบทุกด้าน เช่น บางบุคคลอาจจะมี ความต้องการเพียงการตอบสนองทางด้านกายภาพ และความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตเพียงเท่านั้น หรือบางบุคคลอาจจะไม่สนใจเรื่องการยอมรับทางสังคมเลย ไม่ต้องการตำแหน่งชื่อเสียงเกียรติยศ แต่กลับต้องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป็นแนวทางให้แก่บุคคลรุ่นหลังถัดไป

3. มนุษย์อาจจะไม่ได้มีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น เช่น บุคคล ที่ต้องการยอมรับนับถือทางสังคมมาก อาจจะไม่สนใจเรื่องความปลอดภัย ความมั่นคงในชีวิต หรือ ยอมรับชีวิตแบบแร้นแค้นแทน ดังนั้น ความต้องการลำดับแรกสุดของชีวิตไม่ใช่ความต้องการ ด้านกายภาพกลับเป็นความต้องการยอมรับในสังคม

1.4.2 ทฤษฎี ERG ของเคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer's Existence-Relatedness-Growth ERG Theory)

ทฤษฎี ERG หรือ Alderfer's Modification (1992 อ้างถึงใน รุ่งนภา แก้วถิ่นเกิด, 2563, น. 13) คิดค้นโดย Clayton P. Alderfer ซึ่งได้ศึกษาและปรับปรุงแนวความคิดทฤษฎีลำดับขั้นตอน ความต้องการของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ลำดับขั้น มาเป็นความต้องการ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อดำรงอยู่รอด (Existence Need: E) เป็นความต้องการ เกี่ยวข้องกับทางด้านร่างกาย การดำรงอยู่ของชีวิต และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งด้านวัตถุ ด้านปัจจัย 4 เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย ความต้องการค่าจ้างเงิน โบนัส และ ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งความต้องการในประเภทนี้ เปรียบได้กับความต้องการทางด้านกายภาพ และความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยของมาสโลว์

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ภาพ (Relatedness Need: R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นอื่น ๆ ได้แก่ เพื่อน บุคคลในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี การดำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งความต้องการในประเภทนี้เปรียบได้กับความ ต้องการทางสังคม และความต้องการ การยกย่องและเป็นที่ยอมรับของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Need: G) เป็นความต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพการทำงาน และการเติบโตก้าวหน้าของมนุษย์ ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการสูงสุด ได้แก่ ความต้องการชื่อเสียง ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมที่มีโอกาสใช้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลายด้านมากขึ้น มีความเชื่อมั่นและนับถือในตัวเอง ซึ่งความต้องการในประเภทรูปนี้เปรียบได้กับความต้องการการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

1.4.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory)

McClelland (1962 อ้างถึงใน พิชญ์สินี พันธุ์มณี, 2563, น. 21) ได้คิดค้นทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs Theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจ โดยมีความเชื่อว่าการจูงใจของมนุษย์มีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมของสังคม มาจากความต้องการการเรียนรู้ 3 สิ่ง คือ

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement: nAch) เป็นความต้องการ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือต้องการความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ไขปัญหา โดยผลการวิจัยของแมคเคลแลนด์ พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะ ดังนี้

1.1) ชอบความท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน และเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีความเป็นไปได้สูงที่จะสามารถบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

1.2) ชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใด และน่าเชื่อถือได้ โดยต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชม เพื่อเป็นการประเมินผลงานของตนเอง

1.3) ชอบที่จะรับผิดชอบ มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และพร้อมรับการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff) เป็นความต้องการความปรารถนาที่จะได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม/ทีม/องค์การ ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความสามัคคีกันมากกว่าการแข่งขัน โดยผลการวิจัยของแมคเคลแลนด์ พบว่า บุคคลที่ต้องการมิตรสัมพันธ์จะมีลักษณะ ดังนี้

2.1) พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรกับทุกคนในองค์การ

2.2) อยากเป็นที่รักของบุคคลอื่น

2.3) สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น

2.4) แสวงหาการมีส่วนร่วมในกลุ่ม หรือองค์การ

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPow) เป็นความต้องการความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือผู้อื่นได้ ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และมีความกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าเรื่องการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยผลการวิจัยของแมคเคิลแลนด์ พบว่า บุคคลที่ต้องการอำนาจจะมีลักษณะ ดังนี้

- 3.1) ชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่น
- 3.2) ชอบในการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

จากทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลแลนด์ สรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลมีแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากความสัมฤทธิ์ผล โดยมนุษย์จะพยายามขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีความต้องการเป็นที่รักและยอมรับของสังคม ชอบในการแข่งขันกับบุคคลอื่น และต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น จึงต้องมีความมุ่งมั่น พัฒนาองค์ความรู้ของตน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

1.4.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg (1959 อ้างถึงใน นันทน์ภัส แลงค์นิต, 2562, น. 43 - 44) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร คือ ทฤษฎีเฮร์ซเบิร์ก หรือมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น “Motivation maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory” ซึ่งทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก จะมีเนื้อหาคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ เนื่องจากแบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้มนุษย์มีความขยันทำงานมากขึ้นเป็น 2 พวก คือ 1) ปัจจัยทางสุขวิทยา ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานทั่วไป เหล่านี้มีความใกล้เคียงกับแนวคิดของมาสโลว์ เกี่ยวข้องกับความต้องการในลำดับขั้นต้น ๆ และ 2) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น การได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น จึงเรียกว่าทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยสุขวิทยา หรือทฤษฎีสองปัจจัย โดยเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพอใจในงานให้กับมนุษย์ได้ ส่วนปัจจัยสุขวิทยา ไม่สามารถทำให้มนุษย์พอใจในงานได้ เพียงแต่บุคคลใดได้รับการตอบสนองในส่วนนี้แล้ว จะสามารถรับประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะไม่เกิดความไม่พอใจในงาน ส่วนการจะทำให้มนุษย์พอใจในงานต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยจูงใจได้ขึ้นกับปัจจัยสุขวิทยา ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง หรือเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เพื่อจูงใจให้บุคคลชอบและรักในงานที่ทำ และเกิดการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จได้อย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานการทำงานสำเร็จ จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานที่ตนเองทำ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่น ๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือ ความพอใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทอง และค่ายกย่องสรรเสริญ บุคคลเหล่านี้จะมีความก้าวหน้าในการงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมถึงการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้รับรู้ถึงการยอมรับในความสามารถของตนเองเมื่อทำงานใดงานหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่มีมากขึ้นในสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมในระดับชนชั้นกลาง ความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคล บุคคลบางคนมีความพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อน หรือในระดับชุมชน แต่บางคนแสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับโลก

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work It Self) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มีความท้าทายความสามารถในการปฏิบัติ หรือเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงานนั้น ๆ

1.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือการมีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

2. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) หรือเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมีแต่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับตัวบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การอาจจะเกิดความรู้สึกไม่ชอบงานขึ้นมาได้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลทำงานมากขึ้น หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลงประกอบด้วย

2.1) เงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน เงินถือเป็นแรงจูงใจ ที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภท ทุกระดับ

2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การได้รับแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ รวมถึงสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3) ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดี ต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และได้รับยกย่อง ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ (3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม อาชีพเป็นเกียรติและศักดิ์ศรีให้กับตนเอง

2.5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงาน รวมถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือ ในการทำงาน เป็นต้น

2.7) ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันส่งผลมาจาก งานในหน้าที่ของบุคคลว่าทำงานแล้วมีความรู้สึกมีความสุขหรือไม่ หรือพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรม ของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจ (ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ของเคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคิลแลนด์ และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก)

ทฤษฎีลำดับขั้นตอน ความต้องการ (Maslow)	ทฤษฎี ERG (Alderfer)	ทฤษฎีความต้องการ (McClelland)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg)
ความต้องการ ความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า คือ ได้รับชื่อเสียง การยกย่อง มีอำนาจ ประสบความสำเร็จ ในชีวิต	ความต้องการ ความสัมฤทธิ์ผล คือ ประสบ ความสำเร็จในการ ทำงาน ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ การปกครองบังคับ บัญชา
ความต้องการการยกย่อง และเป็นที่ยอมรับ เช่น ต้องการเป็นที่ ยกย่องนับถือ เป็นต้น			
ความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการมีเพื่อน ต้องการเป็นที่รักของ บุคคลอื่น เป็นต้น	ความต้องการ ด้านความสัมพันธ์ภาพ คือ ต้องการ ความสัมพันธ์อันดี กับบุคคลอื่น	ความต้องการ มิตรสัมพันธ์ คือ ต้องการมี ปฏิสัมพันธ์ทำงาน ร่วมกับกลุ่ม/องค์การ	ปัจจัยสุขวิทยา ความสัมพันธ์ของ บุคลากรในองค์การ (ผู้บังคับบัญชา , เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา)
ความต้องการความมั่นคง และปลอดภัย เช่น ความมั่นคงในอาชีพ ปลอดภัยในการเดินทาง เป็นต้น	ความต้องการ เพื่อดำรงอยู่รอด เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น	ความต้องการอำนาจ ต้องการอิทธิพล ควบคุมคนอื่นได้ เป็นผู้นำ	ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในการ ทำงาน ความเป็นส่วนตัว เงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน
ความต้องการ ทางด้านกายภาพ เช่น ต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น			

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบกับการศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2565) ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทย ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าว พร้อมทั้งได้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองในการประเมิน การพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

1. การนำองค์การ เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผล และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ รองรับการขับเคลื่อนสู่องค์การดิจิทัล และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ และรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว เข้าถึงได้ทุกระดับ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศ มากำหนดตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับ ยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับ การปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการปรับสู่ระบบราชการ 4.0

โดยผู้ศึกษาได้มีความสนใจในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เพราะมีความสอดคล้องกับ แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ คือ การต้องการให้มีความนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทำให้เกิดความคล่องตัวและ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี การสร้างความร่วมมือ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยีและมีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้ มีจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงาน มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

ทำให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยสาระสำคัญของหมวด 5 ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

- 1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ เปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก จะมีความสอดคล้องกับปัจจัยสุขวิทยา ในด้านนโยบายและการบริหารจัดการ
- 2) ระบบการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก จะมีความสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และปัจจัยสุขวิทยา ด้านสภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน
- 3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก จะมีความสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา และ 4) ระบบการพัฒนาบุคลากร เปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก จะมีความสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า

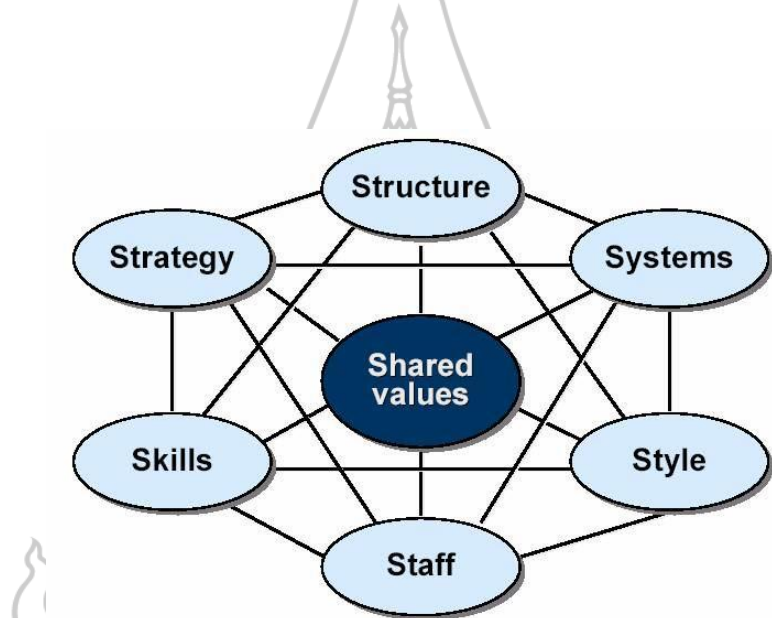
ดังนั้น จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำกรอบแนวคิดการศึกษานี้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) นโยบายขององค์กรด้านการบริหาร 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ผู้ศึกษาได้ศึกษา McKinsey's 7S Framework ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey, 1980 อ้างถึงใน เกียรติพงษ์ อดมธนะธีระ, 2565) ซึ่งเป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร เพื่อช่วยให้การบริหารองค์กรมีศักยภาพในการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น โดยแมคคินซีได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อย 7 ตัว ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบ (System)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์และโครงสร้าง เป็นตัวแปรเดิมที่มีการศึกษา หากจะเปรียบแล้วตัวแปร 2 ตัวนี้เหมือนส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือมองเห็นได้ชัดเจน ทำให้ตลอดเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจตัวแปร 2 ตัวนี้เป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรอีก 5 ตัว นั้นเป็นตัวแปรที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสนใจมาก เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้ หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน เปรียบเสมือนส่วนที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมกัน โดย Robert Waterman และ Tom Peter ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว นี้ใหม่ให้มีความถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7S (7S Framework of McKinsey) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซี (7S Framework of McKinsey)

ที่มา: ธนภรณ์ พรรณราย (2565, น. 25). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จากแนวคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซี จะเห็นได้ว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด และโครงสร้างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซีที่ได้ค้นพบ ยังมีประโยชน์มาก เนื่องจากชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น ต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้ง 2 ประเภท คือ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

2. ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็น หรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผล ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้เกิดผลอย่างจริงจังได้

3. ผู้บริหารสามารถนำโครงสร้างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซี มาประยุกต์ใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้อง และเกิดสัมฤทธิ์ผลได้

2.1 คุณลักษณะของการบริหารแบบโครงสร้างพื้นฐาน 7'S ของแมคคินซี

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. (2537 อ้างถึงใน อุมาพร คุณชื่น, 2557, น. 10) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ดังนี้

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ โดยได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง 3 เรื่อง ได้แก่ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย

2) มีความใกล้ชิดลูกค้า ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งหาช่องทาง และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3) มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร กระจายอำนาจในการดำเนินงานให้กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ช่วยคิดค้นสินค้า บริการใหม่ ๆ

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน ด้วยการใช้ปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง ได้แก่ ให้เกียรติและความไว้วางใจบุคลากร รวมทั้งการใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากรให้กระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดันพยายามปลุกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงสำเร็จ

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง ควรเลือกเฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด เพราะถ้าไม่มีความถนัดอาจมีโอกาที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก

7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนวยความสะดวก ใช้รูปแบบโครงสร้างแบบเรียบง่าย คือ จัดสายงานตามประเภท พร้อมกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสายงาน

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน เข้มงวดให้เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า และผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และใช้สิ่งที่ผ่อนปรนให้กลับมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุมตามความเป็นจริง

ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ

องค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. กลยุทธ์ (Strategy)	2) มีความใกล้ชิดลูกค้า 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
2. โครงสร้าง (Structure)	7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนวยความสะดวก
3. ระบบ (System)	1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
4. รูปแบบการบริหาร (Style)	5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่า
5. บุคลากร (Staff)	3) มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
6. ความสามารถ (Skill)	8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน
7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)	5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่า

ที่มา: ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน. 2537: 27

2.2 แนวคิดการบริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี

2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 17) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้บริหารค้นหาคำตอบที่สำคัญได้ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหน ในขณะที่องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์การคืออะไร พันธกิจขององค์การควรจะเป็นอะไร และใครคือผู้รับบริการขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

ชลธิศ วีระรัฐติ (2551, น. 189 - 190) กล่าวว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจกบุคคล หรือองค์การ ในการปฏิบัติการในปัจจุบัน หรือในอนาคต โดยกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การ หรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และลักษณะที่เป็นการกระทำ (Strategic Implementation)

1. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

2. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการระบุภารกิจ และเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์การให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและนอกองค์กร โดยทั่วไปเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินงานขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดแผน และการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้างองค์การที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบและการพัฒนาบุคลากร จนถึงการกระจายกลยุทธ์ทั่วถึงผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และ 5) การประเมินผลและการควบคุม คือ การประเมินผลการหลังจากมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมการใช้กลยุทธ์ รวมถึงมีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสม

สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก หรือการมีแผนการที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน และมีแนวทาง/ทิศทางการดำเนินงานขององค์การในทิศทางเดียวกัน รวมถึงแผนปฏิบัติงานในการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

2.2.2 โครงสร้าง (Structure)

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวว่า โครงสร้าง คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

รูปแบบโครงสร้างองค์การ มีหลายวิธี คือ 1) การจัดแบ่งแผนกตามหน้าที่ (Functional Departmentation) เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด โดยจัดตามหน้าที่งานที่ทำ 2) การจัดแบ่งแผนกตามผลิตภัณฑ์ (Production Departmentation) เป็นวิธีการที่จัดแผนกงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ขายหรือที่ผลิต ซึ่งมักเป็นในองค์การธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความแตกต่างกัน 3) การจัดแบ่งแผนกตามพื้นที่ (Geographical Departmentation) เช่น ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ซึ่งมักเป็นองค์การใหญ่ที่ต้องมีการกระจายศูนย์ต่าง ๆ ไปตามภูมิภาค 4) การจัดแบ่งแผนกตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or Equipment Departmentation) เป็นการแบ่ง

ตามขั้นตอนการทำงานที่แยกจากกันอย่างชัดเจน หรืองานนั้นต้องใช้อุปกรณ์ที่ต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ มีแผนกเครื่องยนต์ แผนกตัวถัง เป็นต้น และ 5) การจัดแบ่งแผนกตามลูกค้า (Customer Departmentation) คือ ลูกค้าที่ต้องการสินค้าเดียวกันจะอยู่ในแผนกเดียวกันซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และสร้างความชัดเจนในการดูแลลูกค้าแต่ละประเภท

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นกรอบในการทำงาน ซึ่งถ้าไม่ได้กระทำอย่างรอบคอบแล้วการทำงานจะดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะมีผลเสียตามมาทั้งในด้านของงาน และด้านตัวพนักงานที่จะมีความสับสนและอาจเกิดความขัดแย้งตามมา ดังนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจจัดโครงสร้างองค์การ หรือปรับโครงสร้างองค์การควรดำเนินการอย่างรอบคอบที่สุดเพื่อความสามารถในระยะยาวขององค์การ

รูปแบบโครงสร้างขององค์การ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผนชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 2) รูปแบบไม่ทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มอย่างไม่เป็นระบบของการบริหาร ไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงาน รูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ (วีรชัย ตันศิริวิทยา, 2544, น. 62) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. ความมีเสถียรภาพ โครงสร้างที่เสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความรู้สึกเป็นผู้ประกอบการ โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจะส่งเสริมธุรกิจให้สามารถคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่เพิ่มขึ้นได้
3. การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

อุมาพร คุณชื่น (2557, น. 21) แบ่งประเภทโครงสร้างองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย 4 ประเภท ได้แก่
 - 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
 - 2) องค์การธุรกิจ
 - 3) องค์การเพื่อสาธารณะ และ
 - 4) องค์การเพื่อบริการ
2. แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในองค์การ แบบเป็นทางการ หรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้
3. แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่
 - 1) องค์การรัฐกิจ และ
 - 2) องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

สรูป โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ขนาดและการแบ่งโครงสร้างอัตรากำลังของบุคลากร แสดงแผนผังความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงขนาดการควบคุม และการกระจายอำนาจ เพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

2.2.3 ระบบ (System)

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมี กลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ

วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2544, น. 70) ได้กล่าวถึง องค์การดีเด่นได้ใช้เครื่องมือหรือกลไกต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้องค์การเกิดความคล่องตัวอย่างได้ผล มี 2 ระบบ คือ 1) ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง คือ ส่งเสริมให้พนักงานมีการติดต่อพบปะพูดคุยกันอยู่ตลอดเวลา สนับสนุนให้พนักงานเรียกชื่อหน้าเพื่อความสนิทสนมมากขึ้น ผู้บริหารเปิดประตูกว้างทำให้ทราบเห็นข้อเท็จจริงและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันการณ์ ผู้บริหารไม่นั่งทำงานแต่จะเดินดูรอบ ๆ ใช้เทคนิคประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ และ 2) ระบบเฉพาะกิจ ใช้ในการเผชิญปัญหาหรือสิ่งแปลกใหม่ในองค์การ ไม่ได้กำหนดเป็นหน้าที่หน่วยงานใดโดยเฉพาะเจาะจง ทำให้องค์การเกิดความคล่องตัวขึ้นมา โดยอาจใช้วิธีการ คือ การแยกกลุ่มทำงาน เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแยกกลุ่มทำงาน เสริมสร้างทัศนคติของพนักงาน สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ และกลุ่มเฉพาะกิจมีจำนวนไม่เกิน 10 คน ร่วมแก้ไขปัญหาในระยะเวลานั้น ๆ

สรุป ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิคการบริหารองค์การสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และระบบการจัดการข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การ

2.2.4 รูปแบบการบริหาร (Style)

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม และการจูงใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2561, น. 102) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หรือหน้าที่การบริหารจัดการ ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรือแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน คือ 1) การวางแผน เป็นการเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ 2) การจัดการองค์การ คือ ต้องพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำ หากมีการจัดการองค์การที่ดีจะสามารถจูงใจผู้บริหารและบุคลากรให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์การได้ 3) การนำหรือการสั่งการ เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานหรือนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นกระบวนการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และ 4) การควบคุม เป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 21) ได้กล่าวถึง สีลาการบริหาร เป็นแบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน องค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ องค์การ โดยผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นให้ได้

สรุป รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง รูปแบบวิธีในการบริหารจัดการองค์การ ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์การ รวมถึงการลักษณะการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหาร และ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้

2.2.5 บุคลากร (Staff)

ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 22) ได้กล่าวถึง บุคลากร คือ ทรัพยากรมนุษย์เป็น ปัจจัยสำคัญขององค์การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น มี การวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ส่งผลต่อกระบวนการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวไว้ว่า การจัดการบุคลากรเข้าทำงาน หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

สุจิตรา ยอดเสนา (2556, น. 44) กล่าวไว้ว่า บุคลากร คือ การจัดคน เข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน คือ การกำหนดงาน รายละเอียดงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

2. การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่หน่วยงานของ องค์การต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการประเภทและระดับของบุคลากรที่ต้องการ

3. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตามที่องค์การต้องการ และจูงใจให้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ โดยบุคคลที่คัดเลือกอาจมาจาก บุคลากรภายใน หรือบุคคลภายนอกก็ได้ ซึ่งการจัดการจากบุคลากรภายในมีข้อดี คือ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเดิมได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการจัดหา บุคคลภายนอกมีข้อดี คือ ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถใหม่ ๆ เข้ามาร่วมงาน ไม่ขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

4. การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน คือ การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่องค์การต้องการ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเพื่อจะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมที่สุด โดยวิธีการสอบคัดเลือกเริ่มต้นตั้งแต่ การประกาศรับสมัครบุคคล เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ ประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบคัดเลือก ดำเนินการสอบคัดเลือก สอบสัมภาษณ์ผู้ผ่านการคัดเลือก ประกาศผลสอบการคัดเลือก ตรวจร่างกาย ปฐมนิเทศ และบรรจุเข้าทำงาน ประเมินผลติดตามการปฏิบัติงาน

สรุป บุคลากร (Staff) หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การโดยมีคุณลักษณะที่องค์การต้องการ และผ่านกระบวนการคัดเลือกสรรหาเข้ามาในองค์การ รู้และเข้าใจถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ รวมถึงการแสดงความร่วมมือสามัคคีของบุคลากรในองค์การ

2.2.6 ความสามารถ (Skill)

ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 25) กล่าวว่าไว้ว่า ความสามารถ คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น และ 2) ทักษะความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษ เป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรมีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์การต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ทักษะ ควบคู่กันไป

อำนาจ วิดจินดา (2550) กล่าวว่าไว้ว่า ความสามารถ คือ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิตการขาย การให้บริการเป็นการพิจารณาถึงทักษะ หรือความเชี่ยวชาญขององค์การโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในด้านใด

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2564) ได้มีการรายงานการวิจัย เรื่อง ทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) เพื่อเตรียมการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21: ผลการศึกษาและแนวทางการส่งเสริม จัดทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต สำหรับช่วงวัยแรงงาน (อายุ 15 – 59 ปี) ประกอบด้วยทักษะ 6 กลุ่ม คือ

1. ทักษะทางสติปัญญา คือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหา

2. ทักษะทางอารมณ์และสังคม คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความตระหนักรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม การเข้าใจผู้อื่น การปรับตัว การยืดหยุ่น ความอยากรู้อยากเห็น และความฉลาดทางอารมณ์

3. ทักษะทางภาษาและการสื่อสาร คือ การสื่อสารทางธุรกิจ

4. ทักษะทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ คือ ความเข้าใจและการใช้งาน เทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ความรู้ทางคณิตศาสตร์และการคำนวณ ทักษะทาง เทคโนโลยี และทักษะทางวิศวกรรม

5. ทักษะเชิงความรู้ คือ การเป็นผู้รู้เชิงลึก การตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์และการเงิน และความรู้ทางธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ

6. ทักษะเชิงสนับสนุน คือ การบูรณาการข้ามสาขา

สรุป ความสามารถ (Skill) หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความสามารถในการสื่อสารในการทำงาน เป็นทีม การคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาที่พบ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยี และความสามารถ ในการปรับตัว เป็นต้น

2.2.7 ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)

เกศรา รักชาติ (2549, น. 159) กล่าวว่าไว้ว่า ค่านิยมร่วมกัน หมายถึง ค่านิยม ร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือ ร่วมกันโดยสมาชิก โดยได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและ ผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหาร ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนด ทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมา ความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมา ภายในองค์การ เมื่อก่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การ บุคลากรจะกระทำตามค่านิยม เหล่านั้น ทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ทศวรรณ์ แหยมดอนไพร (2559, น. 101) ได้กล่าวว่า ค่านิยมร่วมกัน หมายถึง ความเชื่อร่วมกันระหว่างคนในองค์การ โดยค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การจะเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และเป็นรากฐานของการดำรงอยู่ และการดำเนินงานขององค์การนอกจากนี้แล้วค่านิยมร่วมกันจะสนับสนุน และชี้้นำการตัดสินใจของ บุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้้องค์การบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับ้องค์การ

พิชญ์สินี พันธุ์มณี (2563, น. 38) ได้กล่าวว่า ค่านิยมร่วมกัน หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมของบุคลากรเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นรากฐาน ขององค์การค่านิยม ค่านิยมร่วมกันหรือบรรทัดฐานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์และเป็นผลดีต่อองค์การร่วมกันให้ชัดเจนเพื่อสนับสนุนและ หล่อหลอมให้บุคลากรถือปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์มีความมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติงานให้ ้องค์การบรรลุเป้าหมายในอนาคต

สรุป ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) หมายถึง ข้อกำหนดหรือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร และความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน หรือก็คือวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอดกันมา

3. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ระบุไว้ว่า ผลสัมฤทธิ์ เท่ากับ ผลผลิต รวมกับ ผลลัพธ์

ขณะนี้ พุทธสวัสดิ์ (2559, น. 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยงานที่ปฏิบัติสำเร็จนั้น จะต้องประกอบไปด้วย ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การให้บริการประชาชนจะหวังเพียงลดรอบระยะเวลาในการให้บริการอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มาเข้ารับบริการด้วย โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำมิติทั้ง 4 ด้านเข้ามาปรับใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ตามแผนการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน หรือผลผลิต เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คือ ผลลัพธ์การดำเนินการของบุคลากรในองค์กร หรือศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2. ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ คือ ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้
3. คุณภาพการให้บริการ คือ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การพัฒนาองค์กร คือ มีการวางแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

1.2.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

จากการปฏิรูประบบราชการ ทำให้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนด ขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ บรรจุอยู่ในหมวดที่ 3 ตั้งแต่มาตรา 9 - 19 โดยมีมาตราที่เป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ อาทิ

มาตรา 9 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติ คือ จัดทำแผนปฏิบัติราชการ กำหนดแผนปฏิบัติราชการโดยมีรายละเอียดขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่ใช้ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ วิเคราะห์ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 การปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ ให้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน

มาตรา 11 ต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร

มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนสี่ปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และในแต่ละปีงบประมาณให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงการจัดทำรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณด้วย

1.2.2 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

วิลเลียม ริชาร์ด (Williams, 1998 อ้างถึงใน ตัสนิม ทับคา, 2563, น. 28) กล่าวถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผลงาน (Results-oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)

Canadian International Development Agency (CIDA, 1999 อ้างถึงใน ตัสนิม ทับคา, 2563, น. 28) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุง การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายประเมินความเสี่ยง กำกับติดตาม กระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจทางบริหารและรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ CIDA ยังได้นำเสนอหลักการพื้นฐานของ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
2. ความรับผิดชอบหรือความพร้อมให้ตรวจสอบ (Accountability) บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของการเกิดความรู้สึก รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามโครงการ
3. ความโปร่งใส (Transparency) รายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้
4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางในการปฏิบัติตามรูปแบบและ ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีลักษณะที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปรับใช้กับ การทำงาน ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวัดผลที่ซับซ้อนเกินไปมักพบว่าเป็นปัญหาและ อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ ควรเริ่มต้นจากวัดผลสัมฤทธิ์ที่มีจำนวนน้อยก่อน เพื่อให้สามารถติดตามประเมินผลได้ดีกว่า
5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) หมายถึง การทำซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดประสบการณ์และการเรียนรู้ มักเกิดจากเรื่องของการลองผิดลองถูก ซึ่งจัดว่าเป็นบทเรียน ที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสามารถ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
6. การนำไปใช้อย่างกว้างขวาง (Broaden application) หมายถึง โครงการทุกโครงการขององค์การควรมีการกำหนดกรอบการปฏิบัติงาน และกำหนดผลสัมฤทธิ์ของ โครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการวางระบบการตรวจ ผลงานและการให้รางวัลตอบแทน (Performance Related)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 12) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัย ตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สุชาดา พิงพงษ์ (2562, น. 11) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำหนดผลลัพธ์และผลผลิตที่มีความสอดคล้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการวัดผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรต่อไป

สรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มุ่งถึงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก มุ่งที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลของงาน มีตัวชี้วัดและมีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อกำกับติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และเพื่อปรับปรุงพัฒนา แก้ไขการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

2. กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547, น. 2-3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรต้องกำหนดทิศทาง ภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นการหาข้อมูล หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมาช่วยกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ เสิ่งปริมาณ และเชิงคุณภาพ และสถานที่หรือความครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายงาน เป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน

4. การให้รางวัล ต้องมีการให้รางวัลตามที่ได้ตกลงกันไว้ และอาจมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554, น. 65-117) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของศาสตราจารย์เดมมิ่ง (Deming) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบปัจจัยความสำเร็จ คือ กรอบแนวทางหลักที่ใช้ในการสร้างแผนกลยุทธ์ขององค์การ และตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2. ทบทวน/จัดทำตัวชี้วัด (KPI) ตัวชี้วัดจำแนกได้เป็น ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขที่วัดผลสำเร็จได้ชัดเจน และตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดค่าได้อย่างชัดเจน เป็นตัวเลขที่นับค่าได้

3. การปฏิบัติ คือ การนำแผนงานไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์และประเมินผล คือ การวิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังหรือไม่

5. การป้อนกลับ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การและการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) เมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร มีปัญหาและอุปสรรคประการใด และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะประการใด ควรจะอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นแก่กัน

6. ทบทวน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลปรับปรุงแก้ไข

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, น. 51-92) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้ทราบความมุ่งหมายที่แท้จริง ทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไป ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 และ 3 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก พิจารณาตามกรอบของ Balanced Scorecard

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีข้อมูลที่ต้องการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีเก็บอยู่ในรูปแบบใด

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายสำหรับใช้เป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์การ

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล เป็นการสำรวจและเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานลงในโปรแกรมที่เตรียมไว้

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลและการอนุมัติข้อมูล เป็นการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมโดยมีผู้บริหารเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเป็นผู้อนุมัติข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์การ

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล จัดทำสรุปรายงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด เพื่อให้มีความชัดเจนในการวัดค่าเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 3) การปฏิบัติ 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การวัดและวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงาน 6) การสรุปและรายงานผล

3. การวัดผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 การวัดผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546, น. 145-152) การวัดผลการบริหารงานมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานอาจจะใช้วิธีการวัดแบบที่ใช้ตัวชี้วัดอย่างง่าย หรือใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อนสามารถวัดได้หลายแง่มุม ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม

3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น

5. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ เป็นตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตหรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ

ชโลธร อุตระพาท (2557, น. 49) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงาน มีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้ในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) วัดคุณลักษณะหลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร คือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงาน โครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวัง นอกจากนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กร การปรับปรุงการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

พจนา วงษ์เสนา (2564, น. 37) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นการดำเนินการ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้น้อยเพียงใด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 13) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Qualify Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นฐานผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ดังนั้น การวัดผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างไรที่จะทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

3.2 เครื่องมือในการวัดผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547, น. 131) กล่าวว่า เครื่องมือวัดผลงานมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking มาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน หมายถึง รอยสักหรือหมุดตรงวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัด หรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบ

2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ คุณสมบัติของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้อง SMART ได้แก่ (1) Specific ความเฉพาะเจาะจง (2) Measurable ตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง (3) Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

(4) Realistic มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง และ (5) Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

3) กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balance Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balance Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ โดยแนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยให้เกิดการเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ อัตราเติบโตของรายได้ การลดต้นทุน การใช้สินทรัพย์ (2) การประเมินผลทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) คือ ความพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การดึงดูดลูกค้าใหม่ (3) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective) และ (4) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุชาติ พึ่งพงษ์ (2562, น. 20) กล่าวถึง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. การจัดองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
3. การบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน มีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในการทำงาน
5. การสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กร เช่น การเชิดชู ยกย่องให้รางวัล และมีสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

6. ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดระบบข้อมูล การปฏิบัติงานมีการประเมินติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินและติดตามให้แก่บุคลากรรับทราบและนำมาใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

7. การมีส่วนร่วม คือ ให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การตรวจสอบความโปร่งใส และเสนอแนะความคิดเห็น เพื่อนำไปแก้ไขและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

8. บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ มีผู้ชี้แนะและเกื้อหนุนกันภายในองค์กร

9. การสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก คือ มีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนข่าวสาร อุปกรณ์ และวิชาการ เป็นต้น

4. การประเมินผลสัมฤทธิ์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ.ร. (2559, น. 11) ได้มีการนำ Balance Scorecard เข้ามาใช้ในระบบราชการ เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2546 – 2547 ในรูปแบบของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการปรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านกระบวนการดำเนินงานของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านการเงินของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด กล่าวคือ ในยุทธศาสตร์นั้นส่วนราชการ/จังหวัดต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลงเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้าของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงาน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารบุคลากรและความรู้ในองค์กร ความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยภายในองค์กร และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาจึงได้ออกแบบกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4.1 ข้อมูลองค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) เป็นส่วนราชการระดับกรม มีภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2556) ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีได้ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

4.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision):

“เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศภายในปี พ.ศ. 2570”

4.1.2 พันธกิจ (Mission):

1. ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์สู่การปฏิบัติ ในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง

4.1.3 ภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย:

สป.กษ. โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบายเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
2. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

3. แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ
4. ดำเนินการและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
6. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
7. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
8. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการรวมทั้ง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารนิเทศด้านการเกษตร
9. ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

4.1.4 วัฒนธรรมองค์การ:

สป.กษ. ได้มีการสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน คือ มีคุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน หรือเรียกว่า “HOPE” มีสัญลักษณ์เป็นรูป กังหันลมกำลังหมุน มีคำว่า HOPE เป็นก้าน มีใบพัด 4 ใบ 4 สี (ภาพที่ 2.3) และมีแนวคิด คำจำกัดความ ดังนี้

1. Honesty: มีคุณธรรม แทนด้วยใบพัดสีน้ำเงิน ซึ่งเป็นสีแห่งความเยียบสงบ ให้ความหนักแน่น มีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีคำจำกัดความ คือ ซื่อสัตย์ เสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ เสียสละ มีจิตสาธารณะ เต็มใจให้บริการ
2. Ownership: รับผิดชอบร่วมกัน แทนด้วยใบพัดสีส้ม ซึ่งเป็นสีที่กระตุ้นให้อยากทำงานและมีความรับผิดชอบในงานนั้น มีคำจำกัดความ คือ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ใส่ใจผู้ร่วมงาน ไว้วางใจได้ เอื้ออาทร เข้าใจผู้อื่น มุ่งผลสัมฤทธิ์
3. Prompt to change: พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แทนด้วยสีเหลือง ซึ่งเป็นสีที่แสดงถึงความร่าเริง ปราดเปรียว สดใส ขจัดความวิตกกังวล ทำให้ง่ายต่อการเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีคำจำกัดความ คือ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็น กระตือรือร้น ทันสมัย
4. Establish: สร้างสรรค์ แทนด้วยสีเขียว ซึ่งเป็นสีที่ให้ความรู้สึกสบายตา กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ประยุกต์ใช้หรือสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานได้ มีคำจำกัดความ คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำองค์การ มีความคิดริเริ่ม มุ่งมั่น ทุ่มเท มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

4.1.5 คำนิยม:

“ชื่อสัตย์พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์”



ภาพที่ 2.3 สัญลักษณ์วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: เว็บไซต์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (www.opsmoac.go.th)

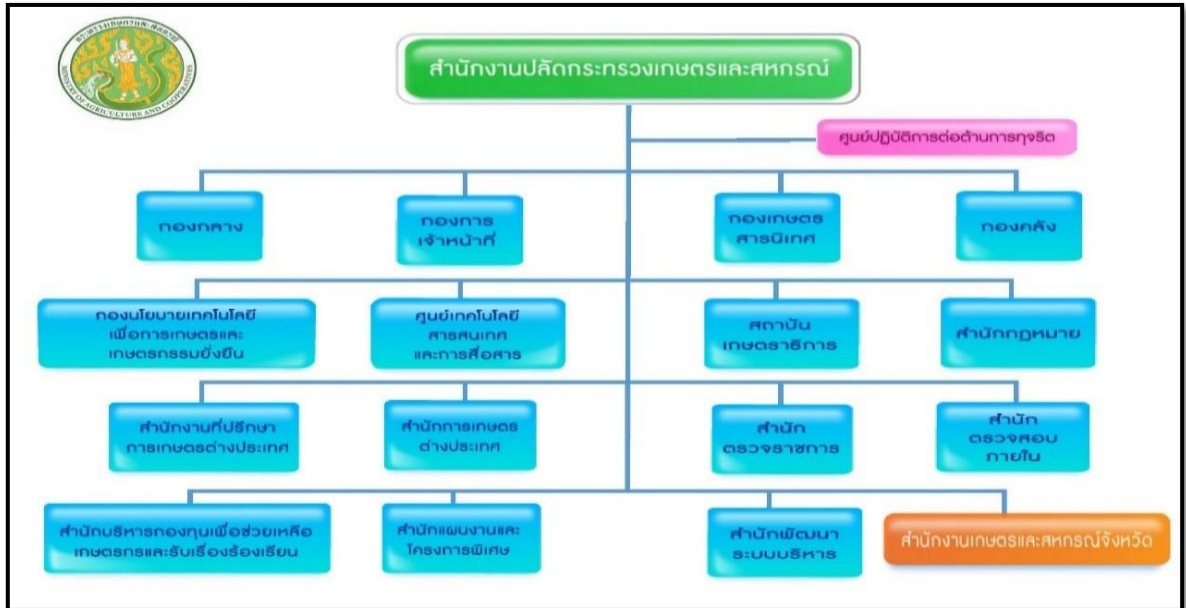
4.2 โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์การ

4.2.1 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งโครงสร้างหน่วยงานตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ออกเป็น 2 ส่วน คือ ราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค (ภาพที่ 2.4) ดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย 16 หน่วยงาน คือ 1) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต 2) กองกลาง 3) กองการเจ้าหน้าที่ 4) กองเกษตรสารนิเทศ 5) กองคลัง 6) กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน 7) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) สถาบันเกษตรวิชาการ 9) สำนักกฎหมาย 10) สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรต่างประเทศ 11) สำนักการเกษตรต่างประเทศ 12) สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ 13) สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน 14) สำนักตรวจสอบภายใน 15) สำนักพัฒนาระบบบริหาร 16) สำนักตรวจราชการ

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด จำนวน 76 จังหวัด



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: เว็บไซต์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (www.opsmoac.go.th)

4.2.2 อัตรากำลัง

กรอบอัตรากำลังบุคลากรตามโครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีจำนวน 1,899 อัตรากำลัง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2566) ประกอบด้วย 1) ข้าราชการจำนวน 1,174 คน 2) ลูกจ้างประจำ จำนวน 80 คน 3) พนักงานราชการ จำนวน 645 คน

โดยสังกัดราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 677 คน และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค จำนวน 1,222 คน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมถึงข้อมูลทั่วไปของ สป.กษ. ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์ ประมวลผล และสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา คือ

1. จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ทำให้ทราบว่า มนุษย์ทุกคนนั้น มีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นจะก่อให้เกิดเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ เมื่อมนุษย์มีการตอบสนองต่อความต้องการนั้นแล้วจะเกิดความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หากสามารถสร้างสิ่งจูงใจที่เหมาะสมตรงตามความต้องการบุคคลได้จะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้เช่นกัน ทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมานานแล้วแต่ยังสามารถใช้ได้ในปัจจุบันและมีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวาง มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่ในปัจจุบัน แต่เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หากเปรียบเทียบกับแนวคิด PMQA ที่ได้รับ

การพัฒนาจากสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน และครอบคลุมประเด็นหลักที่สามารถรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้มากกว่าทฤษฎีแรงจูงใจแบบเดิม จะทำให้สามารถศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐนำเกณฑ์การประเมิน PMQA มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์การ รวมถึงการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงาน (PMQA หมวด 5) เพื่อสู่ความเป็นเลิศ ซึ่ง สป.กษ. เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงมีความเกี่ยวข้องกับการนำแนวคิด PMQA เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเช่นเดียวกัน และปัจจุบัน สป.กษ. ได้เข้าร่วมรับการประเมิน PMQA มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิด PMQA หมวด 5 มาพัฒนาเป็นตัวแปรในการศึกษานี้ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไปได้

2. จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ พบว่า การประเมินองค์การของ สป.กษ. ได้นำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ และเป็นหลักการที่องค์การภาครัฐนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประเมินองค์การ ถือได้ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน และครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด รวมทั้งเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงในการศึกษาค้นคว้า โดยทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ที่ได้มีการนำยุทธศาสตร์และรูปแบบการบริหารมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยเพิ่มทักษะและสมรรถนะการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติปลุกฝังค่านิยมอันดีงามเป็นแนวทางที่ใช้สำหรับการบริหารองค์การได้ง่ายขึ้น และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการนำพาองค์การพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกปัจจัยภายในองค์การตามแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษานี้

3. หน่วยงานภาครัฐระดับกระทรวง กรม ได้มีการนำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่ได้รับการพัฒนามาจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อถ่ายทอดไปสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) มิติภายนอก คือ การประเมินประสิทธิผล และการประเมินคุณภาพ และ 2) มิติภายใน คือ การประเมินประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การ และในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดย สป.กษ. ได้นำกรอบการประเมินฯ นี้มาประยุกต์ใช้เช่นกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำกรอบการประเมินฯ มาใช้เป็นตัวแปรเพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร สป.กษ. เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชโลธร อุตรพาท (2557) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร 2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร 3) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร ตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน 4) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน และ 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร จากการศึกษาพบว่า 1) ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก 2) ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก 3) ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงานพบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน และ 5) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาครโดยรวมพบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีความสัมพันธ์ทางบวกมากกว่าทุกด้าน รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน นั่นคือ หากระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย

ชนนี พูลสวัสดิ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 3) เสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีมากกว่าร้อยละ 70 เมื่อพิจารณาตามมิติพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ 2) ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะและปัจจัยด้านหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อย่างน้อยหนึ่งปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ นอกจากนี้ หากพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตากลีประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ลำดับแรก คือ ปัจจัยด้านหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ด้านนโยบาย ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ด้านการปฏิบัติ มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและมีการกำหนดระยะเวลา สถานที่รวมถึงขอความร่วมมือกับบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ด้านนโยบาย กำหนดแนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำความดีความชอบและการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการปฏิบัติ มีการจัดประกวดบุคลากรดีเด่น จัดตารางวัลเพื่อเป็นการตอบแทนและสร้างแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมถึงผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญในเรื่องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามลำดับ

สุทธินันท์ บุญเรือง (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ 3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านเวลา และด้านปริมาณงาน 2) ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ซึ่งปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยค้ำจุน 3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่า นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ และเจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ชำนาญการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรในตำแหน่งงานอื่น และ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ และเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

กนกรัตน์ ท่าหลวง (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร กรมวิชาการเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตร 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตร และ 4) ปัญหาและเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตร จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีและการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตรในระดับมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยภายในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตรในระดับมาก 3) ปัจจัยภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรกรมวิชาการเกษตร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 4) ปัญหาที่สำคัญ คือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่อง การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ มีปัญหาการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลรวมทั้งจัดทำระบบประเมินผลของการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

นันทน์ภัส แลวงศ์นิล (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และ 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์

ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ (1) ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (2) ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่และความเหมาะสม (3) ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรักองค์กร และควรกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรมาประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และ (4) ควรให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมให้ชัดเจน

สุชาติ พึ่งพงษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี และ 3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี จากการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยในด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ องค์การบริหาร ส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี มีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้และเข้าใจในองค์กร และระบบงานก่อให้เกิดการบริการที่ดีแก่ประชาชน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้กับประชาชนในท้องถิ่นและภาคส่วนต่าง ๆ ให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น

ตัสนิม ทับคา (2563) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา และ 4) ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น

ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ 3) คุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ปัญหาที่พบ คือ ปัญหาสภาพแวดล้อมที่ด้านความปลอดภัย การขาดแคลนกล้องวงจรปิดและระบบไฟฟ้าในสำนักงาน ส่วนข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด คือ ควรเพิ่มปริมาณของกล้องวงจรปิดและระบบไฟฟ้าภายในสำนักงาน

ธัญวีร์ นิ่มมณี (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้างของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ 3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ 4) ปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ และ 5) ปัจจัยค่าจ้างด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในสายงานมีอิทธิพล ทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ คิดเป็นร้อยละ 67.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 67.50 และ 5) ปัจจัยค่าจ้าง ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 77.80

พิชญ์สินี พันธุ์มณี (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี 4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านองค์การกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี และ 5) ปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี อยู่ในระดับมาก 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี อยู่ในระดับมาก 3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี อยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี และ 5) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การเรียนรู้และพัฒนาองค์การ ดังนั้น จึงควรมีการจัดอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละสายงานอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดสรรงบประมาณในการอบรมให้เพียงพอ

กฤษภพัทธ์ เดชะนนท์พันธ์ (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 และ 3) แนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 จากการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 ทั้งโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านประสิทธิผล ด้านการพัฒนาองค์การ และด้านคุณภาพการให้บริการ ตามลำดับ 2) ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล 3) แนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์สามารถทำได้เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติโดยที่จะมุ่งเน้นไปที่บทบาทภาวะผู้นำ การบริหารยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธนภรณ์ พรณราย (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จากการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน และด้านเวลา ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด

ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันไป มีระดับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบ การบริหาร และด้านความสามารถ และสุดท้าย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการได้รับ การยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบใน การทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ประกอบการศึกษา เพื่อกำหนดตัวแปร กำหนดสมมติฐาน สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลการศึกษา และใช้เป็น แนวทางในการวางแผนและออกแบบการศึกษานี้ให้มีความถูกต้องและเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ ปัจจุบัน รวมถึง เพื่อศึกษาความสอดคล้องกับการศึกษานี้ด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 2) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 4) ศึกษาปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

โดยผู้ศึกษาได้ใช้รูปแบบการศึกษาเชิงสำรวจ เน้นการศึกษาเชิงปริมาณ และดำเนินการ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ ได้มีการกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลาง ตามโครงสร้างสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 16 หน่วยงาน ยกเว้น สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ต่างประเทศ เนื่องจากประจำการอยู่ ณ ต่างประเทศ คงเหลือ 15 หน่วยงาน มีประชากรรวมจำนวนทั้งสิ้น 570 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลาง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Taro Yamame (1973, น. 961, อ้างถึงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, น. 80) ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 235 คน

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

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{570}{1 + 570(0.0025)}$$

$$n = 235 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้เท่ากับ 235 คน

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1.3.1 กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลาง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 2 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน (Proportional Stratified sampling) และขั้นที่ 2 ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

1.3.2 แจกแจงตามขนาดกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 235 ตัวอย่าง การเลือกตัวอย่างจะใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน โดยทำการแบ่งกลุ่มงานในองค์กรเป็น 15 สำนัก/กอง/ศูนย์ แบ่งเป็น 15 ชั้นภูมิ แล้วหาสัดส่วนประชากรแต่ละชั้นภูมิโดยการเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิได้ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนบุคลากรในสังกัด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กองกลาง	27	11
กองการเจ้าหน้าที่	62	25
กองเกษตรสารนิเทศ	31	13
กองคลัง	88	36
กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน	29	12
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	32	13
สถาบันเกษตรราธิการ	35	14
สำนักกฎหมาย	33	14
สำนักการเกษตรต่างประเทศ	27	11
สำนักตรวจราชการ	32	13
สำนักตรวจสอบภายใน	24	10
สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน	31	13
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	91	38
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	19	8
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	9	4
รวมทั้งสิ้น	570	235

1.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยเลือกสุ่มจากจำนวนบุคลากรแต่ละสังกัดตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างจนครบจำนวนที่ต้องการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด ในส่วนที่ 1 - 3 และแบบสอบถามปลายเปิด ในส่วนที่ 4 แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 235 ชุด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประเภทบุคลากร และ 5) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยแรงจูงใจพัฒนามาจากหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ (1) นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน และ 2) ปัจจัยภายในองค์การ ตามทฤษฎี 7S Framework of McKinsey 7 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์ (2) โครงสร้าง (3) ระบบ (4) รูปแบบบริหาร (5) บุคลากร (6) ความสามารถ (7) ค่านิยมร่วมกัน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961 อ้างถึงใน ธารณณ์ พรรณราย, 2565, น. 80) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. (2559, น. 9) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 2) ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ 3) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ศึกษาขอหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียนผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.2 สร้างแบบสอบถามออนไลน์ด้วยการใช้ Google Form เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและทันสมัยต่อยุคปัจจุบัน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้งาน พร้อมทั้ง สร้าง Link และ QR Code แบบสอบถามเพื่อใช้งาน

3.3 นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงานแจกแบบสอบถาม โดยแนบ Link และ QR Code แบบสอบถามไปพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ด้วย โดยระบุกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ ตามที่กำหนดไว้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 235 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบทั้งหมด 235 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบข้อมูล คือ การตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม โดยคัดแยกแบบสอบถามที่มีการตอบไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ออก ซึ่งในส่วนนี้ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ด้วยการใช้ Google Form โดยระบุชื่อหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม หากข้อมูลไม่ครบถ้วนจะขอความอนุเคราะห์ให้หน่วยงานนั้น ๆ จัดหาบุคคลอื่นที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามให้เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ ทั้งนี้ ได้รับข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง 235 ชุด

4.1.2 การใส่รหัส คือ การนำแบบสอบถามที่ได้รับมาใส่รหัสตามที่กำหนดไว้ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4.1.3 การประมวลผลข้อมูล คือ การนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใส่รหัสไว้แล้วมาบันทึกในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการประมวลผลข้อมูล

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป เป็นชุดข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนในมาตรวัดมาทำการแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ที่มีคะแนนแต่ละระดับขั้นออกไปเป็นช่วง ๆ ด้วยวิธีวิเคราะห์ด้วยการทำอันตรายภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} ; \text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีคะแนนต่างกัน 0.80 คือ

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00	มีผลสัมฤทธิ์ระดับมากที่สุด
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20	มีผลสัมฤทธิ์ระดับมาก
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40	มีผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60	มีผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80	มีผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต โดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนในมาตรวัดมาทำการแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ที่มีคะแนนแต่ละระดับขึ้นออกไปเป็นช่วง ๆ ด้วยวิธีวิเคราะห์ด้วยการทำอันตรภาคชั้น ซึ่งแต่ละระดับมีคะแนนต่างกัน 0.80 คือ

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20	ระดับมาก
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60	ระดับน้อย
คะแนนค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

4) ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

4.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญ .05

เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น. 144) มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ คือ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)	ระดับความสัมพันธ์
ต่ำกว่า 0.21	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
0.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงสถิติที่ใช้

วัตถุประสงค์	ประเด็นการวัด	สถิติที่ใช้วิเคราะห์
1. ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 2) ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ 3) ด้านคุณภาพการให้บริการ 4) ด้านการพัฒนางาน	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1) ปัจจัยแรงจูงใจ 2) ปัจจัยภายในองค์กร	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ระดับและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยภายในองค์กร กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
4. ศึกษาปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ค่าความถี่และวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุพอุปนัย

4.2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม โดยมีโครงสร้างมาจากการศึกษา ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม และได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นตามเนื้อหา ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามวิธีการของโรวินลลี และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1997 อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554, น. 268 - 269) ซึ่งมีเกณฑ์ในการตรวจสอบ ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามเหมาะสม ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามเหมาะสม ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่เหมาะสม ไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาที่ระบุไว้

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะดำเนินการคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.5 จะนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้งไป เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และนำมาหาดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งหมด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ตามเกณฑ์ของ Davis (1992, น. 104 อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554, น. 271) พบว่า แบบสอบถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.5 โดยทั้งหมดมีค่า IOC เท่ากับ 0.96 ถือว่าใช้ได้

$$\text{สูตรการคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

; $\sum R$ = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ, N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบค่า IOC ไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 30 คน ณ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3. วิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1951 อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554, น. 279) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการวิเคราะห์ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด เท่ากับ 0.980 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 (ค่าสถิติอยู่ระหว่าง 0 - 1) ถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจริงได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรเป้าหมายสำหรับการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลาง ยกเว้น สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ เนื่องจากประจำการอยู่ ณ ต่างประเทศ รวม 15 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 570 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แบ่งสัดส่วน (Proportional Stratified sampling) เลือกสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาครั้งนี้ โดยแจกแบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Google form) แทนการแจกแบบเอกสาร เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์การ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ (นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน) และปัจจัยภายในองค์การ (กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมกัน)
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยภายในองค์การ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

5.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

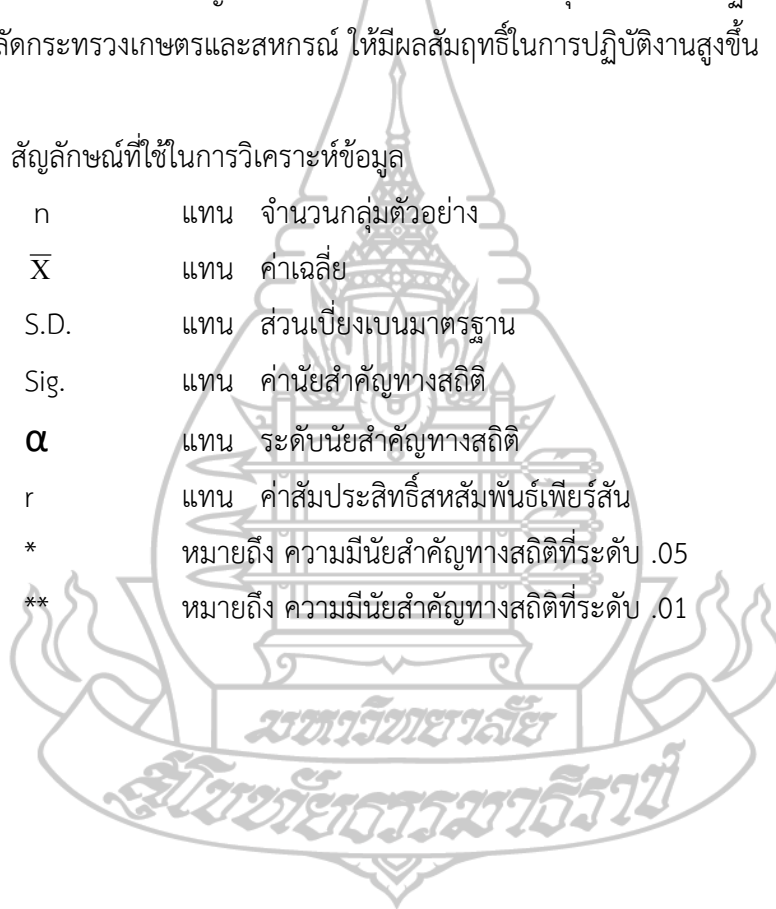
5.2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.3 ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

6. ผลวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig.	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ
α	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
*	หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 235 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังตารางที่ 4.1 - ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

(n = 235)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ชาย	74	31.49	2
หญิง	161	68.51	1
รวม	235	100.00	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 68.51 และเป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 31.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

(n = 235)

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	46	19.57	3
31 - 40 ปี	79	33.62	1
41 - 50 ปี	74	31.49	2
51 ปี ขึ้นไป	36	15.32	4
รวม	235	100.00	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.62 รองลงมา มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 31.49 มีอายุต่ำกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.57 และน้อยที่สุด คือ อายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 235)

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	8.08	3
ปริญญาตรี	160	68.09	1
สูงกว่าปริญญาตรี	56	23.83	2
รวม	235	100.00	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 68.09 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 23.83 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทบุคลากร

(n = 235)

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ข้าราชการ	142	60.43	1
ลูกจ้างประจำ	13	5.53	3
พนักงานราชการ	80	34.04	2
รวม	235	100.00	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นข้าราชการ จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 60.43 รองลงมา พนักงานราชการ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34.04 และ ลูกจ้างประจำ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

(n = 235)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่า 5 ปี	71	30.21	3
5 - 10 ปี	86	36.60	1
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	78	33.19	2
รวม	235	100.00	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 รองลงมา มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 33.19 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 30.21 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผู้ศึกษาจะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 2) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 3) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) ด้านการพัฒนางานราชการ รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.6 - ตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกด้าน

(n = 235)

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.13	0.61	มาก	2
ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.14	0.62	มาก	1
ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.08	0.63	มาก	3
ด้านการพัฒนางานราชการ	4.05	0.69	มาก	4
รวม	4.10	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.60) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาตามมิติ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน

อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 4.13$) ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 4.08$) และด้านการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

(n = 235)

ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	4.21	0.65	มากที่สุด	1
ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงบประมาณที่วางแผนไว้	4.12	0.79	มาก	3
เบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	4.19	0.70	มาก	2
ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว	4.04	0.76	มาก	5
ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า	4.09	0.70	มาก	4
รวม	4.13	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.61) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา คือ เบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงบประมาณที่วางแผนไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
(n = 235)

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ ผลสัมฤทธิ์
ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	4.12	0.70	มาก	4
มีความสำเร็จในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	4.15	0.71	มาก	2
แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ องค์การ เพื่อบรรลุตามภารกิจขององค์การ	4.16	0.76	มาก	1
โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประโยชน์ต่อประชาชน	4.13	0.67	มาก	3
รวม	4.14	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.62) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถามพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานรายข้อทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อบรรลุตามภารกิจขององค์การ ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ มีความสำเร็จในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.15$) โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ($\bar{X} = 4.13$) และผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านคุณภาพการให้บริการ
(n = 235)

ด้านคุณภาพการให้บริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ ผลสัมฤทธิ์
ระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับดีมาก	4.10	0.66	มาก	3
มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการอย่างเหมาะสม	4.05	0.71	มาก	4
การให้บริการแก่ผู้รับบริการเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว	4.12	0.71	มาก	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n = 235)

ด้านคุณภาพการให้บริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
			ผลสัมฤทธิ์	
มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม	4.13	0.69	มาก	1
เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน	4.00	0.83	มาก	5
รวม	4.08	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.63) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานรายข้อทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ การให้บริการแก่ผู้รับบริการเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.12$) ระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.10$) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านการพัฒนางองค์การ

(n = 235)

ด้านการพัฒนางองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
			ผลสัมฤทธิ์	
มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.72	มาก	1
สร้าง/นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น	4.06	0.81	มาก	3
มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์การ เพื่อพัฒนาปรับปรุงอยู่เป็นประจำ	4.08	0.74	มาก	2

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 235)

ด้านการพัฒนาองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ ผลสัมฤทธิ์
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล มีความทันสมัย	4.04	0.77	มาก	4
ได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	3.96	0.81	มาก	5
รวม	4.05	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านการพัฒนาองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.69) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานรายข้อทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงอยู่เป็นประจำ ($\bar{X} = 4.08$) สร้าง/นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.06$) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลมีความทันสมัย ($\bar{X} = 4.04$) และได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.96$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผู้ศึกษาจะนำเสนอในภาพรวมแต่ละปัจจัยและจำแนกรายด้านของแต่ละปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมกัน รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.11 - ตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกปัจจัย

(n = 235)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ปัจจัยแรงจูงใจ	3.93	0.61	มาก	2
ปัจจัยภายในองค์กร	4.06	0.58	มาก	1
รวม	4.02	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมในทุกปัจจัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.58) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้งหมด อยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ปัจจัยภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.06$) และรองลงมา คือ ปัจจัยแรงจูงใจ ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจ ในทุกด้าน

(n = 235)

ปัจจัยแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านนโยบายขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.00	0.58	มาก	1
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.85	0.74	มาก	3
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	3.95	0.70	มาก	2
รวม	3.93	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจ ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.61) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ด้านนโยบายขององค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ($\bar{X} = 3.95$) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

(n = 235)

ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความชัดเจน	4.01	0.59	มาก	1
มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.01	0.69	มาก	1
มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การอย่างชัดเจน	3.99	0.76	มาก	2
การเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน	3.98	0.74	มาก	3
รวม	4.00	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.58) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความชัดเจน และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.01$) และรองลงมา คือ มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.99$) และการเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(n = 235)

ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
สถานที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.04	0.80	มาก	1
หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	4.00	0.78	มาก	2
การเดินทางไปสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวก	4.00	0.80	มาก	2
มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี	3.92	0.79	มาก	3
มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น	3.73	0.94	มาก	5
มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน	3.77	0.97	มาก	4
มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพียงพอ เช่น สถานที่จอดรถมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร เป็นต้น	3.48	1.03	มาก	6
รวม	3.85	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.74) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ สถานที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และการเดินทางไปสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.00$) มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี ($\bar{X} = 3.92$) มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน ($\bar{X} = 3.77$) มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น ($\bar{X} = 3.73$) และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพียงพอ เช่น สถานที่จอดรถมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร เป็นต้น ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

(n = 235)

ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
สวัสดิการของบุคลากรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กฎหมายกำหนด	3.92	0.84	มาก	5
ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับงาน	3.90	0.82	มาก	6
ชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม	4.12	0.76	มาก	1
มีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน	3.99	0.80	มาก	3
การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.93	0.76	มาก	4
ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเป็นธรรม	3.86	0.88	มาก	8
บุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.00	0.84	มาก	2
มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง	3.87	0.78	มาก	7
รวม	3.95	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.70) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา คือ บุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.00$) มีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.99$) การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 3.93$) สวัสดิการของบุคลากรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 3.92$) ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = 3.90$) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 3.87$) และได้รับความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมปัจจัยภายในองค์การ ในทุกด้าน

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านกลยุทธ์	4.12	0.62	มาก	2
ด้านโครงสร้าง	4.04	0.65	มาก	5
ด้านระบบ	4.00	0.68	มาก	6
ด้านรูปแบบการบริหาร	3.96	0.64	มาก	7
ด้านบุคลากร	4.08	0.66	มาก	3
ด้านความสามารถ	4.06	0.62	มาก	4
ด้านค่านิยมร่วมกัน	4.17	0.64	มาก	1
รวม	4.06	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ ภาพรวมปัจจัยภายในองค์การในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.58) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ด้านค่านิยมร่วมกัน ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.12$) ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 4.08$) ด้านความสามารถ ($\bar{X} = 4.06$) ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.04$) ด้านระบบ ($\bar{X} = 4.00$) และด้านรูปแบบการบริหาร ($\bar{X} = 3.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านกลยุทธ์

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน	4.20	0.67	มาก	1
การวางแผนกลยุทธ์เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ	4.11	0.67	มาก	3

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.05	0.77	มาก	4
หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.12	0.69	มาก	2
รวม	4.12	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.12$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.62) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.12$) การวางแผนกลยุทธ์เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.11$) และหน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ขนาดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม	4.09	0.73	มาก	2
มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ขององค์กร	4.01	0.78	มาก	5
แบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน	4.13	0.74	มาก	1
ขนาดของสายบังคับบัญชามีความเหมาะสม	4.02	0.72	มาก	4
กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.97	0.77	มาก	6
สามารถติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง	4.05	0.69	มาก	3
รวม	4.04	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.04$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.65) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ แบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ ขนาดโครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.09$) สามารถติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.05$) ขนาดของสายบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ขององค์กร ($\bar{X} = 4.01$) และกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านระบบ

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	3.80	0.79	มาก	7
การปฏิบัติงานเชื่อมโยงประสานกันทั้งองค์กร	3.90	0.76	มาก	6
นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.07	0.80	มาก	2
นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	3.98	0.78	มาก	5
ระบบจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสม	4.01	0.81	มาก	4
มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย	4.06	0.77	มาก	3
เข้าถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ได้ง่าย	4.16	0.76	มาก	1
รวม	4.00	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.68) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ เข้าถึงการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ได้ง่าย ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.07$) มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.06$) ระบบจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.01$) นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.98$) การปฏิบัติงานเชื่อมโยงประสานกันทั้งองค์กร ($\bar{X} = 3.90$) และกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
รูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสมกับลักษณะของ องค์กร	4.01	0.74	มาก	1
ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ	3.94	0.74	มาก	6
ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.95	0.77	มาก	5
ผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้	3.89	0.72	มาก	7
มุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	3.97	0.70	มาก	3
รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ	3.96	0.71	มาก	4
นำข้อคิดเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร จัดการองค์กร	4.00	0.70	มาก	2
รวม	3.96	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.64) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ รูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ นำข้อคิดเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร ($\bar{X} = 4.00$) มุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.97$) รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.96$) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.95$) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล่าวคือกล้าตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.94$) และผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านบุคลากร

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
การคัดเลือกสรรหาบุคลากรมีความยุติธรรม โปร่งใส	4.04	0.81	มาก	4
บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง	4.09	0.69	มาก	2
บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.06	0.73	มาก	3
บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.15	0.74	มาก	1
รวม	4.08	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ ด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.66) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.09$) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.06$) และการคัดเลือกสรรหาบุคลากรมีความยุติธรรม โปร่งใส ($\bar{X} = 3.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์การ ด้านความสามารถ

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านความสามารถ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
สามารถสื่อสารภายในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	4.07	0.69	มาก	1
มีความเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ	4.05	0.69	มาก	2
สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.07	0.70	มาก	1
มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.03	0.72	มาก	3
สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์การได้อย่างดี	4.07	0.66	มาก	1
รวม	4.06	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ ด้านความสามารถ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.62) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ สามารถสื่อสารภายในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์การได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ มีความเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.05$) และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านค่านิยมร่วมกัน

(n = 235)

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านค่านิยมร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	4.16	0.68	มาก	3
มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.19	0.69	มาก	2
ยอมรับ/เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.16	0.71	มาก	3
ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุตสาหะ พยายาม	4.14	0.72	มาก	4
ประพฤติตนด้วยความถูกต้องตามหลักคุณธรรม	4.21	0.68	มากที่สุด	1
ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	4.14	0.74	มาก	4
รวม	4.17	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ด้านค่านิยมร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.17$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.64) แสดงว่ามีการกระจายตัวของข้อมูลปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ประพฤติตนด้วยความถูกต้องตามหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.21$) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา อยู่ในระดับมาก คือ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.19$) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยอมรับ/เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.16$) และปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุตสาหะ พยายาม และให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ศึกษาจะนำเสนอ

ในภาพรวมแต่ละปัจจัยและจำแนกรายด้านของแต่ละปัจจัย รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.24 - ตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยด้านต่าง ๆ	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
	r	Sig.	N
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.837**	000	235
ปัจจัยภายในองค์การ	0.911**	000	235
รวม	0.894**	000	235

** มีนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.894$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยแรงจูงใจ	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
	r	Sig.	N
ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.788**	000	235
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.800**	000	235
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.737**	000	235
รวม	0.837**	000	235

** มีนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.837$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยอันดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r = 0.800$) รองลงมา คือ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($r = 0.788$) และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ($r = 0.737$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยภายในองค์การ	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
	r	Sig.	N
ด้านกลยุทธ์	0.803**	.000	235
ด้านโครงสร้าง	0.873**	.000	235
ด้านระบบ	0.838**	.000	235
ด้านรูปแบบการบริหาร	0.804**	.000	235
ด้านบุคลากร	0.828**	.000	235
ด้านความสามารถ	0.810**	.000	235
ด้านค่านิยมร่วมกัน	0.818**	.000	235
รวม	0.911**	.000	235

** มีนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.911$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ด้านโครงสร้าง ($r = 0.873$) ด้านระบบ ($r = 0.838$) ด้านบุคลากร ($r = 0.828$) ด้านค่านิยมร่วมกัน ($r = 0.818$) และด้านความสามารถ ($r = 0.810$) และด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ($r = 0.804$) และด้านกลยุทธ์ ($r = 0.803$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา

โดยผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้ศึกษาจะนำเสนอตามสมมติฐาน รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.27 – ตารางที่ 4.29

5.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

(N = 235)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.13	0.61	มาก
ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.14	0.62	มาก
ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.08	0.63	มาก
ด้านการพัฒนาองค์กร	4.05	0.69	มาก
รวม	4.10	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.27 สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

5.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ 4.28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยแรงจูงใจ	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
	r	Sig.	N
ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.788**	000	235
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.800**	000	235
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.737**	000	235
รวม	0.837**	000	235

** มีนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.28 สรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.837$)
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า หากบุคลากรได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยแรงจูงใจสูง
จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้นหรือดีขึ้น เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

5.3 สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ 4.29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยภายในองค์การ	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
	r	Sig.	N
ด้านกลยุทธ์	0.803**	000	235
ด้านโครงสร้าง	0.873**	000	235
ด้านระบบ	0.838**	000	235
ด้านรูปแบบการบริหาร	0.804**	000	235
ด้านบุคลากร	0.828**	000	235
ด้านความสามารถ	0.810**	000	235
ด้านค่านิยมร่วมกัน	0.818**	000	235
รวม	0.911**	000	235

** มีนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.29 สรุปได้ว่า ปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.911$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า หากบุคลากรได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยภายในองค์การสูง จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้นหรือดีขึ้น เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ตอนที่ 6 ผลวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์
ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ตามวัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น พบว่า

6.1 ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจัยแรงจูงใจ	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
1) ด้านนโยบายขององค์การ ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล	1) นโยบายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในด้านการอ้าง รักษาซึ่งบุคลากรยังไม่สามารถ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานในระยะยาวได้	1) ส่งเสริมนโยบายในการอ้าง รักษาซึ่งบุคลากรไว้ จัดทำ แผนงาน/โครงการที่เสริมสร้าง แรงจูงใจและสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในองค์การ มีการประกาศยกย่องชมเชย บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน รวมทั้ง เปิดโอกาสให้มีการ โยกย้าย/หมุนเวียนงานภายใน โดยเฉพาะพนักงานราชการ ที่ไม่สามารถโอนย้ายได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
	2. เส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path) ในระดับสูง	2. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติ และคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง จากผู้มีคุณสมบัติและศักยภาพ ที่เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น

ปัจจัยแรงจูงใจ	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1) สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบ	1) ควรจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ และต้องมีการลดปริมาณเอกสารหรือมีสถานที่เก็บเอกสาร หรือใช้เอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทดแทน
	2) สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรหรือชำรุดเสียหาย เช่น เก้าอี้ชำรุด แอร์เสีย คอมพิวเตอร์เก่า เป็นต้น ไม่มีจุดบริการน้ำดื่ม รวมถึงสถานที่จอดรถไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร	2) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เพื่อซ่อมแซม หรือจัดซื้ออุปกรณ์ มีจุดบริการน้ำดื่มให้บุคลากร และมีสถานที่จอดรถเพียงพอ โดยมีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกและรักษาความปลอดภัย
	3) สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอ สัญญาณโทรศัพท์ไม่เสถียรภายในอาคาร สัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องและล่าช้า เป็นต้น	3) ควรมีมาตรการในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เช่น การตรวจวัดค่าแสงสว่างในพื้นที่ และมีการบำรุงรักษาเป็นประจำ และเพิ่มจุดกระจายสัญญาณโทรศัพท์ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น
	4) ระยะทางไกลจากสถานที่ทำงาน ทำให้ไม่สะดวก อีกทั้งไม่มีรถยนต์ส่วนตัว หรือรถโดยสารสาธารณะผ่านสถานที่ทำงานโดยตรง	4) ควรมีรถบริการรับ - ส่งบุคลากรตามเส้นทางสายหลัก หรือจัดสรรสวัสดิการบ้านพักบุคลากรให้เพียงพอ

ปัจจัยแรงจูงใจ	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน	1) การยืดหยุ่นเวลาในการเข้า – ออกงานให้เหมาะสม	1) ควรกำหนดช่วงเวลาเข้า - ออกงานอย่างยืดหยุ่น แต่คงไว้ที่ระยะเวลาการทำงาน 8 ชั่วโมงตามระเบียบฯ กำหนด
	2) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร	2) จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
	3) การบริหารจัดการงานที่เหมาะสม	3) กำหนดรายละเอียดงานรายบุคคลให้ชัดเจน และมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกัน
	4) ฐานอัตราเงินเดือน	4) เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าของบุคคลที่ฐานเงินเดือนเพิ่มค่าตอบแทน หรือมีสวัสดิการเพิ่มเติม

ปัจจัยภายในองค์การ	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
1) ด้านกลยุทธ์	1) ความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ	1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน และทำความเข้าใจกับบุคลากรให้รู้/เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างทั่วถึง
	2) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน	2) จัดประชุมชี้แจงแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เพื่อให้บุคลากรรับทราบและถือปฏิบัติ มีผู้กำกับติดตาม ดูแลอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายในองค์กร	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
2) ด้านโครงสร้าง	1) อัตรากำลังภายในไม่เหมาะสม อาจเนื่องมาจากการช่วยราชการ หรือโครงสร้างไม่เหมาะสมกับภารกิจ หรือมีการโอนย้าย	1) หน่วยงานควรมีการวางแผน จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม กับภารกิจของหน่วยงาน
3) ด้านระบบ	1) ช่องทางการจัดเก็บข้อมูลล้ม หรือหน่วยความจุเต็ม	1) มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลระบบ Server ประจำ และมีการจัดสรร ความจุในการจัดเก็บข้อมูลแต่ละ หน่วยงานตามความเหมาะสม ในการใช้งาน
	2) กระบวนการในการดำเนินงาน มีความหลายขั้นตอน ทำให้เกิด ความล่าช้า	2) วิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการ ให้มีความรวดเร็วขึ้น ลดขั้นตอน หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ดำเนินงาน
4) ด้านรูปแบบการบริหาร	1) ผู้บริหารขาดช่องทางในการ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	1) ควรจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน หรือมีช่องทาง ในการเสนอความคิดเห็นต่อ ผู้บริหารโดยตรง
	2) การบริหารจัดการงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน	2) ผู้มีอำนาจในการอนุมัติ ตรวจสอบแผนการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องชัดเจน และ มีการกำกับ ติดตามเป็นระยะ
5) ด้านบุคลากร	1) การคัดเลือกสรรหาบุคลากร ใช้ระบบอุปถัมภ์	1) ควรกำหนดคุณสมบัติตำแหน่ง ให้ชัดเจน และคัดเลือกด้วย ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
	2) ขาดความสามัคคีในการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	2) ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมระหว่าง หน่วยงานมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยภายในองค์กร	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะ
6) ด้านความสามารถ	1) ขาดทักษะที่ทันสมัย และ ความริเริ่ม สร้างสรรค์	1) สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่
7) ด้านค่านิยมร่วมกัน	1) ขาดการรับฟังความคิดเห็นระหว่างบุคคล	1) ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือมีบุคคลอื่นเป็นสื่อสารในการประสานงาน หรือจัดทำหนังสือทางการเพื่อขอข้อมูลเรื่องนั้น ๆ
	2) ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	2) ให้รางวัลเป็นสิ่งเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และมีบทลงโทษเมื่อปฏิบัติงานไม่สำเร็จ

6.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

1. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร โดยต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ และนโยบายต้องมีความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม หรือให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย ก่อนนำไปปฏิบัติจริง พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
2. ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับพัฒนาทักษะตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยวางแผนการพัฒนารายบุคคล พร้อมทั้งให้มีการรายงานผลการพัฒนาตนเองเป็นระยะ รวมถึงองค์กรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในทักษะที่มีความสนใจและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล เชิดชู และยกย่อง
4. ควรมีนโยบายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น และสามารถทดแทนบุคลากรในกรณีที่บุคลากรขาดหรือว่างลง ทำให้การดำเนินงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
5. ควรกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจหน้าที่ โดยตัวชี้วัดต้องมีความท้าทายและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
6. ควรเปิดโอกาสให้ประชาชน ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะ เช่น การจัดกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ในภาคการเกษตร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

รายละเอียดของการศึกษาโดยสรุป มีดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาได้สรุปวิธีการดำเนินการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ประกอบด้วย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้ประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) ส่วนกลาง ตามโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 16 หน่วยงาน ยกเว้น สำนักงาน

ที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ เนื่องจากประจำการอยู่ ณ ต่างประเทศ คงเหลือ 15 หน่วยงาน มีประชากรรวมจำนวนทั้งสิ้น 570 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ จำนวน 235 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973) ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และการเลือกตัวอย่างจะใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง 2 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน (Proportional Stratified sampling) และขั้นที่ 2 ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างและปรับปรุงจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา โดยได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้ศึกษาตรวจสอบหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) จำนวน 30 ตัวอย่าง และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.980 ถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูงและสามารถนำไปศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจริงได้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ขอหนังสือ จากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงานแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแนบ Link และ QR Code แบบสอบถามไปพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ด้วย

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ 1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

1.3 สรุปผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษา จำนวน 235 คน พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.51 อายุส่วนมากอยู่ในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 33.62 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนมาก ร้อยละ 68.09 ส่วนมากเป็นข้าราชการ ร้อยละ 60.43 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนมากในช่วง 5 - 10 ปี ร้อยละ 36.60

1.3.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผลสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และข้อที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ เบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงบประมาณที่วางแผนไว้ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ตามลำดับ

2. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ ความสำเร็จในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประโยชน์ต่อประชาชน และผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

3. ด้านคุณภาพการให้บริการพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม รองลงมา คือ การให้บริการแก่ผู้รับบริการเหมาะสม ถูกต้อง และ

รวดเร็ว ระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับดีมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ตามลำดับ

4. ด้านการพัฒนาองค์การ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์การ เพื่อพัฒนาปรับปรุงอยู่เป็นประจำ สร้าง/นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลมีความทันสมัย และได้รับการยอมรับจากองค์การอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ ตามลำดับ

1.3.3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. ปัจจัยแรงจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รองลงมา คือ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งมีผลสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความชัดเจน และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การอย่างชัดเจน และการเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน ตามลำดับ

2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ สถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ มีหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และการเดินทางไปสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี มีอุปกรณ์และเครื่องมือ

ในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพียงพอ เช่น สถานที่จอดรถมีเพียงพอ ต่อจำนวนบุคลากร เป็นต้น ตามลำดับ

3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ ชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม รองลงมา คือ บุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการกำหนดรายละเอียดงาน ในตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการของ บุคลากรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กฎหมายกำหนด ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง และได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างเป็นธรรมชาติ ตามลำดับ

2. ปัจจัยภายในองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ ด้านค่านิยมร่วมกัน รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านรูปแบบการบริหาร ตามลำดับ ซึ่งมีผลสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์เหมาะสมกับเป้าหมายของ องค์การ และแนวทางในการดำเนินงานขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

2) ด้านโครงสร้าง พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ แบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน รองลงมา คือ ขนาดโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม สามารถติดต่อประสานงานกันภายในองค์การ ได้อย่างถูกต้อง ขนาดของสายบังคับบัญชามีความเหมาะสม มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ ขององค์การ และกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

3) ด้านระบบ พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ เข้าถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ได้ง่าย รองลงมา คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย ระบบจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสม นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การปฏิบัติงานเชื่อมโยงประสานกันทั้งองค์กร การ และกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ตามลำดับ

4) ด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ รูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสมกับลักษณะของ องค์กร รองลงมา คือ นำข้อคิดเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร มุ่งเน้น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ และ ผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ ตามลำดับ

5) ด้านบุคลากร พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี รองลงมา คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการคัดเลือกสรรหา บุคลากรมีความยุติธรรม โปร่งใส ตามลำดับ

6) ด้านความสามารถ พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ อันดับแรก คือ สามารถสื่อสารภายในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กรได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ มีความ เชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ตามลำดับ

7) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า มีการนำมาปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ประพฤติตนด้วยความถูกต้องตามหลักคุณธรรม และข้อที่มีการนำมา ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยอมรับ/เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุตสาหะ พยายาม และให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยภายในองค์การ ทั้งสองตัวแปร มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.894$) มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยและรายด้านพบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.837$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากไปน้อยพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูง อันดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตามลำดับ

2. ปัจจัยภายในองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.911$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากไปน้อยพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับสูง จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วมกัน และด้านความสามารถ ตามลำดับ และด้านที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูง จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ

1.3.5 สมมติฐานการศึกษา

1. สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

ผลจากการศึกษา พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

2. สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.837$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

3. สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในองค์การ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมกัน กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.911$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษามีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในภาพรวมมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์การ ตามลำดับ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก คือ แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อบรรลุตามภารกิจขององค์การ และอันดับสุดท้าย คือ ผลการปฏิบัติการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการเผยแพร่ข้อมูลยุทธศาสตร์และนโยบายผ่านเว็บไซต์ขององค์การให้บุคลากรรับทราบ และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แต่อาจด้วยข้อจำกัดบางอย่าง

ส่งผลให้การปฏิบัติราชการของหน่วยงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณในวงเงินที่จำกัด หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้า ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร หรือเกิดความล่าช้าเกินแผนการที่วางไว้ เป็นต้น รวมถึงการเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเกิดสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนการได้ หรือมีการดำเนินการล่าช้ากว่าแผนการที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก คือ หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และอันดับสุดท้าย คือ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว สืบเนื่องมาจากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีแผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายที่ชัดเจน และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารรับทราบแผนการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม แต่อาจเนื่องจากการเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงทำให้มีกระบวนการขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า เพราะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถลดหรือตัดบางขั้นตอนบางอย่างที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าออกไปได้

ด้านคุณภาพการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก คือ มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม และอันดับสุดท้าย คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสม มีเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถบริการผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่องานได้อย่างเหมาะสม แต่ช่องทางในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของคณะทำงาน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเดิมที่เป็นคณะทำงานทำให้ไม่ทั่วถึง

ด้านการพัฒนาองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก คือ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และอันดับสุดท้าย คือ ได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน่วยงานที่จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการอบรมพัฒนาบุคลากรโดยตรง คือ สถาบันเกษตรกรวิชาการ ทำให้มีการวางแผนพัฒนาระบบ รูปแบบ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน และมีความเหมาะสม และองค์การได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารจัดการ และบุคลากร

แต่อาจเนื่องจากองค์การยังคงมีการเข้าร่วมการประเมินผลงานการดำเนินการในรางวัลต่าง ๆ จึงทำให้ยังไม่เป็นที่ยอมรับในความเป็นเลิศมากเพียงพอ

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 12) การบริหารมุ่งผลลัพธ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์ (2560) กล่าวว่า การบริหารงานภาครัฐ จะต้องให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการบริหารงานเกิดขึ้นจากการที่องค์การจะต้องบริหารงานให้ได้ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ตามที่องค์การต้องการ หรือผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย ผลผลิตและผลลัพธ์นั่นเอง โดยผลผลิต คือ ผลงานที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในระยะสั้น และผลลัพธ์ คือ ผลงานสุดท้ายที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในระยะยาวหลังจากเกิดผลผลิตแล้ว

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนนิ พูลสวัสดิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตาศลิประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตาศลิประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายมิติทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์การ ตามลำดับ

2.2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ศึกษานำเสนอเป็นรายปัจจัย คือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยงานในองค์การ โดยมีผลการอภิปราย ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยแรงจูงใจ

จากผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา เพชรมณี (2529, น. 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความสำคัญต่อองค์การ มีประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญต่าง ๆ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้นทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดที่จะทำได้ และ

3) ความสำคัญต่อบุคลากร ดังนั้น แรงจูงใจ จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความพยายามมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจยังช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความยุติธรรมในองค์การ ลดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และยังสามารถคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2561, น. 150) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการได้ เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่กำลังตามศักยภาพของตนเอง โดยในการบริหารองค์การในปัจจุบันให้ความสนใจและให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์การ และเป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชโลธร อุตรพาท (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก และยังสามารถสอดคล้องกับการศึกษาของ สุทธินันท์ บุญเรือง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสามารถสอดคล้องกับการศึกษาของ ธันยวีร์ นิยมณี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสามารถสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญ์สินี พันธุ์ณี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี อยู่ในระดับมาก และยังสามารถสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนภรณ์ พรณราย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ในภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก

2.2.2 ปัจจัยภายในองค์การ จากผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และมีวัฒนธรรมองค์การร่วมกันระหว่างบุคลากร สป.กษ. อย่างเข้มแข็ง คือ HOPE (มีคุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากร สป.กษ. เชื่อมมั่นและได้ถือปฏิบัติสืบต่อกันเรื่อยมา ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ เกศรา รักษาติ (2549, น. 159) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิก โดยได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหาร ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมา ความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การ บุคลากรจะกระทำตามค่านิยมเหล่านั้น ทำให้ องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (2537 อ้างถึงใน อุมาพร คุณชื่น, 2557, น. 10) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) มีความใกล้ชิดลูกค้า 3) มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และ 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ซึ่งคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี ดังนั้น ปัจจัยภายในตามองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารทำให้องค์การมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญ์สินี พันธุ์ณี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนภรณ์ พรรณราย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ในภาพรวม ปัจจัยภายในองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ศึกษานำเสนอเป็นรายปัจจัย คือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยภายในองค์กร โดยมีผลการอภิปราย ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = .837$) เนื่องจากการที่จะต้องการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการหรือปฏิบัติงานนั้น หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ หรือไม่มีสิ่งจูงใจในการกระตุ้นมากเพียงพอ อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ โดยอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นลดลง หรือไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร เพราะแรงจูงใจมีส่วนในการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น ความขยัน ความเอาใจใส่ ความพึงพอใจและความรักในงานที่ทำได้ พร้อมทั้งจะทุ่มเทในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นเช่นกัน

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ดุบริน และไอร์แลนด์ (Dubrin & Ireland, 1993 อ้างอิงใน ทิมมิกา เครือเนตร, 2558 น. 21) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา เพชรมณี (2529, น. 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความสำคัญต่อองค์กร มีประโยชน์ต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญต่าง ๆ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรวิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้นทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ 3) ความสำคัญต่อบุคลากร ดังนั้น แรงจูงใจ จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความพยายามมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจยังช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความยุติธรรมในองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ รวมทั้ง เป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ดร.ชนัน จิตคำรพ (2561, น. 19) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ ลักษณะของ

บุคคลที่แสดงออกถึงความพยายาม หรือปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลอยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่ง และทำให้บุคคลกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไป และผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2561, น. 150) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการได้ เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพของตนเอง โดยในการบริหารองค์การในปัจจุบันให้ความสนใจและให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์การ และเป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยพฤติกรรมส่วนใหญ่มีแนวโน้มมุ่งไปยังเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธรรมณ์ พรหมฉาย (2565, น. 44) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญ์สินี พันธุ์ณี (2563) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรีในระดับสูง

2.3.2 ปัจจัยภายในองค์การ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.911$) เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมขององค์การ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้การบริหารองค์การมีศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ในการนี้ หากองค์การมีโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสม หรือมีระบบการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อนและทันสมัย หรือมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เรียบง่าย และยืดหยุ่นมีการนำเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะทำให้บุคลากรภายในองค์การมีความรักในองค์การ เกิดความสามัคคี ความทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มกำลังเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินงานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และ

สิ่งเหล่านี้ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกให้หันมาสนใจ ร่วมงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งที่ต้องการเพื่อให้เข้ามาร่วมงานในองค์กรได้มากขึ้น และร่วมกันพัฒนา องค์กรต่อไป

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 20) ได้กล่าวว่า บุคลากร คือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร เป็นสิ่งกำหนดทิศทางงานดำเนินงานขององค์กร ส่งผลต่อกระบวนการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น และลีลาการบริหาร คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาท สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องวาง โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณ ให้เกิดขึ้นให้ได้ และกล่าวไว้ว่า ความสามารถ คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่ทำให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น และ 2) ทักษะ ความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ เป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรนั้น ๆ มีความโดดเด่นกว่า บุคคลอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ทักษะ ควบคู่กันไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระชัย ตันติวีระวิทยา (2544, น. 62 – 66) ได้กล่าวถึง รูปแบบโครงสร้างองค์กร ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารงาน เพื่อความเป็นเลิศไว้ คือ โครงสร้างที่เสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งเสริมธุรกิจให้สามารถคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่เพิ่มขึ้นได้ และยังสอดคล้อง กับแนวคิดของ ปีเตอร์ และวอเทอร์แมน (2537 อ้างถึงใน อูมาพร คุณชื่น, 2557, น.10) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) มีความใกล้ชิดลูกค้า 3) มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน ด้วยการ ปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่า เป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และ 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ซึ่งคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี ดังนั้น ปัจจัยภายในตามองค์ประกอบ 7'S

ของแมคคินซี จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารทำให้องค์การมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญ์สินี พันธุ์ณี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี ในระดับสูง

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ ขององค์การ โดยผู้บริหารมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการทั้งบุคลากร และผู้รับบริการ คือ การบริหารโดยเน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นหลักนั้น จะใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวสะท้อนผลการดำเนินงานในรูปธรรม เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวัต เมฆสุวรรณค์ (2543, น. 12) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผล เป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชโลธร อุตรพาท (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า โดยรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทน์ภัส แลงค์นิล (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการ บริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สุชาติดา พึ่งพงษ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษภิพัทธ์ เดชะนันทพันธ์ (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผล

ต่อผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7 ทั้งโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากการทดสอบสมมติฐานการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับที่ดีขึ้น หรือเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2561, น. 150) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการได้ เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพของตนเอง

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชโลธร อุตรพาท (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หากระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ธัญญธร ช้างนะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้างบริษัท ท่าโสมฟาร์ม จำกัด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ในระดับสูง ที่ค่า .757 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากการทดสอบสมมติฐานการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ปัจจัยภายในองค์กร ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดีขึ้นเช่นกัน โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนา

ทักษะด้านต่าง ๆ มียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารมีแนวคิดของการเป็นผู้นำ และมีการสร้างค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร

ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (2537 อ้างถึงใน อูมาพร คุณชื่น, 2557, น. 10) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) มีความใกล้ชิดลูกค้า 3) มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และ 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ซึ่งคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี ดังนั้น ปัจจัยภายในตามองค์ประกอบ 7'S ของแมคคินซี จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารทำให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

รวมถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญ์สินี พันธุ์มณี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในภาพรวมและแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

3.1.1 ข้อเสนอแนะในภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สรุปข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีแผนพัฒนาบุคลากรและมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน แต่บุคลากรส่วนใหญ่อาจยังไม่ทราบกันโดยทั่วถึง และมีมุมมองว่าไม่ได้รับโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเป็นธรรมเนื่องจากได้รับการปลูกฝังมาแต่ช้านานว่าระบบราชการส่วนมากเป็นระบบอุปถัมภ์

ดังนั้น องค์การควรมีการจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับการเผยแพร่ข้อมูลเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรับทราบทั่วถึงมากยิ่งขึ้น รวมถึง ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการสอบ ควรประเมินจาก ผลงานจริงตามศักยภาพของบุคลากรอย่างยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้บุคลากร โดยทั่วไปยอมรับการตัดสินใจและเชื่อมั่นในสอบประเมินเลื่อนตำแหน่ง และพยายามผลักดันตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยการพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองให้มากขึ้น แสดงศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ของงานและองค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ พัฒนาสู่องค์กรเป็นเลิศได้

2. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันที่เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีมาตรการแนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น 1) สถานที่จอดรถของ สป.กษ. มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร ควรมีการจัดหาสถานที่จอดรถ ในบริเวณข้างเคียงเพื่อให้บุคลากรได้มีที่จอดรถทั่วถึง หรือมีนโยบายจัดบริการรถรับ – ส่งบุคลากร ตามสายเส้นทางหลัก ลดการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล อำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้มากยิ่งขึ้น และ ต้องมีการจัดสรรลำดับคิวในการจองสถานที่จอดรถอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยอาจใช้ ระบบแอปพลิเคชันเข้ามาช่วยในการจัดสรรหรือมีการแจ้งสรุปข้อมูลเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ 2) ควรมีการจัดสรรบ้านพักสวัสดิการมากยิ่งขึ้น อาจมีนโยบายหาสถานที่ สร้างบ้านพักสวัสดิการที่ใกล้เคียงกับสถานที่ทำงาน เนื่องจากบุคลากรส่วนมากอยู่ห่างไกลจากสถานที่ ทำงานจำเป็นต้องมาเช้าและรีบกลับ และการเดินทางไม่สะดวก ทำให้เหน็ดเหนื่อยกับการเดินทาง อาจทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้งานขาดประสิทธิภาพมากเท่าที่ควรได้ 3) โรงอาหาร ควรมีความสะอาด ถูกหลักอนามัย เพื่อคำนึงถึงสุขภาพของบุคลากรมาก่อน และมีจุดบริการน้ำดื่ม เพื่อให้บริการสำหรับบุคลากรและผู้มาติดต่อราชการ เป็นต้น

3. ควรมีการส่งเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร โดยมีนโยบาย เกี่ยวกับการโยกย้าย/โอนย้าย หรือช่วยราชการสำหรับบุคลากรที่มีความประสงค์จะกลับภูมิลำเนา เนื่องจากหากบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองต่อสิ่งนั้นแล้ว จะเกิดความพึงพอใจและเกิดความรัก ในองค์กรและอยากได้อยู่กับองค์กรไปนานขึ้น เพราะส่วนมากทุกคนล้วนมีความหวังว่าจะได้อยู่กับ ครอบครัว เมื่อได้สมดังหวังก็จะเกิดความผูกพันกับองค์กร และจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ข้อเสนอแนะในภาพรวมของปัจจัยภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาปัจจัยภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สรุปข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่แนวทางในการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอาจขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอาจยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันมาก ดังนั้น ผู้บริหารต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ถึงทิศทางการดำเนินงานของ สป.กษ. และหน่วยงานต่าง ๆ มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างไรให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์องค์การ และมีการกระจายอำนาจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานวางแผนการดำเนินงาน คอยกำกับ ควบคุม ดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำกำกับ ติดตามอีกชั้นหนึ่ง

2. กระบวนการบางอย่างของ สป.กษ. จะเห็นได้ว่ายังมีขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และระยะเวลาในการดำเนินการนาน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้แต่ละหน่วยงานวิเคราะห์/ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีระยะเวลาในการดำเนินการที่สั้นลง โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการดำเนินงานให้เกิดความสะดวก และรวดเร็ว การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรลดภาระที่เกินความจำเป็น พร้อมทั้งเกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้รับบริการภายในและผู้รับบริการภายนอก

3. การทำงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังขาดความใกล้ชิดกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความใกล้ชิด ความผูกพันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ควรมีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์การ ทำให้เกิดความรัก ความไว้วางใจ และความเคารพในผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามได้มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารซึ่งถือเป็นแบบอย่าง และนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง

4. การคัดเลือกสรรหาบุคลากร ควรมีการคัดเลือกที่หลากหลายและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยระบุข้อมูลคุณสมบัติผู้สมัครอย่างชัดเจน และมีการเผยแพร่การประกาศรับสมัครให้ทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกเข้ามาแข่งขัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริงต่อองค์การ และการดำเนินการสอบอาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการจัดสอบเพื่อแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม โปร่งใส ในการดำเนินการสอบ หากเป็นการสอบของบุคคลภายในควรแต่งตั้งคณะกรรมการสอบที่มีความเที่ยงตรงหรือความเชี่ยวชาญในด้านที่สอบ และสามารถตรวจสอบได้หากเกิดกรณีการร้องเรียน รวมถึงการเลือกวิธีการสอบ ควรเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดสอบนั้น ๆ

5. ควรมอบหมายงานตามตำแหน่งอย่างเป็นธรรม เท่าเทียม และตามความเชี่ยวชาญของบุคคลประกอบด้วย เช่น บุคลากรตำแหน่งสายงานเดียวกันในหน่วยงานเดียวกัน มีความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ต่างกัน ควรมอบหมายงานตามความถนัดและความเชี่ยวชาญเป็นหลัก เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้บุคคลอื่นช่วยในการสนับสนุนงานเพื่อเรียนรู้การทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญขึ้นมาได้ และหากมีปริมาณงานมากควรแบ่งงานกันทำภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

6. ผู้บริหารควรส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกในการบริการให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีใจรักในการบริการ เพื่อให้เกิดการบริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทั้งการรับบริการจากบุคคลภายในและภายนอกที่มาติดต่องาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการมุ่งในการบริการอย่างแท้จริง เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร และควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญให้มากยิ่งขึ้น

3.1.3 ข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส หรือราย 6 เดือน ก็ได้ พร้อมทั้ง มีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน แจ้งให้ผู้บริหารรับทราบ โดยหากพบปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรรับดำเนินการสั่งการหรือประชุมหารือแนวทางในการร่วมกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันถ่วงที เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. ควรสร้างช่องทางหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้น โดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมที่มีหมายเป็นประชาชนหรือกลุ่มคน ควรมีการสอบถามหรือสำรวจความต้องการของประชาชนให้มากขึ้นว่ามีความต้องการสิ่งใด เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มีประสิทธิผลในการดำเนินงานและเกิดความคุ้มค่าขององค์กรมากที่สุด

3. ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และทักษะด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบันอย่างมาก เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และผู้บริหารควรสนับสนุนให้องค์กรนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และเข้าร่วมการประเมินองค์กรจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแสดงศักยภาพขององค์กรในการดำเนินการ และเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรอื่น ๆ เช่น เข้าร่วมการประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

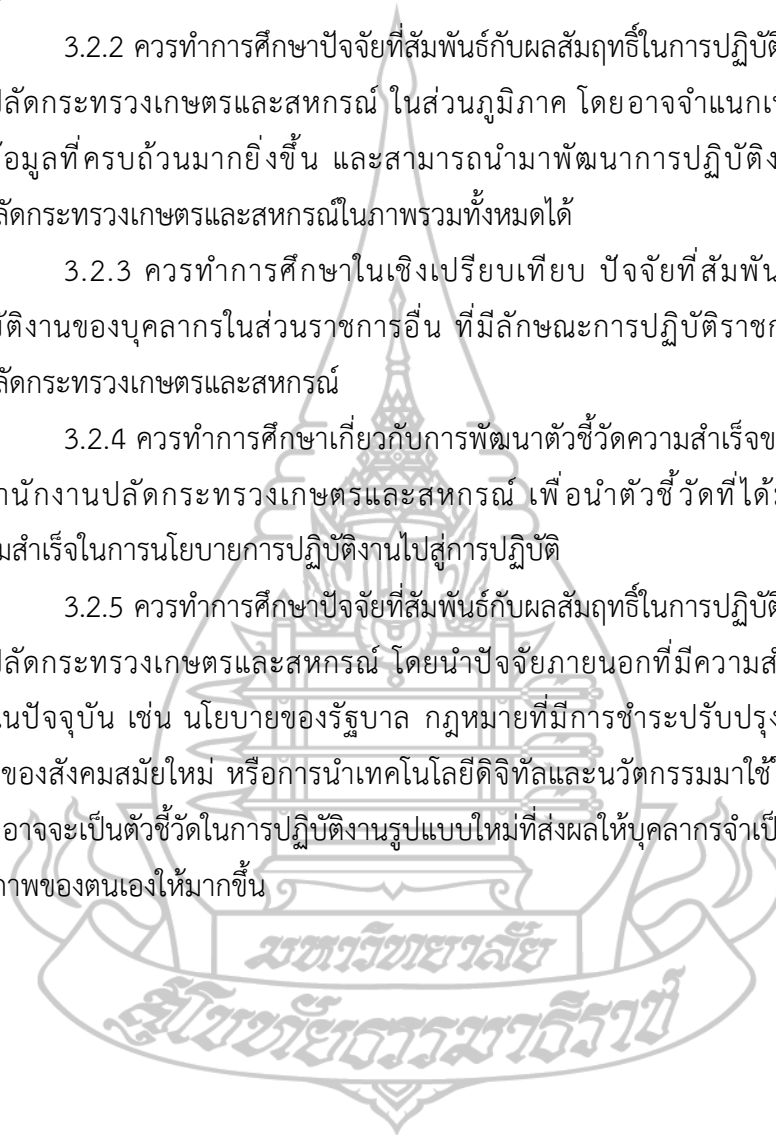
3.2.1 ควรทำการศึกษาในเรื่องของความผูกพันของบุคลากรหรือสมรรถนะที่จำเป็นที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในส่วนภูมิภาค โดยอาจจำแนกเป็นแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมทั้งหมดได้

3.2.3 ควรทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนราชการอื่น ที่มีลักษณะการปฏิบัติราชการคล้ายคลึงกับสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.2.4 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำตัวชี้วัดที่ได้มาพัฒนาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนโยบายการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ

3.2.5 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยนำปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมายที่มีการชำระปรับปรุงใหม่ แนวปฏิบัติตามค่านิยมของสังคมสมัยใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น อาจจะเป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ท่าหลวง. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร กรมวิชาการเกษตร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/7958>
- กฤษภพัชร เดชะนนท์พันธ์. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของสรรพสามิตภาคที่ 7*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/11239>
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการตื่นรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- ฉัตรชัย นาถ่าพลอย. (2562). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน. *วารสารนวัตกรรม การศึกษาและการวิจัย*, ปีที่ 3 (ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2562), 171 - 178.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2547). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. กรุงเทพฯ. 2(2), 131-139.
- ชนนี พูลสวัสดิ์. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนตาศีล ประชาสรรค์ จังหวัดนครสวรรค์*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/8683>
- ชลทิศ ธีระฐิติ. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชโลธร อุดรพาท. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/9706>
- ดรชชนี จิตคำรพ. (2561). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

- ตัสนีม ทับคา. (2563). *คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในอำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/10577>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน: รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศวรรษ แหยมดอนไพร. (2559). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยนเรศวร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edupsru/article/view/99672>
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2558). *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์. (2560). *แนวความคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์* [Video]. STOU Media. <https://media.stou.ac.th/watch/video/bau7OyXe>
- ธนภรณ์ พรรณราย. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- ธัญวีร์ นิมมณี. (2563). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/11369>
- นันทน์ภัส แลวงศ์นิล. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/10827>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2561). *การจัดการสมัยใหม่ (MODERN MANAGEMENT)*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประชา ต้นเสนีย์. (2550). รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรเพชร บุตรดี. (2563). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- พิชญ์สินี พันธุ์มณี. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/10463>
- พจนา วงษ์เสนา. (2564). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการนโยบายนโยบายคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานไปปฏิบัติของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/9037>
- รุ่งนภา แก้วถิ่นเกิด. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรศาลในภาค 6. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/7773>
- รังสรรค์ โฉมยา. (2553). จิตวิทยา: พื้นฐานในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุข. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. (2544). เมื่อคุณต้องการขายคุณภาพ = I Know it when I see it. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2547). การพัฒนาตัวชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริลักษณ์ ยะโสธร. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/3643>
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส.
- สุจิตรา ยอดเสนาหา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กับการยอมรับอุปกรณ์โมบายเลิร์นนิ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุชาดา ฟุ้งพงษ์. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่ จังหวัดกาญจนบุรี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/7869>
- สุทินันท์ บุญเรือง. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช). Sukhothai Thammathirat Open University Intellectual Repository. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/7853>
- สุพัชรา เพชรมนู. (2529). *อิทธิพลของการจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรียพร น้อยมณี. (2558). *ปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ: ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)*.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *ทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) เพื่อเตรียมการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21 : ผลการศึกษาและแนวทางการส่งเสริม*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครปฐม: บริษัท เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรู๊ป จำกัด.

- อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์. วารสารจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2(2), 52-61
- อันธิกา ศักขิมาตี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อุมาพร คุณชื่น. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7'S แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อำนาจ วัดจินดา. (2550, 21 กุมภาพันธ์). ประเมินองค์การด้วย McKinsey 7S. HR Center. https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_102402.pdf
- อำนาจ วัดจินดา. (2553, 3 สิงหาคม). จัดโครงสร้างองค์กร (Departmentation). HR Center. https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170510_162001.pdf





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ นางสาวปาณิสรา บุรีรัตน์
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
2. ชื่อ นางสาวกฤษศราภรณ์ ศรีสุข
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
3. ชื่อ นายรพีพัฒน์ พรหมจันทร์
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี





ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
ความตรงของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในตารางแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

- 5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด 4 = เห็นด้วยในระดับมาก
3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง 2 = เห็นด้วยในระดับน้อย
1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อความปัจจัยแรงจูงใจ	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
1. แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
3. มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
4. การเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
5. สถานที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
6. หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
7. การเดินทางไปสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวก	1	1	1	1	ใช้ได้
8. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี	1	1	1	1	ใช้ได้
9. มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
10. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น	1	1	1	1	ใช้ได้
11. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพียงพอ เช่น สถานที่จอดรถมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร เป็นต้น	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน					
12. สวัสดิการของบุคลากรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กฎหมายกำหนด	1	1	1	1	ใช้ได้
13. ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
14. ชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม	1	1	0	0.67	ใช้ได้
15. มีการกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อคำถามปัจจัยแรงจูงใจ	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
16. การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	1	1	1	1	ใช้ได้
17. ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
18. บุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	ใช้ได้
19. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง	1	1	0	0.67	ใช้ได้

ปัจจัยภายในองค์การ	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. กลยุทธ์ (Strategy)					
1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. การวางแผนกลยุทธ์เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ	1	1	1	1	ใช้ได้
3. แนวทางในการดำเนินงานขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	1	ใช้ได้
4. หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. โครงสร้าง (Structure)					
5. ขนาดโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
6. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ขององค์การ	1	1	1	1	ใช้ได้
7. แบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
8. ขนาดของสายบังคับบัญชามีความเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
9. กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
10. สามารถติดต่อประสานงานกันภายในองค์การได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ระบบ (System)					
11. กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	1	ใช้ได้
12. การปฏิบัติงานเชื่อมโยงประสานกันทั้งองค์การ	1	1	1	1	ใช้ได้
13. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
14. นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
15. ระบบจัดเก็บข้อมูลภายในองค์การมีความเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
16. มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย	1	1	1	1	ใช้ได้
17. เข้าถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ชาวประชาสัมพันธ์ ได้ง่าย	1	1	0	0.67	ใช้ได้

ปัจจัยภายในองค์กร	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4. รูปแบบการบริหาร (Style)					
18. รูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
19. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
20. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	0.67	ใช้ได้
21. ผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามได้	1	1	0	0.67	ใช้ได้
22. มุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	1	1	1	1	ใช้ได้
23. รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ	1	1	1	1	ใช้ได้
24. นำข้อคิดเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
5. บุคลากร (Staff)					
25. การคัดเลือกสรรหาบุคลากรมีความยุติธรรม โปร่งใส	1	1	1	1	ใช้ได้
26. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง	1	1	1	1	ใช้ได้
27. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
28. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
6. ความสามารถ (Skill)					
29. สามารถสื่อสารภายในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	1	1	1	1	ใช้ได้
30. มีความเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ	1	1	1	1	ใช้ได้
31. สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
32. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	1	1	1	1	ใช้ได้
33. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กรได้อย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)					
34. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	1	1	1	1	ใช้ได้
35. มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
36. ยอมรับ/เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	ใช้ได้
37. ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ท่วมเท อุตสาหะ พยายาม	1	1	1	1	ใช้ได้
38. ประพฤติตนด้วยความถูกต้องตามหลักคุณธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
39. ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในตารางแต่ละข้อที่ตรงกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง

5 = ระดับมากที่สุด

4 = ระดับมาก

3 = ระดับปานกลาง

2 = ระดับน้อย

1 = ระดับน้อยที่สุด

ข้อความปัจจัยแรงจูงใจ	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ					
1. หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงบประมาณที่วางแผนไว้	1	1	1	1	ใช้ได้
3. เบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว	1	1	1	1	ใช้ได้
5. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ					
6. ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	1	1	1	1	ใช้ได้
7. มีความสำเร็จในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
8. แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อบรรลุตามภารกิจขององค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
9. โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประโยชน์ต่อประชาชน	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ด้านคุณภาพการให้บริการ					
10. ระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับดีมาก	1	1	1	1	ใช้ได้
11. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
12. การให้บริการแก่ผู้รับบริการเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว	1	1	1	1	ใช้ได้
13. มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
14. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อความปัจจัยแรงจูงใจ	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4. ด้านการพัฒนาองค์กร					
15. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงาน มากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
16. สร้าง/นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
17. มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร เพื่อพัฒนา ปรับปรุงอยู่เป็นประจำ	1	1	1	1	ใช้ได้
18. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลมีความทันสมัย	1	1	1	1	ใช้ได้
19. ได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่ ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	1	1	1	1	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ของครอนบาช

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	77

มหาวิทยาลัยราชภัฏ



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ (๕๖๖)



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายอักรพล อุดคำมี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๗-๙๗๓๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

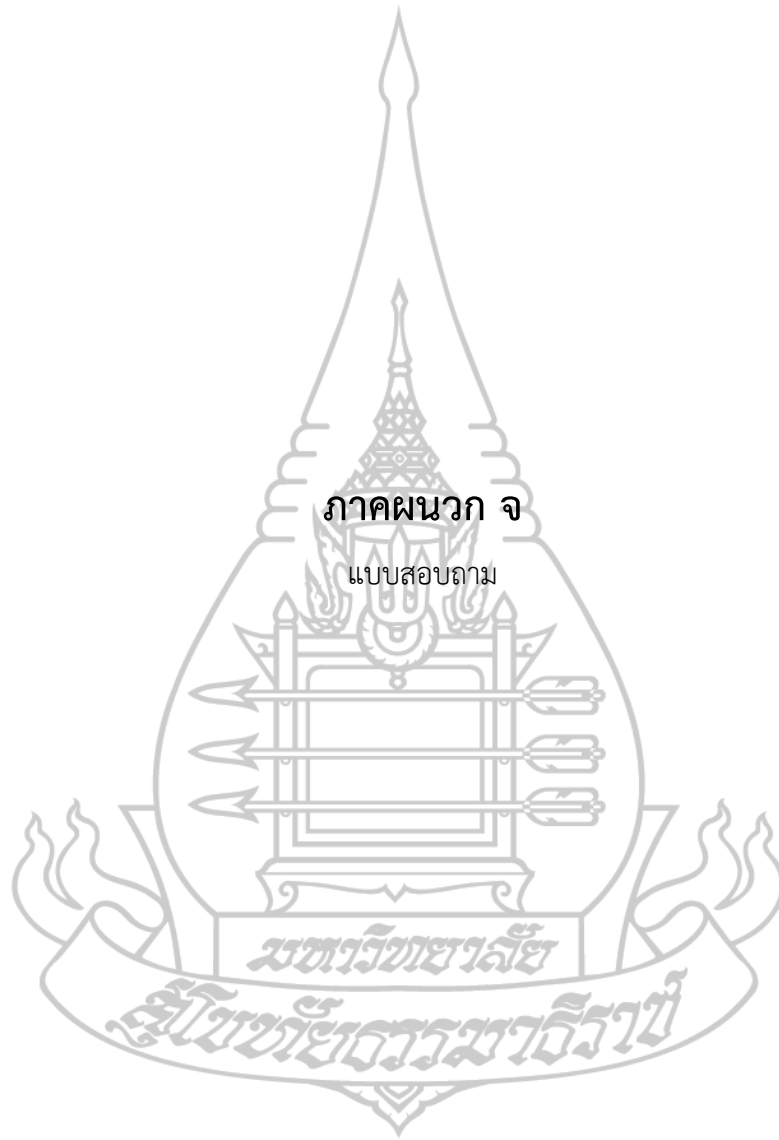
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

สำเนาเรียน

1. ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
2. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
3. ผู้อำนวยการกองเกษตรสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
4. ผู้อำนวยการกองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
5. ผู้อำนวยการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
6. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
7. ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรวชิการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
8. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
9. ผู้อำนวยการสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
10. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
11. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
12. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
13. ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
14. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....
15. หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....



ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับสอบถามบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในด้านแรงจูงใจ และด้านองค์การ
 - ส่วนที่ 3 คำถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 - ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
3. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะเก็บเป็นความลับ และใช้สำหรับการศึกษานี้เท่านั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนบุคคลหรือหน่วยงาน โดยผลจากการศึกษาจะนำเสนอในภาพรวมและจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น
4. ในการตอบแบบสอบถามผู้ศึกษาขอความร่วมมือท่านตอบคำถามตามความเป็นจริงทุกข้อและทุกตอน เพื่อความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายอัศวพล อุดคำมี

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี

2. 31 - 40 ปี

3. 41 - 50 ปี

4. 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประเภทบุคลากร

1. ข้าราชการ

2. ลูกจ้างประจำ

3. พนักงานราชการ

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 5 - 10 ปี

3. มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในตารางแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง

5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 = เห็นด้วยในระดับมาก

3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 = เห็นด้วยในระดับน้อย

1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. นโยบายขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
1. แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความชัดเจน					
2. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
3. มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ในสายงานที่จำเป็นขององค์การอย่างชัดเจน					
4. การเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรมีความชัดเจน					
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
5. สถานที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
6. หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม					
7. การเดินทางไปสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะดวก					
8. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี					
9. มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน					
10. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น					
11. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพียงพอ เช่น สถานที่จอดรถเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร เป็นต้น					
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน					
12. สวัสดิการของบุคลากรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กฎหมายกำหนด					
13. ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับงาน					
14. ชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม					
15. มีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน					
16. การปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
17. ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ					
18. บุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
19. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง					

ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. กลยุทธ์ (Strategy)					
1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน					
2. การวางแผนกลยุทธ์เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร					
3. แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
4. หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2. โครงสร้าง (Structure)					
5. ขนาดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม					
6. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ขององค์กร					
7. แบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน					
8. ขนาดของสายบังคับบัญชามีความเหมาะสม					
9. กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
10. สามารถติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง					
3. ระบบ (System)					
11. กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
12. การปฏิบัติงานเชื่อมโยงประสานกันทั้งองค์กร					
13. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
14. นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น					
15. ระบบจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสม					
16. มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย					
17. เข้าถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ได้ง่าย					
4. รูปแบบการบริหาร (Style)					
18. รูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร					
19. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ					
20. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
21. ผู้บริหารสามารถควบคุม สั่งการ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามได้					
22. มุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ					
23. รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ					
24. นำข้อคิดเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การ					
5. บุคลากร (Staff)					
25. การคัดเลือกสรรหาบุคลากรมีความยุติธรรม โปร่งใส					
26. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง					
27. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
28. บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
6. ความสามารถ (Skill)					
29. สามารถสื่อสารภายในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้					
30. มีความเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ					
31. สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
32. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์					
33. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์การได้อย่างดี					
7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)					
34. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส					
35. มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
36. ยอมรับ/เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
37. ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุตสาหะ พยายาม					
38. ประพฤติตนด้วยความถูกต้องตามหลักคุณธรรม					
39. ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ					

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในตารางแต่ละข้อที่ตรงกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง

5 = ระดับมากที่สุด

4 = ระดับมาก

3 = ระดับปานกลาง

2 = ระดับน้อย

1 = ระดับน้อยที่สุด

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ					
1. หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด					
2. ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงบประมาณที่วางแผนไว้					
3. เบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา					
4. ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว					
5. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า					
2. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ					
6. ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้					
7. มีความสำเร็จในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี					
8. แผนการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อบรรลุตามภารกิจขององค์การ					
9. โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประโยชน์ต่อประชาชน					
3. ด้านคุณภาพการให้บริการ					
10. ระดับความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับดีมาก					
11. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการอย่างเหมาะสม					

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
12. การให้บริการแก่ผู้รับบริการเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว					
13. มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม					
14. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน					
4. ด้านการพัฒนาองค์กร					
15. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
16. สร้าง/นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น					
17. มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงอยู่เป็นประจำ					
18. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลมีความทันสมัย					
19. ได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ					

ส่วนที่ 4 ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ และระบุแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

1. ท่านพบเจอปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือไม่ หากพบเจอ ท่านคิดว่าหน่วยงานควรมีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

1.1) ด้านปัจจัยแรงจูงใจ (นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน)

(1) ด้านนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

1.2) ด้านปัจจัยภายในองค์การ (กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมกัน)

(1) ด้านกลยุทธ์

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(2) ด้านกลโครงสร้าง

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(3) ด้านระบบ

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(4) ด้านรูปแบบการบริหาร

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(5) ด้านบุคลากร

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(6) ด้านความสามารถ

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

(7) ด้านค่านิยมร่วมกัน

ปัญหา/อุปสรรคที่พบเจอ	แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง/แก้ไขปัญหา

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายอัศรพล อุดคำมี
วัน เดือน ปี เกิด	12 สิงหาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	<p>วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2549</p> <p>วิทยาศาสตร์บัณฑิต (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิชาเอกอาชีวอนามัย และความปลอดภัย</p> <p>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2559</p>
ประวัติการทำงาน	<p>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร</p>

