

๒๐๑๗

**ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง**

นางสาวพนิดา ทักษิณาพิมุข

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2551

Factors Affecting Employee Performance Development :
A Case of Lampang Hospital

Miss Panida Taksinapimuk

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

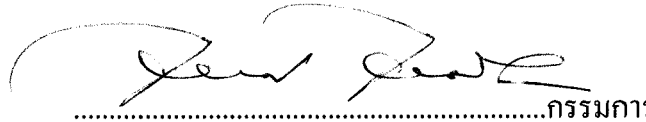
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา โรงพยาบาลลำปาง
ชื่อและนามสกุล	นางสาวพินิตา ทักษิณาพิมุข
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว



.....ประธานกรรมการ

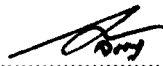
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



.....กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 14 เดือน ๕.๑. พ.ศ. ๒๕๖๒

ชื่อการศึกษา คั่นคว้าวอิสระ ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง

ผู้ศึกษา นางสาวพนิดา ทักษิณาพิมุข ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาระดับของปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 101 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ ผลการศึกษา พบข้อค้นพบดังนี้

- 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้มีการปฏิบัติจริงในโรงพยาบาลลำปาง โดยภาพรวมในด้านต่างๆ 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การจงใจ ความสามารถ การให้ออกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วมและการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$) และพบว่าองค์กรมีการดำเนินงานปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมดีที่สุด ($\bar{X} = 3.81$)และมีการดำเนินงานด้านปัจจัยการจงใจต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.28$)
- 2) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานด้านต้นทุน ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) การทดสอบสมมติฐานข้อมูลส่วนบุคคลกับปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ ด้วยความเสียสละ ความอนุเคราะห์ ความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้บุพการี คณาจารย์ และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จครั้งนี้

พนิดา ทักษิณาพิมุข

ตุลาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน.....	7
ความหมายแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงาน.....	22
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน.....	56
ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	62
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	82
ก แบบสอบถาม.....	83
ประวัติผู้ศึกษา.....	87

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	54
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวม.....	57
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจูงใจ.....	57
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความสามารถ.....	58
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้โอกาส.....	59
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้อำนาจ.....	59
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วม.....	60
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการตระหนักในคุณค่า ของมนุษย์.....	61
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง.....	62
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามเพศ.....	63
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุ.....	64
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุงาน.....	66
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปางจำแนกตามระดับซี.....	70
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปางจำแนกตามรายได้.....	72

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลเป็นองค์การสุขภาพที่ให้บริการแก่ผู้ป่วย หรือผู้รับบริการในด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสภาพ นอกจากนี้ยังเป็นที่รวมของบุคลากรในทีมสุขภาพ ซึ่งร่วมมือประสานงานกันในการบริการแก่ผู้มารับบริการ (จารุวรรณเสวกวรรณ, 2538) วัตถุประสงค์หลักของโรงพยาบาลคือ การจัดบริการสุขภาพอนามัยแก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อมุ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (สมชัย ภิญโญพรพาณิชย์และเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์, 2536) ดังนั้นในการบริหารงานของโรงพยาบาล จึงมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในการบริการของโรงพยาบาล โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบกับการที่ผู้รับบริการมีการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้ทุกโรงพยาบาลต้องมุ่งที่การปรับปรุงคุณภาพ โดยยึดพื้นฐานในการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ (Carter & Mowad, 1988) ซึ่งการที่ผู้รับบริการจะเกิดความพึงพอใจก็ต่อเมื่อบริการที่ได้รับนั้น สามารถตอบสนองความต้องการ ได้ครบถ้วนตามที่มุ่งหวังไว้ (Peter, 1993)

โรงพยาบาลลำปาง เป็นโรงพยาบาลศูนย์ประจำภาคเหนือตอนบน ขนาด 800 เตียง มีบุคลากร จำนวน 2,153 ราย ประกอบด้วย ข้าราชการ 1,173 ราย ลูกจ้างประจำ 337 ราย ลูกจ้างชั่วคราว 634 ราย และพนักงานราชการ 9 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2551) มีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนในจังหวัดลำปางและจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคเหนือ รวมทั้งบริการด้านการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่ส่งต่อจากสถานบริการสาธารณสุขในระดับที่ต่ำกว่า และสนับสนุนด้านวิชาการ การบริการประเภทอื่น ๆ มีวิสัยทัศน์คือ “เป็นโรงพยาบาลที่มีวิทยาการและบริการสุขภาพเป็นเลิศในภาคเหนือตอนบน ภายในปี 2554” โรงพยาบาลลำปางได้ผ่านการรับรองระบบคุณภาพ 5 ระบบ คือ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2547 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9001 : 2000 และระบบ มอก.18001 จากสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ วันที่ 9 มีนาคม 2548 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ HA (Hospital Accreditation) และระบบคุณภาพ HPH (โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ) จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ

โรงพยาบาล และเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2548 ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 14001 : 2004 ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

โรงพยาบาลลำปาง เล็งเห็นว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งขององค์กร ยิ่งพัฒนา ก็ยิ่งทำให้มีคุณค่ามากขึ้น การพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรและความก้าวหน้าในบันไดอาชีพของแต่ละบุคคลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่ และเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการดูแลสุขภาพประชาชนให้มีสุขภาพดี (<http://www.lph.go.th>)

การที่โรงพยาบาลกำหนดวิสัยทัศน์ “จะเป็นโรงพยาบาลที่มีวิทยาการและบริการสุขภาพเป็นเลิศในภาคเหนือตอนบน ภายในปี 2554 ” นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงพยาบาลต้องเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลมีความสามารถทางการแข่งขัน อันประกอบด้วย คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์และส่งมอบคุณค่าและความพอใจให้กับผู้รับบริการได้ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบด้านที่กล่าวถึงข้างต้น ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างคุณค่า และความพอใจต่อลูกค้า (Value creation) และทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายนี้ได้ ต้องทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กร งานสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรต้องมีการพัฒนาและใช้ปัจจัยตอบสนองความต้องการของบุคลากรนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนตามปกติ เพื่อผลักดันให้บุคลากรทำงานในสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามภารกิจใหม่ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ปรับปรุงกลไกบริหารงานให้มีความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยส่งผลต่อผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

2.2 เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงกรอบแนวคิดของรองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา เกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เขียนเป็นฟังก์ชันได้ดังนี้

$$P = f(M \times A \times O \times E \times I \times R)$$

กำหนดให้ P = ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance)

f = ฟังก์ชัน (จำนวนในพีชคณิตซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนอื่น)

M = การจูงใจ (Motivation)

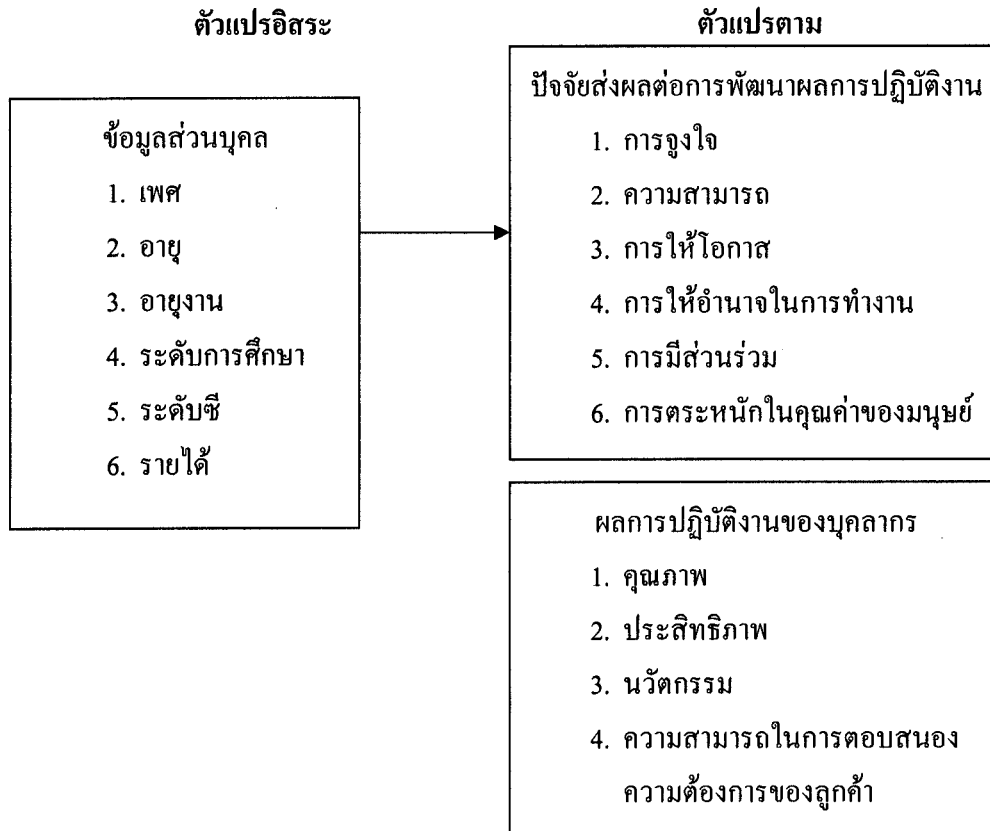
A = ความสามารถ (Ability)

O = การให้โอกาส (Opportunity)

E = การให้อำนาจในการทำงาน (Empowerment)

I = การมีส่วนร่วม (Involvement)

R = การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ (Recognition)



4. สมมติฐานการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

5.1 ด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะตัวแปร 6 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง เท่านั้น ปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะส่งผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปางอยู่นอกเหนือขอบเขตการศึกษา

5.2 ด้านกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของโรงพยาบาลลำปางจำนวน 101 คน

5.3 ด้านระยะเวลาที่ ศึกษาอยู่ในระหว่างเดือนสิงหาคม – กันยายน 2551

5.4 ด้านตัวแปร คัดเลือกตัวแปรเพื่อทำการศึกษา ดังนี้

- ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ ฐานะการศึกษา ระดับซี และรายได้

- ตัวแปรตาม ได้แก่

1) ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การจูงใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วม และการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์

2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ความสำเร็จของงานที่เป็นผลลัพธ์ซึ่งได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แล้วส่งผลให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

6.1.1 คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเป็นที่พึงได้ เชื่อถือได้ (Reliability) ของบริการที่ให้คุณค่า(Value) แก่องค์กร และอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร

6.1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำลง

6.1.3 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้แก่องค์กร

6.1.4 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

6.2 บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลลำปาง

6.3 ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับชั้น และรายได้ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลลำปาง

6.4 ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลลำปาง ได้แก่

6.4.1 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การจัดผลตอบแทนแก่บุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิต มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์(Maslow's hierarchy of needs) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (two – factors theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor Theory X and Theory Y) ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ของ B.F Skinner

6.4.2 ความสามารถ(Ability) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถในการส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรได้

6.4.3 การให้โอกาส (Opportunity) หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรในการสื่อสารกับผู้บริหาร การเสนอแนวคิด นวัตกรรม และมีโอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

6.4.4 การให้อำนาจในการทำงาน (Empowerment) หมายถึง กระบวนการของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในทุกๆด้าน ซึ่งองค์กรจะเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกับพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

6.4.5 การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรทั้งแบบทางตรงหรือทางอ้อมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานหรือดำเนินกิจกรรมนั้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

6.4.6 การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ (Recognition) หมายถึง การตระหนักรับรู้และเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของปัจจัยด้านจิตใจของมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยก่อให้เกิดผลสำเร็จกับการดำเนินงานขององค์กร โดยปัจจัยด้านจิตใจของมนุษย์จะสะท้อนออกมาในรูปของความรู้สึก ความภูมิใจในคุณค่าของตน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ทำให้องค์กรทราบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7.2 ทำให้ทราบระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง
- 7.3 ทำให้สามารถใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษา โรงพยาบาลลำปาง ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ EFQM
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.1 การจูงใจ
 - 2.2 ความสามารถ
 - 2.3 การให้โอกาส
 - 2.4 การให้อำนาจในการทำงาน
 - 2.5 การมีส่วนร่วม
 - 2.6 การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

วอล์คเกอร์ (Walker 1992 ,260 อ้างถึงในสิริรัตน์ โกไสยกานนท์ 2541, 40) กล่าวว่า
ผลการปฏิบัติงานถือเป็นการได้รับผลสำเร็จจากเป้าหมายหรือหน้าที่การงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงาน
เป็นผลที่ได้รับจากความพยายาม และความสามารถของแต่ละบุคคล

เบอร์นาร์ดีน และรัสเซล (Bernardin and Russell 1993 , 379 อ้างถึงใน สิริรัตน์
โกไสยกานนท์ 2541, 40) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของทุกๆหนึ่งขึ้นอยู่กับการผสมผสานของ
ความสามารถ ความพยายามและโอกาสความเหมาะสม ซึ่งวัดได้ในแง่ของผลที่ออกมา รวมถึงงาน
ที่ทำในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้

จำเนียร จวงตระกูล (2531, 14 อ้างถึงใน สุขณีย์ ยมาภัย 2537, 13) ได้ให้คำจำกัดความ

ผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณและแบบอย่างของการปฏิบัติงานนั้นจะออกมาว่ามีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก ดีพอใจ หรือ ใช้ไม่ได้

มุขณีย์ ยมาภัย (2537, 14) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงถึงความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การ เป็นตัวชี้ถึงศักยภาพการทำงานของพนักงาน

สิริรัตน์ โกไสยกานท์ (2541, 41) ได้สรุปว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงความคิด ศักยภาพและการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้ออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ Balanced Scorecard เพื่อ เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช่งานเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนให้องค์กรทราบ ว่าผลประกอบการที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จมากน้อยอย่างไร กลยุทธ์ทางการเงินจะเป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น การเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิตจะสะท้อนมาจากมุมมองทั้ง 3 ด้าน ว่ามีประสิทธิภาพในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ปัจจุบันตัวชี้วัดทางการเงินได้มีการพัฒนานำเอาอัตราส่วนทางการเงินรวมกับการวัดอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำกำไร รายได้สุทธิ การลดต้นทุน และการเพิ่มผลผลิตภาพ การลงทุนในด้านต่าง ๆ กำไรต่อหุ้น ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้ในการคาดคะเนกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานต่อไป เราสามารถนำข้อมูลจากเครื่องมือต่าง ๆ มา วิเคราะห์จุดดี และจุดผิดพลาดจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในอนาคต เมื่อเรานำข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลรวมกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงกัน เราก็จะเห็นภาพขององค์กร ได้อย่างชัดเจน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การวัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า สามารถมองได้จาก จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น กำไรที่มากขึ้น ด้วยผลจากการรักษาลูกค้าเดิมไว้หรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้นและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดมุมมองของลูกค้าที่สำคัญ ได้จัดทำขึ้นในองค์การรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

- ด้านส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

กระบวนการภายในขององค์กร (Internal Business Process) ต้องมีระบบภายในที่สมบูรณ์ และสามารถที่จะตอบสนองผลิตภัณฑ์ให้ผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ การนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างไปนั้นจะให้ลูกค้าและผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร การบริหารจัดการภายในต้องมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนให้ทุกส่วนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการตอบสนองนี้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ระดับ ดังนี้

- การสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ด้วยนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ รวมถึงการเจาะเข้าตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่

- การเพิ่มมูลค่าของลูกค้า ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นผูกพันยิ่งขึ้นกับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ย่อมส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

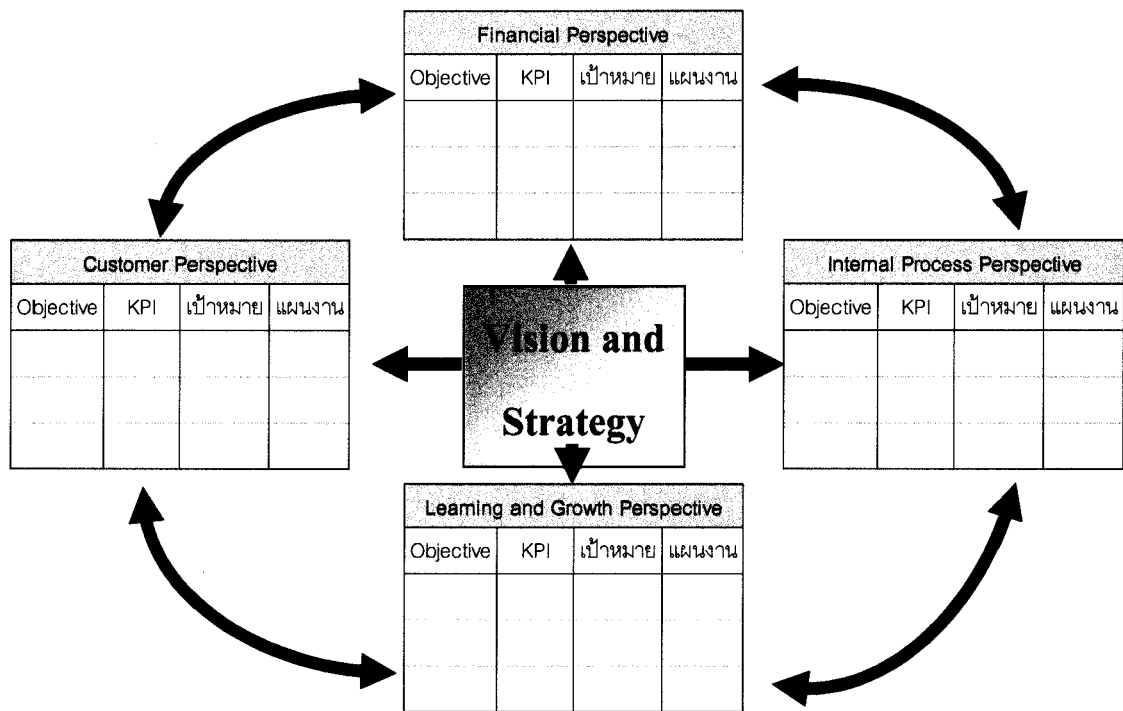
- ความสำเร็จจากความเป็นเลิศ หรือโดดเด่นในการปฏิบัติการ โดยการปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งต้นทุน คุณภาพ และรอบระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการภายในต่าง ๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และการบริหารความสามารถในการผลิต

- การเป็นที่ยอมรับของสังคม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่โปร่งใสและมีประสิทธิผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

กระบวนการภายในยังเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงการบริหาร และการควบคุม การสั่งการ ตลอดจนการสื่อสารและประสานงานกันภายในองค์กร แสดงให้เห็นว่าหากการปฏิบัติงานภายในมีปัญหาหรืออุปสรรค จะกระทบไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

จัดว่าเป็นพื้นฐานหลัก ของระบบ Balanced Scorecard ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถหลักและทักษะความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถจะปรับแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท องค์กรจะต้องค้นให้พบว่าจะทำอะไรจะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามความต้องการ ทั้งจากกระบวนการทำงานภายในที่สำคัญ และนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริหารยอมรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการเจริญเติบโต แต่ถ้าปัญหาที่พบมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ การเรียนรู้เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการเจริญเติบโตและการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารในองค์กร ควรให้ความสำคัญและต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนพนักงานและองค์กรให้มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรจะบรรลุ ของตัวชี้วัด ของแต่ละประการ

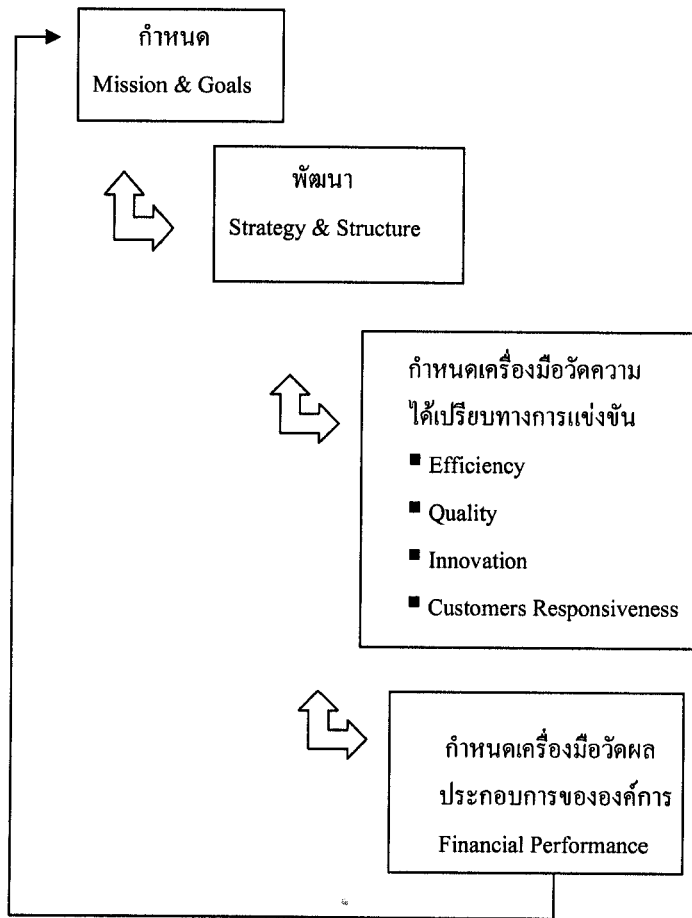
แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้าน การเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กร ไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
2. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, และมุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
3. BSC มีความสมดุลในแง่ประกอบด้วยตัวชี้วัดมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้ มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) เป็นความสมดุล ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดจาก ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ

Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากระบบการประเมินทางด้านการเงินแบบเดิม ในแง่ที่ว่า ระบบการประเมินทางด้านการเงินเป็นระบบการประเมินผลเพื่อใช้ในการควบคุม แต่ BSC ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

ธนาชัย ขมจินดา (2543 : 89-92) ได้กล่าวถึงการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นใช้ และ ใช้กันมากในธุรกิจภาคเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการขององค์กรที่มี ขอบเขตการครอบคลุมที่ครบถ้วนทุกมิติ และมีความสมบูรณ์มากกว่า ตัวแบบ Balanced Scorecard ปรากฏดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดง A Balanced Scorecard Approach

ที่มา : R.S Kaplan and D.P.Norton. The balanced Scorecard Measure That Drive Performance, แปลและเรียบเรียงโดย ธนชัย ชุมจินดา (2543:90)

จากภาพ 2.2 เมื่อองค์กรได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่ของพันธกิจและเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในขั้นต่อไปจะมีการกำหนดมาตรวัดต่าง ๆ ที่จะนำใช้วัดว่า องค์กรประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customers Responsiveness) มีแนวโน้มการพัฒนาเป็นอย่างไร องค์กรประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่าจะมีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่ หลังจากนั้นในขั้นตอนสุดท้ายจึงจะมีการนำมาตรวัดทางการเงินต่าง ๆ (Financial

Measure) มาใช้เพื่อวัดผลประกอบการของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าตัวแบบ Balanced Scorecard Model เสนอให้มีการวัดหรือจัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ คือ

1. **พันธกิจและเป้าหมาย** เป็นมิติที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรวัด (Measure) เพื่อใช้วัดว่าธุรกิจควรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือถึงคราวที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่หรือไม่อย่างไร มาตรวัดซึ่งอาจนำมาใช้ได้ในช่วงตอนนี้ คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ ตลาด ลูกค้า แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เช่น ถ้าเคยใช้ตัวเลขมูลค่าตลาดที่สูงในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต และเศรษฐกิจที่ดี ถ้าเศรษฐกิจเปลี่ยนไป มูลค่าตลาดมีแนวโน้มลดลง อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเข้ามามากขึ้น ก็อาจถึงเวลาต้องปรับแนวทางกันใหม่

2. **กลยุทธ์และโครงสร้าง** เป็นมิติที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อดำเนินตามพันธกิจและเป้าหมายที่ใช้อยู่ หรือโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่สามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

3. **องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน** เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจมีความจำเป็นต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าในองค์ประกอบข้างต้น ธุรกิจมีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ

3.1 **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ของธุรกิจซึ่งจะต้องสร้างเครื่องวัดด้านการตลาด ด้านการขนส่งและลำเลียงสินค้า

3.2 **คุณภาพ (Quality)** หมายถึงความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า แก่ลูกค้าตามระบุ เราอาจแยกมองคุณภาพได้ในหลายมิติ เช่นคุณภาพจากภาพพจน์ คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ และคุณภาพจากการออกแบบ เป็นต้น

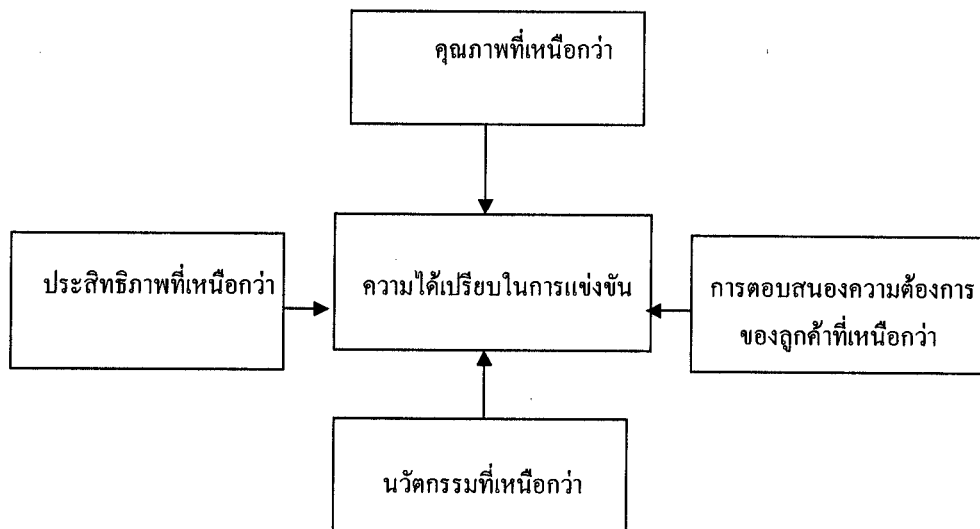
3.3 **นวัตกรรม (Innovation)** หมายถึงความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์

3.4 **ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers Responsiveness)** องค์กรใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ขององค์กร

4. ผลประกอบการของธุรกิจ (Output performance) ในขั้นตอนสุดท้ายของ Balanced Scorecard ที่เสนอไว้ ก็คือการวัดผลประกอบการของธุรกิจในภาพรวมว่ามีผลการดำเนินการเป็นอย่างไรในขั้นตอนนี้ก็นำมาตรวัดทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ได้

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถมีระบบการควบคุมที่มีขอบเขตรอบคลุมมิติต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ จะไม่มีลักษณะคงที่ เหมือนระบบการควบคุมแบบเดิมที่ใช้อยู่ซึ่งจะเน้นเพียงการใช้มาตรวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวใช้วัดผลลัพธ์เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามตัวแบบ Balanced Scorecard จะใช้การวัดผลทั้งที่เป็นแนวทางหลัก การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้าง และรวมถึงมิติด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรตามสภาพของการแข่งขันตลอดเวลาด้วย

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545: 152-153) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และทุก ๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นความเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ ความเหนือกว่า ด้านนวัตกรรม และความเหนือกว่าใน ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพ จะมุ่งเน้นที่มีतिकะบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพ จะมุ่งเน้นที่มีติทางด้านการเงินเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้า จะมุ่งเน้นที่มีติการตอบสนองความต้องการหรือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรม จะมุ่งเน้นที่มีติด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต

Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการมองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวคิดของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยมิติแห่งเวลาทั้ง 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

การประเมินผลต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดดูประสงค้ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัดดูประสงค้ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัดดูประสงค้ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัดดูประสงค้การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ Balanced Scorecard นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ Balanced Scorecard นี้เป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

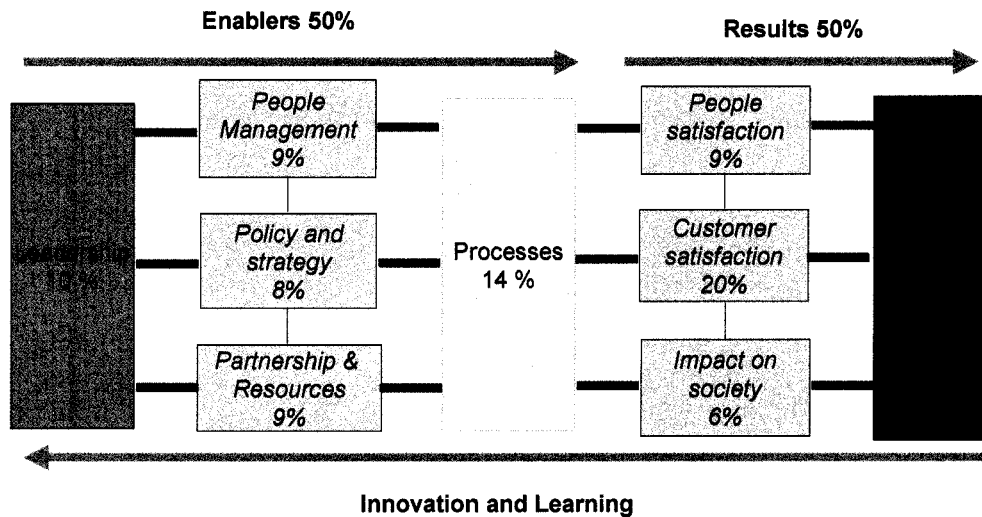
สรุป Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดการควบคุมในอดีตที่ต้องการให้การควบคุมสามารถครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยเน้น

มุมมองการควบคุมในหลาย ๆ มิติ ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างสมดุล

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ EFQM

EFQM ย่อมาจาก The European Foundation for Quality Management ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กร โดยดำเนินการรับรอง มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีตรรกะการประเมินผลองค์กร (Evaluation Logic) ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถ แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้

ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นปัจจัยสร้างสมรรถนะ (Enablers) และกลุ่มที่เป็นปัจจัยสร้างผล (Results)



EFQM framework for Excellence Model (EFQM, 2000)

ภาพที่ 2.4 EFQM framework for Excellence Model

กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยสร้างสมรรถนะ (Enablers) มี 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์การนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน
2. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ (Policy and Strategy) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การใช้นโยบายการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์
3. การบริหารบุคคล ในองค์การ (People Management) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
4. ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน (Resources) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การรวบรวมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
5. กระบวนการทำงาน (Processes) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยสร้างผล (Results) มี 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อองค์การ และผลิตภัณฑ์/การให้บริการขององค์การ
2. การสร้างความพึงพอใจของพนักงานในองค์การ (People Satisfaction) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้สึกรักของ พนักงานที่มีต่อองค์การ
3. การสร้างความพึงพอใจให้กับสังคม (Impact on Society) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. ผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจหรือกิจการขององค์การ (Business Results) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

ความเชื่อมโยงของ EFQM และ BSC

(1) ในแง่การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประกันคุณภาพการปฏิบัติงาน

ภายใต้ปรัชญาของการทำงานอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุด (Implementing the Best Value) การสร้างระบบการประกันคุณภาพการปฏิบัติงาน (Quality Assurance System) ที่เหมาะสมกับระบบปฏิบัติงานและธรรมชาติขององค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อีกต่อไป หนึ่งในวิธีการสร้างระบบประกันคุณภาพการปฏิบัติงานคือเทคนิคการประกันคุณภาพโดยการประเมินตนเอง

(Self-Assessment Technique) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการปรับให้เหมาะกับสภาพขององค์กรของตน ซึ่งเป็นวิธีที่แตกต่างไปจากอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเฉพาะที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานกลาง (Standardized Performance Indicators) รูปแบบการประเมินผลแบบ EFQM สามารถตอบสนองระบบการประกันคุณภาพทั้ง 2 แบบดังกล่าว ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลแบบองค์รวม (Holistic) ที่อาจถือได้ว่าเป็นการประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ (Strategic-focused Evaluation) ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีแง่มุมทางสังคม (Social Aspects) อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดในรูปแบบของ EFQM จำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการวัดการปฏิบัติงาน (Performance Measure) ในรูปของระบบการให้คะแนน (Scoring System) ที่เกื้อกูลให้ระบบบริหารงานขององค์กรเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์กรหลายหน่วยงาน เช่น The Barony Group, EFMD (European Foundation for Management Development), ASTD (American Society for Training and Development) และ APQC (American Productivity and Quality Center) ได้ดัดแปลงให้ใช้เทคนิคของ BSC โดยการสร้าง Corporate Scorecard (CSC), Business Scorecard (BUSC) และ Personal Scorecard (PSC) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลในระบบของการให้คะแนนแก่ตัวชี้วัด EFQM

(2) ในแง่ของการพัฒนาองค์กร

เมื่อพิจารณาจากแง่มุมของการพัฒนาองค์กร การออกแบบระบบ EFQM และ BSC มีความคล้ายกันที่จะให้การประเมินผลให้เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้พัฒนาระบบวัตถุประสงค์ แล้วจึงย้อนมาพัฒนาตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแนบแน่น ในลักษณะนี้การประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพและระบบแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างระบบวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบทั้งสองมีและตอบสนองต่อความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ ความเป็นพลวัตสูงของระบบหมายถึงการที่ระบบมีการเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อทุกปัจจัยย่อยของระบบ ในขณะที่การตอบสนองต่อความเป็นพลวัตหมายถึงความไวของระบบต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

การใช้เทคนิค EFQM และ BSC ในการสร้างตัวชี้วัด

ในการสร้างระบบการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ตัวชี้วัดจะต้องมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆขององค์กร และสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรอย่างครบถ้วน

ตารางเปรียบเทียบ EFQM และ BSC

	EFQM	BSC
1. แง่มุมผลประโยชน์ทางการเงิน	มี	มี
2. แง่มุมความพึงพอใจของผู้รับบริการ	มี	มี
3. แง่มุมความพึงพอใจของพนักงาน	มี	ไม่มี
4. แง่มุมการจัดการกระบวนการผลิต	ไม่มี	มี
5. แง่มุมการเรียนรู้ขององค์กร	มี	มี
6. แง่มุมผลกระทบต่อสังคม	มี	ไม่มี

ตารางเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่าเทคนิค EFQM ขาดประเด็นในแง่ของการจัดการกระบวนการผลิต ในขณะที่เทคนิค BSC ขาดประเด็นในแง่ของความพึงพอใจของพนักงานและแง่ผลกระทบต่อสังคม ดังนั้น การผสมผสานทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกันจะช่วยให้ได้ระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์ครบทุกด้าน นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากเทคนิคที่ผสมผสานกันระหว่าง EFQM และ BSC เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมร่วมกันของทั้งสองเทคนิคนี้ได้

เมื่อพิจารณา BSC ควบคู่กับ EFQM ทำให้เห็นได้ว่าการสร้างสมรรถนะจะต้องพัฒนาและสร้างปัจจัยที่เกี่ยวกับคนเป็นส่วนหนึ่งด้วย และการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ควรจะทำการวัดว่าบุคลากรตอบสนององค์กรในด้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้หรือไม่ ซึ่งจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้าน QEIC (Quality, Efficiency, Innovation, Customers Responsiveness) เป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงจะใช้ QEIC เพื่อเป็นแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Job Satisfaction)

1.3.1 ความหมายของความพึงพอใจ

มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ไว้แตกต่างกัน พอสรุปได้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (แปลและเรียบเรียง 2522: 126) ให้แนวคิดไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2529 อ้างถึงใน ศรีบุญญา รุ่งนันทรัตน์ 2534: 7) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่มีต่อด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ทัศนคติต่องาน ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่มีทัศนคติหรือพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูงนี้มักจะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานดี มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

อมรา สารสันติสุข (2532, อ้างถึงใน อเนชา กลิ่นเกสรและคณะ 2546) กล่าวถึงปัจจัยในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงานค่าจ้าง ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน มิตรภาพความร่วมมือ และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน จนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ข้างต้น ผู้ปฏิบัติงานอาจจะเกิดทัศนคติในทางลบและเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานตามมา

วิรุฬ พรรณเทวี (2542, อ้างถึงใน วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณ 2550) ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไรถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อย

อารี เพชรสุค (<http://www.geocities.com/recture2002/chap5.doc>) กล่าวว่าความพึงพอใจนั้นเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์ ความรู้สึกที่

เกิดจากประสบการณ์ การทำงานของบุคคล ความพึงพอใจในงานมีผลมาจากงานนั้นทำให้ความต้องการ ทั้งทางร่างกาย และจิตใจได้รับการตอบสนอง แต่ ถ้าเกิดความแตกต่างกันระหว่างงานที่ นายจ้างเสนอ ให้ความคาดหวังของลูกจ้าง จะนำไปสู่ความพอใจและไม่พอใจในงานนั้น ได้

1.3.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในงานเป็นหัวข้อเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจ ในวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม การที่ทำงาน ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ประสบผล เช่น ยอดการผลิตตกต่ำ ทั้ง ๆ ที่คนทำงาน ทำเต็ม คนงานขาดงาน เปลี่ยนงานบ่อย หรือมาทำงานได้แต่ทำไม่ดีไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้ ล้วนมีสาเหตุมาจาก ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานทั้งสิ้น ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจอุตสาหกรรม กล่าวคือ ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น ก่อให้เกิด กำลังขวัญ (Morale) แก่บุคคลในองค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นยุทธวิธีการ เพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้แก่หน่วยงานวิธีหนึ่ง ทำให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขการบริหาร เมื่อ พบว่าพนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.3.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบพื้นฐานมีดังต่อไปนี้ (รศ.ดร.อารี เพชรสุค, 2530 : 56)

1. งาน (Job) คืองานที่เขาได้ไปทำอยู่ หมายความว่า คน ๆ นั้น เขามีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากเขามีความชอบ ความสนใจแล้ว ก็ย่อมจะมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไป โอกาสที่เขาจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้หากเขาชอบอีก ก็ย่อมเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน
2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เขาอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะในบรรดาคคนงาน หรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเดียวกัน
3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนก็ตั้งความหวังไว้ กับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม เพราะ สิ่งนี้จะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของคนงานได้
4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมี การยอมรับเขา ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติ ให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เขาเกิดความพึงพอใจได้

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น สะอาด เป็นระเบียบ กว้างขวางโอ่โถง ที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environment) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจ เช่นกัน

6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่เขาได้รับตอบแทน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ เช่นกัน

7. หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้านี้มีอิทธิพลมากเช่นกัน เช่น ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยาหลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหา หัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co – Workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานไปกันได้ ย่อมส่งผลทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ (Organization) หมายถึง องค์กรใดที่มีชื่อเสียง การทำงานมี ระบบแล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมาย

โลเวอร์รี่ (Lowery) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพว่า คือ หัวหน้างาน (Robert C. Lowery , 1985 :78 - 79) ซึ่งสอดคล้องกับ สเตียร์ (Steers) ที่เชื่อว่าตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Factors contributing to organizational effectiveness) ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งก็คือ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง (Richard M. Steers, 1977 : 6 – 7 อ้างในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการ อภรณ์ รัศมี 2539 : 26)

มิลตัน (Miltion) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล อันเป็นผลจากองค์ประกอบภายนอก และภายในตัวบุคคล (Charles R. Miltion , 1981 : 76 - 77) ที่เป็นตัวแปรต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย

1. ความสนใจ
2. ทักษะ
3. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
4. ทักษะความชำนาญ
5. ความต้องการ

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอก ตัวบุคคลและภายในตัวบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลนี้เมื่อปฏิบัติไปแล้ว ย่อมมีผลสืบเนื่องมาจากการกระทำพฤติกรรมนั้น ผลสืบเนื่องอาจจะเป็นไปได้ทั้งในลักษณะที่เป็นความพอใจ และความไม่พอใจแก่บุคคล หากนำความพอใจมาให้ บุคคลก็มักจะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ , 2529 : 6) ในทางตรงกันข้าม หากนำความไม่พอใจมาให้บุคคลก็จะพยายามทำพฤติกรรมใหม่ ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลจึงเป็นตัวแปรต่อการปฏิบัติงาน (Job performance) (ภาณี กิริติบุตร, 2529 : 93)

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ(Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการ ใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2003 : 102) หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่างๆอย่าง มีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

แอทคินสัน (Atkinson cited in Steers and Porter 1991 : 5) (อ้างถึงในเพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมภาโร 2543 : 105) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง อิทธิพลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในเรื่องของทิศทาง ความเข้มแข็งและคงทนของการกระทำ

ราณี อธิชัยกุล 2543 : 239 – 240 (อ้างถึงใน ทินกฤษ ชัยวิริยกุล 2546 : 21) การจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร

การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ องค์การมีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้านบุคลากร ดังนั้นเป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้ การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานของผู้บริหารในการจูงใจก็คือ การ ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานตามที่พวกเขาต้องการ ประเด็นสำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้อง พยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์การและเมื่อบุคคลได้เห็นวิธีการที่เขาจะได้รับ ประโยชน์ หรือ ได้รับการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการของเขาแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบเป็นไปอย่างดีที่สุด

กระบวนการจูงใจ (Motivation process) เป็นลำดับขั้นตอนของแรงจูงใจซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1)ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied need) (2)เกิดความตึงเครียด(Tension) (3)เกิดแรงขับ(Drives)(4)พฤติกรรมแสวงหา (Search behavior) (5)ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Satisfied need)(6)การลดความตึงเครียด(Reduction of tension)

กระบวนการจูงใจจะเริ่มจากบุคคลเกิดความต้องการ และความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง จึงทำให้เกิดความตึงเครียดและแรงขับขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้บุคคลลดความตึงเครียด และเกิดแรงขับอีกครั้งจนกว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจ

ประเภทของการจูงใจ(Types of motivation)นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงสถานะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆมากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับ(Drives) แรงขับนี้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ

2) ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจวิธีทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

3) ความสนใจพิเศษ (Special interest) ความสนใจในเรื่องใดเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้นๆมากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของรถยนต์กลไก เขาก็พยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สถานะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดมุ่งหมายปลายทางหรือสิ่งที่เขาจะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ได้แก่

1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆย่อมมีแรงกระตุ้น หรือมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานที่มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2) ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับความสำเร็จอย่างไรจากการทำงานนั้น ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็พยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่

3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมีความบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่พนักงานแนะนำสินค้าสามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

4) เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากทำงาน หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต้นเพื่อความอยู่รอด อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนหลับนอน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น ความต้องการด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

ระดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ขึ้นและได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วและความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น เป็นความต้องการที่ได้รับการปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆที่เกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และเมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหารแล้ว

จะหมายถึงความปลอดภัย ความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางด้านการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน หรือการได้รับความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว บุคคลในสังคมหรือคนรัก เป็นต้น

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรีในสังคม (Esteem needs หรือ Egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเอง ว่าตนเองมีคุณค่ามีประโยชน์ และต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ยอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศ และมีศักดิ์ศรี

ระดับที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization หรือ Self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคล เป็นความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จ และตั้งความหวังไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุดที่ได้ตั้งความหวังไว้ ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับ ในขั้นที่ผ่านมา ในลำดับต้นๆ

จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของทฤษฎีความต้องการของ Maslow คือความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้น มิได้หมายความว่า ความต้องการขั้นต่าง ๆ จะหมดไปเพียงแต่ว่า ความต้องการขั้นต่ำ ๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว

ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (two – factors theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (two – factors theory) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 2950 – 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 2960 – 1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตของความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎีทั้ง 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (2) ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัย

1) ปัจจัยการจูงใจ หรือตัวจูงใจ (Motivation factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัย

ที่เกี่ยวกับงานโดยตรงที่จูงใจให้คนชอบหรือรักงาน เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

2) ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จูงใจให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ตลอดเวลาและเป็นปัจจัยมาจากภายนอกตัวบุคคล ที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfies) ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Policy and administration)
2. การนิเทศงาน (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervision)
4. สภาพการทำงาน (Work condition)
5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary and benefits)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life)
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with subordinates)
9. สถานภาพของตำแหน่ง (Status)
10. ความมั่นคงในงาน (Security)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้น โดย Douglas McGregor ซึ่งเสนอว่า การจูงใจให้พนักงานทำงานขึ้นอยู่กับเจตคติที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน โดยเขาสังเกตเห็นว่าผู้บริหารจะมีเจตคติที่แตกต่างกัน 2 แนวทาง ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน McGregor จึงได้เสนอข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์โดยตั้งเป็น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎี X มีดังนี้

1. บุคคลโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และมักเลือกจะหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะสามารถทำได้
2. ด้วยเหตุที่บุคคลไม่ชอบทำงาน บุคคลส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ มีการควบคุม

มีการขมขู่ และการลงโทษ เพื่อให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. บุคคลโดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำชื่นชม หลีกเลียขความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคง และความปลอดภัยในอาชีพ

จากข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X จะส่งผลต่อนโยบายการบริหารของผู้บริหารคือ ผู้บริหารจะเน้นการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ใช้การจูงใจโดยให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพต่ำ มีสวัสดิการและมีการตอบสนองความต้องการของร่างกาย และความปลอดภัยให้แก่พนักงาน โดยพนักงานจะได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเพียงเล็กน้อย มีอำนาจหรือมีความยืดหยุ่นได้บ้าง การจูงใจโดยทฤษฎี X นี้ นับว่าเป็นการจูงใจที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำเท่านั้นเอง นั่นคือ จูงใจในเรื่องความดี้อยกว่าทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย สิ่งที่จูงใจคือผลตอบแทนด้านการเงินและควบคุมโดยการลงโทษ

ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎี Y มีดังนี้

1. โดยทั่วไปบุคคลจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบและมักปฏิบัติงานได้มากกว่าที่กำหนด
2. บุคคลโดยทั่วไปไม่ใช่คนที่มีความเกียจคร้าน หรือไว้วางใจไม่ได้
3. บุคคลโดยทั่วไปมีความสามารถสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเขาเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ดังนั้น การควบคุมหรือการลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
4. บุคคลโดยทั่วไปไม่เพียงแต่มีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบและจะพยายามพัฒนาวิธีการทำงานหรือพัฒนาตัวเองอยู่เสมอภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม

การบริหารและควบคุมตามข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y จึงตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ทำการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตัวเอง การจูงใจจะมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น ดังนั้นจึงใช้การจูงใจด้วยความต้องการทางด้านมีชื่อเสียง และความต้องการทางด้านประสบความสำเร็จในชีวิต สิ่งจูงใจในการทำงานกับแนวคิดนี้คือความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และไม่เห็นด้วยกับการใช้สิ่งจูงใจหรือการลงโทษที่เข้มงวด ผู้บริหารตามทฤษฎี Y จึงควรให้มีการรับผิดชอบดูแลกันเองระหว่างพนักงาน โดยเน้นที่การยอมรับ การมีเกียรติ ชื่อเสียง และการประสบความสำเร็จเป็นการตอบแทน

วิธีการบริหารตามแนวคิดของ ทฤษฎี Y นี้ถือว่าการรวมเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน (The integration of individual and organizational goals) โดยผู้บริหารจะต้องจัดสภาพแวดล้อมและกำหนดวิธีการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรจะกล่าวว่า ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y จะดีกว่ากันเป็นการยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการมีผลต่อการบริหารองค์กร เช่น ลักษณะองค์กร บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ขนาดขององค์กร และสภาพแวดล้อมอื่นๆ แตกต่างจากการวิจัยส่วนมากชี้ให้เห็นว่าการใช้ ทฤษฎี Y ในระยะยาวจะเกิดความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานมากกว่า

Herzberg (1959: 53 อ้างถึงใน วิรัตน์ ดวงมาลา 2547: 20) มีความคิดเห็นว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ย่อมทำให้องค์การขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's acquired – needs theory) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย David C. McClelland ซึ่งกล่าวว่าบุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน โดย McClelland ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น พอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มและสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันแย่งชิง บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูงจะพยายามสร้างความรักและความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในสังคม
2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นรวมถึงอำนาจในการควบคุม บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงสุด ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานเหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom theory) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ Victor H. Vroom ซึ่งเสนอแนวความคิดว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย และ มองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทฤษฎี Vroom เป็นการจูงใจของ

บุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมี คุณค่าในผลลัพธ์จากการ ใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวก หรือด้านลบ) คุณด้วยความคาดหวังจากการ ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง Vroom ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ความพยายามกำหนดเป้าหมายและ โอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทฤษฎี Vroom เป็นไปตามสมการดังนี้

$$\text{อำนาจ (Force)} = \text{คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence)} \times \text{ความคาดหวัง (Expectancy)}$$

โดยอำนาจ (Force) เป็นพลังที่เป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล คุณค่าความพึงพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เป็นการที่บุคคลประเมินค่าผลลัพธ์ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ โดยจะมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ส่วนความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง มีดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นผลมาจากอำนาจ (Force) หรือ พลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
2. บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
3. บุคคลเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่

ต้องการ

บุคคลที่มีเป้าหมายเฉพาะอย่าง มีคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เท่ากับศูนย์ และมีความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบ จะทำให้บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากขาดอำนาจการจูงใจ ดังนั้นอำนาจในการกระทำบางสิ่งจึงขึ้นอยู่กับทั้งคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์และความคาดหวัง นอกจากนี้สิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุการกระทำบางอย่างได้กำหนดโดยความต้องการให้บรรลุสิ่งนั้น ตัวอย่าง บุคคลเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ในรูปของค่าตอบแทน เช่น ผู้บริหารจะเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทในการตลาดหรือการผลิต เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือผลลัพธ์ด้านการตอบแทน

ทฤษฎี Vroom และการปฏิบัติ (The Vroom theory and practice) สิ่งที่น่าสนใจของทฤษฎีนี้ก็คือการระลึกถึงความสำคัญของความต้องการเฉพาะบุคคลและการจูงใจให้เหมาะสมและมีความเข้ากันกับวัตถุประสงค์ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg โดยแต่ละบุคคลจะมีเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างจากเป้าหมายขององค์กรแต่สามารถเข้ากันได้ นอกจากนี้ทฤษฎี Vroom ยังสอดคล้องกับหลักการจัดการ โดยวัตถุประสงค์

จากขสมมติฐานดังกล่าว หน้าที่ของผู้บริหารคือการออกแบบสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและการศึกษาความแตกต่างในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้ค่อนข้างยากสำหรับการนำไปปฏิบัติ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เสนอว่า แต่ละบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยถือเกณฑ์ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานและการที่ได้รับ รางวัล ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่า การจูงใจ (Motivation) ขึ้นกับวิธีการซึ่งบุคคล จะนำไปสู่การ เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจะทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และเลือก พฤติกรรมที่คาดว่าจะได้รับความสำเร็จสูงสุด

สิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีความคาดหวังก็คือความเข้าใจเป้าหมายส่วนบุคคล และการมุ่ง ที่ความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับการปฏิบัติงาน (Effort – performance relationship) ซึ่งเป็นการใช้ความพยายามของบุคคลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัล (Performance – reward relationship) บุคคลที่มีความ เชื่อว่าการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards – personal goals relationship) องค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของบุคคลจากการจูงใจด้วยรางวัลที่มี ศักยภาพ

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement theories of motivation)

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement theories of motivation) หรือทฤษฎี การเสริมแรง (Reinforcement theory) เป็นแนวคิดของ B.F Skinner ซึ่งเขาถือว่าพฤติกรรมที่ได้รับ การเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำๆกัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำๆอีก และผลที่ เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดแรงจูงใจของเขา

ตัวเสริมแรง (Reinforces) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แบ่ง ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcers) ใช้เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น เงิน ค่ายกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุด โดยได้รับค่าจ้าง การ ประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย เป็นต้น
2. ตัวเสริมแรงทางลบ (Negative reinforce) ใช้เมื่อต้องการในสิ่ง ที่ไม่ต้องการ เช่น การลงโทษในทางลบอาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการได้ โดยทฤษฎีการ เสริมแรงนี้มุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สึคนึกคิดของบุคคล เพื่อให้ทราบถึง ผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน โดย Skinner เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจเพื่อ ให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้น ไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้ อย่างเหมาะสม การเสริมแรงบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดี เพื่อ

จะทำให้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆและการให้เสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษ บุคคล บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำเพื่อจะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น

2.2.2 ความสามารถ (Ability)

ความสามารถ(Ability) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการรพช.เป้าหมาย รวมทั้งความสามารถในการส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรได้

Hick and Gullet (อ้างในรัชฎาวรรณ โพธิพันธ์,2548:55) กล่าวถึงคนในฐานะเป็นเงื่อนไขสำคัญขององค์กร โดยคนที่คนได้พบความสามารถที่มีอยู่นั้นเข้ามาพร้อมกับตัวเขาใน 3 ด้าน ด้วยกันคือ

- 1) ความสามารถในการทำกิจกรรม (Ability to do) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้บุคคลสามารถทำกิจกรรมที่จำเป็นนั้นๆได้
- 2) ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น (Ability to influence)คืออำนาจที่จะสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ
- 3) ความสามารถในการใช้ความคิด (Ability to use concepts) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจใช้วิจารณญาณ เป็นต้น

2.2.3 การให้โอกาสในการทำงาน

การให้โอกาส (Opportunity) หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรในการสื่อสารกับผู้บริหาร การเสนอแนวคิด นวัตกรรม และมีโอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

โครงสร้าง โอกาสในองค์กร (Opportunity Structure) หมายถึง โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตและการสร้างความเคลื่อนไหวในทางบวก ให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยมีความสัมพันธ์กับสภาพงาน ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานในองค์กรและพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมในที่ประชุม การผลักดันงานการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในแต่ละแผนก (Sabiston and Laschinger, 1995) การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งการได้รับโอกาสดังกล่าว ย่อมส่งผลให้มีกำลังใจและความทุ่มเทพยายาม ความผูกพันในองค์กร

2. การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase Competence and Skill)

หมายถึง การที่ผู้บริหารให้โอกาสแก่สมาชิกได้รับการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้ทุนและอนุญาตให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง

3. การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงาน (Reward and Recognition)

หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่สมาชิกที่มีความประพฤติดีหรือมีการปฏิบัติงานดีเด่น โดยการให้รางวัล ให้คำยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณและรับรองความสามารถแก่สมาชิก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณาค่าตอบแทนแก่สมาชิกอย่างเหมาะสมการได้รับ

2.2.4 การให้อำนาจ (Empowerment)

1) ความหมายของการให้อำนาจในการทำงาน

คำว่า Empowerment เป็นคำมาจากภาษาต่างประเทศ ซึ่งไม่มีการบัญญัติเป็นภาษาไทยที่ชัดเจน นักวิชาการหลายท่านได้ใช้คำที่ต่างกันนี้มีความชัดเจนและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “การให้อำนาจในการทำงาน”

Scott and Jaffe (1991 : 349) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงานเป็นวิถีทางของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยการให้บุคลากรรู้สึกถึงความรับผิดชอบในงานและการทำให้องค์กรดีขึ้น ทีมงานในองค์กรร่วมมือกันปรับปรุงการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จในระดับผลผลิตหรือคุณภาพการบริการ

Hobbs (1992:1293) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลคิดและตระหนักรู้ถึงทางเลือกของตนเองในการเปลี่ยนแปลงตนเองหรือสิ่งแวดล้อมอย่างอิสระตามความต้องการของตน

Hawks (1992:610) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงานเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นกระบวนการระหว่างบุคคลเพื่อการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อการสร้าง การพัฒนา และการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของสังคม

Tebbit(1993:19) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงการควบคุมดูแล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในองค์กร โดยบุคคลจะมีความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จินตนา (2539 : 101) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงานเป็นกระบวนการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน โดยการตัดสินใจส่วนบุคคลของบุคลากรเอง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจจะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตเจริญก้าวหน้าในงานของตน

รัชดาวรรณ เกิดประกอบ (2545:14) ได้ให้นิยามว่า หมายถึง การให้อำนาจกับพนักงานในการตัดสินใจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งองค์กรจะเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบเปิด(Open Communication) หรือการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

ปิยานันท์ จิตมานะศักดิ์ (2548:12) การมอบอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจและโอกาสการสนับสนุน ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร แก่พนักงานให้มีความสามารถควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเอง เสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม มีความรู้สึกมั่นใจ มีความเป็นอิสระและรู้สึกมั่นใจสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า หมายถึง เป็นกระบวนการถ่ายทอดอำนาจจากองค์กร ไปสู่บุคลากรให้สามารถตัดสินใจแทนองค์กรได้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานและพัฒนา ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2) องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการให้อำนาจในการทำงาน

การให้อำนาจในการทำงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างค่านิยมซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นและถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ Tebbitt (1993:20) อ้างถึงในปิยานันท์ จิตมานะศักดิ์,2548:13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการที่จำเป็นต่อการให้อำนาจในการทำงานในองค์กร ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะสะท้อนถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร การยอมรับคุณค่าของบุคคล

2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความฉลาด (Excellence) และความเชี่ยวชาญ(Expertise) ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน เพิ่มประสิทธิภาพในงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากร

มองเห็นคุณค่าของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการให้อำนาจในงาน

3. มีความสามัคคี (Harmony) และความเสมอภาค (Balance) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลและปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องสร้างความร่วมมือกัน รับผิดชอบและร่วมกันสร้างความประนีประนอมในการทำงานให้เกิดสัมพันธภาพขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งองค์กรโดยรวม

4. สนับสนุนการจัดการกับความเสี่ยง (Reasonable-Risk Taking) และความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวในองค์กร (Accepts Responsible Failure) โดยต้องขจัดความกลัวของสมาชิกที่จะเกิดขึ้นจากการเผชิญความเสี่ยงและความล้มเหลว และส่งเสริมให้สมาชิกมีความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งเหล่านั้น จนเกิดความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตต่อองค์กร

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้อำนาจในการทำงาน

Tebbitt (1993:18-23) อ้างถึงในปิยานันท์ จิตรมานะศักดิ์, 2548:14) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการให้อำนาจในการทำงานแก่บุคลากร มีดังนี้

1. ความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับอำนาจและสถานภาพขององค์กร องค์กรใดที่ผู้บริหารที่ทำการบริหาร โดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (Power) ในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายจะมีผลในการให้อำนาจในการทำงานแก่บุคลากร เป็นไปได้ยาก

2. การรับรู้เกี่ยวกับการควบคุม ความต้องการ และทัศนคติ องค์กรใดที่กำหนดนโยบายบริหาร โดยเน้นกฎระเบียบการควบคุมและการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด จะมีผลทำให้การให้อำนาจในการทำงานแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง

3. ความเฉื่อยชาขององค์กร องค์กรใดที่ขาดการเคลื่อนไหว (Lack of Movement) ซึ่งเป็นผลเนื่องจากการบริหารทำให้ขาดความตื่นตัวในการรับสิ่งใหม่ ๆ และไม่มีภาระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้านการบริหาร จะทำให้ขาดซึ่งการนำหลักการให้อำนาจในการทำงานให้บุคลากรในองค์กร

4. การแข่งขันภายในองค์กร องค์กรใดที่มีการแข่งขันภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างบุคลากร หรือการแข่งขันระหว่างแผนกเพื่อแย่งชิงอำนาจ ตำแหน่ง เงินและทรัพยากรอื่น ๆ จะมีผลทำให้การให้อำนาจในการทำงานแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง

5. สมรรถนะของผู้บริหารองค์กร องค์กรใดที่ผู้บริหารประกอบด้วยคุณสมบัติของทักษะผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การขจัด

ความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม และ การสร้างความเป็นหนึ่งในองค์กรจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับการให้อำนาจในการทำงาน

6. พฤติกรรมของบุคลากร ในองค์กร องค์กรใดที่บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง มีความรู้ ความสามารถ มีความเต็มใจ พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และทำการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะมีผลทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถ ทำการให้อำนาจในการทำงานให้กับคนได้ และหากได้รับการมอบอำนาจในการทำงานจาก ผู้บริหารก็จะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

7. จำนวนบุคลากร การผสมผสานและทักษะ องค์กรใดที่มีขนาดใหญ่ มักจะ ต้องเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ ดังนั้น การเชื่อมโยงคุณค่าของจินตภาพและ การปฏิบัติงานจะเป็นกุญแจนำไปสู่การให้อำนาจในการทำงานได้

4) กระบวนการให้อำนาจในการทำงาน

Tebbitt (1993: 21-23 อ้างถึงในปียานันท์ จิตรมานะศักดิ์, 2548: 15) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. การกำหนดค่านิยมต้องชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ ตรงกัน

2. การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องมีการสร้างเป้าหมาย ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และยึดมั่นในจิต ภาพขององค์กรร่วมกัน

3. การกำหนดผลการปฏิบัติงานหรือคุณภาพ วิธีการปรับปรุงคุณภาพงาน และระดับความพึงพอใจ เป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการประเมิน ความสามารถขององค์กร การประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบการให้ ความรู้ ระบบการให้รางวัล

4. การชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน มีการปรับเปลี่ยนการ รับประกัน คุณภาพ เพื่อสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอำนาจ หน้าที่และภารกิจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

5. การกำหนดข้อบ่งชี้ ขอบเขตของการจัดการ นอกจากความสำเร็จของ วัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรแล้ว ต้องมีการกำหนดแนวทางในการที่จะให้ผู้ปฏิบัตินำไป ปฏิบัติได้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กร

6. การประเมินความสามารถในการเผชิญความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งประเมินได้

จากความคาดหวัง การให้รางวัล ระบบการสนับสนุน และทรัพยากร ซึ่งผู้บริหารต้องตอบคำถาม ด้วยข้อโต้แย้ง

7. การเชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรและบุคคลเข้าด้วยกัน รวมทั้งความ สอดคล้องระหว่างค่านิยมขององค์กรและบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินงานและการ เสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากการเห็นคุณค่าของจินตภาพพันธกิจขององค์กรแล้ว บุคลากรใน องค์กรต้องค้นหาเป้าหมาย กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Tracy (1990: 1-5 อ้างถึงในปิยานันท์ จิตรมานะศักดิ์, 2548: 16) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงาน ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (power through responsibility)

กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร โดยทำการสื่อสารและส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกรับผิดชอบในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตน รวมทั้งเข้าใจ บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2. การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (power through authority) มีการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจาก ความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ให้ชัดเจน

3. การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (power through standard of excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร รู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (power through training and development) ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (power through knowledge and information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ให้ บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจากองค์กร อื่นๆ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูล (power through feedback) จุดมุ่งหมาย

ของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (power through recognition) ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับ โดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในการสามารถมองของตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อที่ว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9. การให้อำนาจโดยการระลึกถึงความล้มเหลว (power through permission to fail) ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกที่ว่า ความล้มเหลวนั้น เป็นประสบการณ์ ทำให้บุคคลสามารถที่จะทำการวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวได้ รวมทั้งการประเมินงบประมาณและความล้มเหลว และสิ่งสำคัญ คือ เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้ว ต้องไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่น ควรให้การสนับสนุน แนะนำให้บุคคลนั้นทำการปรับปรุงเสียใหม่

10. การให้อำนาจโดยการยอมรับนับถือ (power through respect) โดยการเตรียมแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกันกับความรับผิดชอบ มองหาวิธีการที่ทำงานได้ง่ายขึ้น เป็นผู้ฟังที่ดีและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ

จะเห็นได้ว่ากระบวนการมอบอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไปจนถึงการยอมรับ โดยการเตรียมแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งก่อนที่จะมีการยอมรับนั้นต้องมีการมอบหมายอำนาจ ฝึกอบรมและพัฒนา ให้ความรู้ให้ข้อมูลย้อนกลับต่างๆ ด้วย

5) ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter กับการมอบอำนาจในการทำงาน

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter (Kanter's Theory of Structure Power) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า อำนาจในองค์กรจะได้รับมาจากสภาพโครงสร้างขององค์กร (Structure Conditions) Kanter ได้ให้ความหมายของอำนาจว่าหมายถึง ความรู้สึกทางบวก เป็นความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งได้กล่าวถึงโครงสร้างอำนาจในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Sabiston and Laschinger, 1995:39)

6) ประโยชน์ของการให้อำนาจในการทำงาน

Smith (1996 อ้างถึงใน ปิยานันท์ จิตมานะศักดิ์, 2548: 23) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมอบอำนาจในงานต่อบุคลากรในองค์กรไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การมอบอำนาจในงานได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ เกิดความพึงใจในงานและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน จากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคคลที่ได้รับการมอบอำนาจในงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า ยินดีจากการได้ติดต่อสื่อสารและร่วมงานกับบุคคลอื่น และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อการได้กระทำบางสิ่งที่คิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ การมอบอำนาจในงาน มีการปรับโครงสร้างการบริหารที่แบนราบและมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงานและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4. ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและการให้รางวัล ผลที่ตามมาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ และเกิดความคงอยู่ในองค์กร มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป

Tebbitt (1993 อ้างถึงในอุษา ตามถิ่นไทย, 2548: 35) ได้สรุปประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานจากการใช้หลักการเสริมสร้างอำนาจในการบริหาร ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Increase effectiveness) การเสริมร้างอำนาจในงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ

2. มีส่วนทำให้บทบาทของพนักงานมีความชัดเจนโดดเด่นยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานมีอำนาจยอมทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็นของตนเอง ตลอดจนมีขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตน

3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

(Enables modifying of environment) เมื่อพนักงานมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตามกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการ ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น เป็นต้น

2. เพิ่มความชัดเจนในเนื้อหา (Increase visibility) พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ มีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ

3. มีความสามารถที่จะขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน (Enables removal of barriers of practice) พนักงานสามารถที่จะระบุชี้ชัดถึงปัญหาและขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหา มีวิจารณญาณในการคิด (Critical thinking) และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรรวมถึงค่านิยมปรัชญาขององค์กร

4. การส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน (Promotes collaboration and cooperation) พนักงานสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

5. การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์และข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น (Increase access to resources and information)

6. การขยายสัมพันธภาพในบทบาท (Expand role relationships)

7. เป็นการส่งเสริมขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานคงอยู่ในงานมากขึ้น

2.2.5 การมีส่วนร่วม (Involvement)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) เป็นการให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรืออื่นๆตามความเหมาะสม แนวคิดในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เชื่อว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นเจ้าของกิจการ มีความผูกพัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ไม่ละทิ้งหน้าที่ ยินดีทุ่มเทเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา ตลอดจนความรับผิดชอบ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ (Rabinowitz, 1977)

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ซึ่งจะเป็พลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด

การมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งผลต่ออัตราขาดงานและการลาออก กล่าวคือ พนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานสูงจะเกิดความพอใจ และมีอัตราการลาออกและการขาดงาน น้อยกว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ

1) ความหมายของการมีส่วนร่วม

Tannenbaum and Mssarik (1958 อ้างถึงในรัชดาวรรณ เกิดประกอบ, 2545:9) ซึ่งเป็นผู้ที่สนใจแนวทางการให้พนักงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในช่วงแรก ๆ ได้ให้นิยามการมีส่วนร่วมว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการและมุ่งเน้นการให้ความสนใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานระดับล่างขององค์กร ให้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อตัวเอง

Lindgren (1973 อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิงาม, 2544:5) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึงการที่คนหลาย ๆ คนทำงานด้วยกันเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันและทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จและงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยหลาย ๆ คน จะต้องมีการร่วมมือมากขึ้น

Berkley (1975 อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิงาม, 2544:5) กล่าวว่าหมายถึง การที่ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามเป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นต้นว่า การยอมให้ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดสภาพการทำงาน การกำหนดนโยบายหรือแม้กระทั่งการเลือกตั้งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาด้วย

Brown and Moberg (1980:483 อ้างถึงในเฉลียว โกงเกษตร, 2547:27) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขาในอนาคตซึ่งซึ่งอาจจะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการหรือได้รับการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการก็ได้

Parkinson (1981 อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิงาม, 2544:5) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพแบบเผชิญหน้า หรือหันหน้าเข้าหากันและความสัมพันธ์แบบนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น คือการนำความรู้ความสามารถของหลาย ๆ คนมาผสมผสานกันและได้การตัดสินใจที่เด็ดขาดว่าการตัดสินใจที่พวกเขาแต่ละคนได้คิดไว้แล้ว คณะกรรมการการประชุม ระบบการให้คำแนะนำและรูปแบบการปรึกษาหารือร่วมกันล้วนเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การปรับปรุงของบุคคลแต่ละคน เพื่อตำแหน่งความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ไม่มีวิธีใดที่จะเปิดโอกาสให้คนเราได้พัฒนาปรับปรุงความรู้ ความสามารถและการศึกษาได้เท่ากับการเข้าร่วมประชุม นอกจากนั้นยังทำให้เป็นคนที่ยอมรับฟังคนอื่นมากขึ้นและลดความถือดีลงได้

Alastair (1982 อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิงาม,2544:5) ได้ให้คำจำกัดความว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะไรควรหรือไม่ควร มิติที่ 2 การมีส่วนร่วมเสียสละ ในการพัฒนาโดยลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมในการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน มิติที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการดำเนินงาน

Rodrigues (1994 อ้างถึงในรัชดาวรรณ เกิดประกอบ,2545:9) ได้อธิบายว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงานเป็นการเพิ่มพูนคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพและผลผลิตให้สูงขึ้น ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นที่ผ่านมาจึงมีนักวิชาการ ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่น่าสนใจ มีดังต่อไปนี้

Nykodym และคณะ (1994:46 อ้างถึงในรัชดาวรรณ เกิดประกอบ,2545:10) ได้เสนอแนวทางการให้พนักงานมีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมาย โดยเริ่มจากการให้พนักงานได้กำหนดเป้าหมายหรือออกแบบงานที่ตนรับผิดชอบ จากนั้นให้พนักงานได้มีโอกาสในการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง เช่น กำหนดเวลาในการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ เป็นต้น ในระยะต่อมาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสุดท้ายให้พนักงานได้เข้าร่วมการกำหนดนโยบายขององค์กร หรือเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและตนเอง

ผลของการนำแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมาปรับใช้ในองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งเป็นการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานได้ตัดสินใจในงานของตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความหมายต่องานของตน มีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาและพบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางหนึ่งที่เสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Cohen และ Uphott ((อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิงาม,2544:7) ได้จำแนกลักษณะกิจกรรมการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้นประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำ คือการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็จะเลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อย ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผนและการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานตามโครงการนั้นจะได้อาจมาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการใดบ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารและการประสานงานและขอความช่วยเหลือเป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์นั้น นอกจากความสำคัญของประโยชน์ในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียหายของโครงการ

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

2) ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกระทำด้วยความรับผิดชอบนั้น ช่วยก่อประโยชน์มากมายให้กับตัวผู้มีส่วนร่วมและองค์กร ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น มีโอกาสที่ได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีความเป็นอิสระในการทำงาน ผลักดันให้มีความคิดสร้างสรรค์ ร่วมแก้ปัญหขององค์กรและช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย (Newstrom and Davis อ้างถึงในเคลิยว โกงเกษตร, 2547:31)

การมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาให้เกิดแรงจูงใจแก่พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วม ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ในคุณค่าแห่งตน เกิดความพึงพอใจในงาน ลดความขัดแย้ง ลดความตึงเครียด เกิดความผูกพันที่มีเป้าหมายร่วมกัน เกิดความรู้สึที่ดีในสถานที่ทำงานและเกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ร่วมปรึกษากันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

จากการศึกษาประโยชน์ของการมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 138-139 อ้างในเคลิยว โกงเกษตร, 2547:31) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ว่า

1. ช่วยให้มีโอกาสได้รับข้อเท็จจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติงานทำให้โอกาสเข้าไปแก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น

2. ช่วยให้มีโอกาสได้รับข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ขึ้นได้
3. ช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานที่ได้มีโอกาสแสดงออก ในฐานะสมาชิกขององค์กร
4. ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ทั้งในทิศทางจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทำให้เกิดการเข้าใจและร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น

2.2.6 การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ (Recognition)

หมายถึง การที่องค์กร มีเป้าหมายหรือนโยบายที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากร ทั้งทางด้านส่งเสริมการให้ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่ดี ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัชรา คติกุล (2535: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา ในทัศนะของอาสาพัฒนาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิสำเนา ประสบการณ์ในการเคยพักอาศัยอยู่ในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และการนำ ความรู้จากหลักสูตรและวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงานไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อาสาพัฒนา ความรู้ความชำนาญพิเศษที่มีนอกเหนือกว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง ผลประโยชน์จากการเป็นอาสาพัฒนา การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ การรับฟังข่าวสารข้อมูล และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา

สมบุญ สอนประภา (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดพะเยา พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภาตำบลไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ลักษณะงาน และภาระหน้าที่ของคณะกรรมการสภาตำบล แต่มีความสัมพันธ์กับการสร้างความสัมพันธ์อันดี การยอมรับในกฎระเบียบ ประสบการณ์การฝึกอบรม การประสานงานภายใน และการมีส่วนร่วมในการทำ กิจกรรมกับชุมชน

ศิริวิทย์ คลีสุวรรณ ,2536 (อ้างในกนกวรรณ ธนาเลิศสมบุญ 2546 : 23) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ พบว่า ระบบสวัสดิการในการทำงาน อุปสรรคการทำงานยังไม่พอเพียง และไม่มีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ทำให้

ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และศึกษาถึงการจำแนกตำแหน่ง การระบบในหน่วยงาน การปรับปรุงงาน แต่เนื่องจากขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

อรรถพงษ์ ถนิมพาสน์ (2537: 149-161) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน : กรณีศึกษาประชาชนเกาะลิบงอำเภอกันตัง จังหวัดตรัง และเกาะพัง อำเภอกะพัง จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นอันดับแรกคือ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของการดำเนินกิจกรรมสาธารณสุขมูลฐาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านผู้นำส่วนปัญหาของการดำเนินงานโครงการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และระดับความคิดเห็นของผู้กำหนดนโยบายกับผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่สอดคล้องกัน

ฉนวนศรี มงคลเดช (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การประสานงานในหน่วยงาน การได้รับการฝึกอบรม การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แต่ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ภูษิตา อินทรประสงค์ (2539 : 144) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลชุมชน เรียงตามลำดับความสำคัญ 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการทำ งานเป็นทีม 2) ลักษณะภาวะผู้นำ 3) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน 4) ความสามารถให้ทุนให้โทษ 5) การสร้างความผูกพัน และการยอมรับ 6) การมีส่วนร่วม 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงพยาบาลกับผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับปัจจัยด้านความชัดเจนของงาน ความสามารถบริหารภายในหน่วยงานและการจูงใจกลับมีบทบาทน้อยกว่าปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยข้างต้นดังกล่าว

ชาริณี จันทร์แสงศรี (2540) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ และปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

บุษบา นุศยพลากร (2542 : 106) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโรงพยาบาลชุมชน : ศึกษากรณีโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า

ปัจจัยด้านรายได้ ความชัดเจนของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ความพร้อมของทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน โดยความชัดเจนของนโยบายการกำหนดภารกิจ การมอบหมายงาน และความพร้อมของทรัพยากรสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารงานได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชนแต่อย่างใด

มติมา ตันประยูร (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการด้านการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการด้านการคลังคือ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการด้านการคลัง ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการด้านการคลัง (2) ปัจจัยลักษณะของผู้นำ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต และการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก (3) ปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน โครงสร้างองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การใช้อำนาจตามกฎหมายและการปฏิบัติตามระเบียบ การติดตามและประเมินผล การตรวจสอบ และควบคุม และ(4) ระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล

นันทนวล หมั่นธรรม (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล การทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและความต้องการเผชิญหน้ายากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและด้านความต้องการเผชิญงานยากสูง จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูง ในขณะที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการแข่งขันสูง จะมีประสิทธิผลในการทำงานต่ำ

ชัยวัฒน์ ทีปะนาวิน (อ้างถึงใน จงกล กุลพรม 2548 : 75) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานสถาปนิก ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานสถาปนิกทุกองค์การมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยพัฒนา ความสัมพันธ์กับลูกค้าและการเรียนรู้ ได้นำมาใช้มากในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยด้านทักษะทางกลยุทธ์การบริหาร คุณภาพและการควบคุม การบริหาร การเงินและการควบคุมต้นทุน ได้มีการใช้ระดับปานกลาง ปัจจุบัน ส่วนในอนาคตนั้นผู้บริหารให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่าปัจจัยทั้ง 13 ด้านจะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต ยกเว้นเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น คือ ปัจจัยด้านการเงินและควบคุมต้นทุน ที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่ค่อยมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

ทินกฤต ชัยวิริยะกุล (2546) (อ้างถึงใน จงกล กุลพรม 2548 : 75) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษาบริษัทพิพประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในความคิดเห็นปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างพบว่าสูงสุด 5 อันดับแรก คือ 1) ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการควบคุม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายในหัวข้อวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินการธุรกิจประสบความสำเร็จ 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และผลการศึกษาค่าความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง 5 อันดับแรกที่คาดหวัง คือ 1) ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 4) ปัจจัยด้านคุณภาพการควบคุม 5) ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามลำดับ

ปิยานันท์ จิตรมานะศักดิ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการมอบอำนาจในงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคาร: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่า 1. พนักงานได้รับการมอบอำนาจในงานอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับสูง และมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดี 2. การมอบอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจมีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง 3. การมอบอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวม 4. พฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

อุษา ตามถิ่นไทย (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทฟาบรินท จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1. วิศวกรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยส่วนบุคคลของวิศวกรที่มีผลต่อการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ อายุและเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร 3. ปัจจัยส่วนบุคคลของวิศวกรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ อายุ 4. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง รวมทั้งศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 1,510 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) ผู้ศึกษาได้ใช้ การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ในกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 101 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถามเชิงสำรวจ ตามประเด็นในกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มีจำนวน 6 ข้อ เป็นรูปแบบของคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผล

การปฏิบัติงานของบุคลากร มีจำนวน 24 ข้อ เป็นรูปแบบของคำถามปลายปิด โดยให้พิจารณาว่าแต่ละหัวข้อตรงกับความคิดเห็นในระดับใด โดยแบ่งเป็น 6 ด้านๆละ 4 ข้อ ประกอบด้วย การจูงใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มีการปฏิบัติจริงในองค์กร มีทั้งหมด 5 ข้อ เป็นรูปแบบคำถามปลายปิด

ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามลงคะแนนตามความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติเป็นอย่างไรในองค์กรในระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองมากที่สุด โดยการเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง และ นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามงานวิจัย ใช้

โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC “for windows (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Plus) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจะเป็นการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายลักษณะทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยใช้สถิติ t-test และ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างในการวิเคราะห์ความแตกต่างลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

การวิเคราะห์ปัจจัยส่งผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้ มีลักษณะคำถามที่เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือก จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) เป็น 5 ระดับและลักษณะการให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	มีค่าคะแนน = 5
มาก	มีค่าคะแนน = 4
ปานกลาง	มีค่าคะแนน = 3
น้อย	มีค่าคะแนน = 2
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน = 1

การจัดทำเกณฑ์การแปลความหมายของระดับปัจจัยส่งผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้สูตรการกำหนดช่วงคะแนน ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\
 \text{(Best, 1977:174)} &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายความว่า บุคลากรเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่ำมาก

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายความว่า บุคลากรเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายความว่า บุคลากรเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายความว่า บุคลากรเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายความว่า บุคลากรเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูงมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมี ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) เป็น 5 ระดับ และลักษณะการให้คะแนนเป็นดังนี้

มากที่สุด	มีค่าคะแนน = 5
มาก	มีค่าคะแนน = 4
ปานกลาง	มีค่าคะแนน = 3
น้อย	มีค่าคะแนน = 2
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน = 1

การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับต่ำมาก

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับระดับสูง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายความว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานจริงอยู่ใน
ระดับสูงมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา โรงพยาบาลลำปาง” เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านการให้โอกาส ด้านการให้อำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ และศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง โดยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยตัวแปรที่นำมาอธิบายในส่วนนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับซี และรายได้ นำเสนอในรูปตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น การจูงใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ นำเสนอในรูปตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย คุณภาพประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำเสนอในรูปตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการทดสอบที (t-test) และ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ ดังนี้

- n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
- S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- t แทน สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม
- F แทน สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม
- p แทน ความน่าจะเป็น (Probability) ที่แสดงระดับความมีนัยสำคัญ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอและอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้ นำเสนอในรูปแบบตารางโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	38	38.6
หญิง	62	61.4
รวม	101	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี	24	23.8
31 – 40 ปี	37	36.6
41 – 50 ปี	31	30.7
มากกว่า 50 ปี	9	8.9
รวม	101	100.0
อายุงาน		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	5	5.0
6 – 10 ปี	20	19.8
11 – 15 ปี	52	51.5
16 – 20 ปี	13	12.9
มากกว่า 20 ปี	11	10.9
รวม	101	100.0
ระดับการศึกษา		
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	9.9
ปวช. – ม.6	14	13.9
อนุปริญญา / ปวส./ปวท.	22	21.8

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล(ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	49	48.5
ปริญญาโท	6	5.9
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	101	100.0
ระดับซี		
น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	5.0
ระดับ 4	14	13.9
ระดับ 5	60	59.4
ระดับ 6	18	17.8
ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป	4	4.0
รวม	101	100.0
รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	12.9
10,001 – 15,000 บาท	21	20.8
15,001 – 20,000 บาท	29	28.7
20,001 – 25,000 บาท	21	20.8
25,001 – 30,000 บาท	9	8.9
มากกว่า 30,001 บาท ขึ้นไป	8	7.9
รวม	101	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 101 คน ปรากฏรายละเอียดดังนี้

1. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 เพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6

2. อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 ตามลำดับ

3. อายุงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 อายุงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 อายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และ อายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

4. ระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมา มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส./ปวท. จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 การศึกษาระดับ ปวช./ม.6 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 ระดับมัธยมต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่จบระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท

5. ระดับชี พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับชี 5 จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมา ระดับชี 6 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ระดับชี 4 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 ระดับชี 3 หรือน้อยกว่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และตั้งแต่ระดับชี 7 ขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

6. รายได้ต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมา มีรายได้ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท และระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 มีรายได้ 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และมีรายได้มากกว่า 30,001 ขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม

ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ด้านการจูงใจ	3.28	0.69	ปานกลาง
2. ด้านความสามารถ	3.50	0.66	สูง
3. ด้านการให้โอกาส	3.54	0.72	สูง
4. ด้านการให้อำนาจ	3.65	0.63	สูง
5. ด้านการมีส่วนร่วม	3.81	0.61	สูง
6. ด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์	3.36	0.66	ปานกลาง
รวม	3.52	0.66	สูง

จากตารางที่ 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ที่ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.81$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.28$) อยู่ที่ปัจจัยด้านการจูงใจ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตของท่านได้	3.25	0.80	ปานกลาง
2. องค์กรจะมีการจัดรางวัลชมเชยสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อเป็นการตระหนักในคุณค่าและการยอมรับ	3.72	0.60	สูง
3. ถ้าองค์กรอื่นใดเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าท่านคิดว่าจะไม่รับโอกาสนั้น	2.87	0.71	ปานกลาง
4. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.26	0.57	ปานกลาง
รวม	3.28	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านการจูงใจ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$) อยู่ที่ประเด็นการจัดรางวัล ชมเชยเพื่อเป็นการตระหนักในคุณค่าและการยอมรับและค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.87$) จะอยู่ที่ประเด็นถ้าองค์กรอื่นใดเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าท่านจะไม่รับโอกาสนั้น

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความสามารถ

ด้านความสามารถ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ท่านมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.20	0.82	ปานกลาง
2. องค์กรให้ความสำคัญในการสนับสนุนต่อบุคลากร โดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.75	0.54	สูง
3. ท่านมีความรู้และความสามารถพอที่จะพัฒนาตนเอง	3.38	0.72	ปานกลาง
4. ท่านมีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะเข้าถึงแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ	3.67	0.55	สูง
รวม	3.50	0.66	สูง

จากตารางที่ 4.4 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านความสามารถ โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านความสามารถอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยจะพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) อยู่ที่ประเด็นองค์กรให้ความสำคัญในการสนับสนุนต่อบุคลากร โดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจนและค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.20$) จะอยู่ที่ประเด็นการมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้โอกาส

ด้านการให้โอกาส	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1.องค์กรเปิดช่องทางการสื่อสาร ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร แบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน	3.56	0.74	สูง
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา	3.86	0.68	สูง
3.โอกาสในการพัฒนาและนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะมีเปิดกว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค	3.22	0.73	ปานกลาง
4. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับโอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตนเองอย่างเสมอภาคและยุติธรรม	3.53	0.73	สูง
รวม	3.54	0.72	สูง

จากตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้โอกาส โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านการให้โอกาสอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.54 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยจะพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$)อยู่ที่ประเด็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.22$) จะอยู่ที่ประเด็นโอกาสในการพัฒนาและนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะมีเปิดกว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้อำนาจ

การให้อำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่ ทำอยู่อย่างเต็มที่	3.65	0.69	สูง
2. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจ การตัดสินใจ อย่างพอเพียงใน การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.82	0.62	สูง

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้อำนาจ (ต่อ)

การให้อำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
3. องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจตัดสินใจกับท่าน	3.23	0.59	ปานกลาง
4. องค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ	3.88	0.61	สูง
รวม	3.65	0.63	สูง

จากตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้อำนาจ โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยจะพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$) อยู่ที่ประเด็นองค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.23$) จะอยู่ที่ประเด็นองค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจตัดสินใจ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ท่านมีโอกาส มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของท่านเองอย่างสม่ำเสมอ	3.60	0.65	สูง
2. หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน	3.83	0.63	สูง
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใด ๆ	3.88	0.61	สูง
4. องค์กรมีนโยบายเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างทั่วถึง	3.94	0.55	สูง
รวม	3.81	0.61	สูง

จากตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยจะพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) อยู่ที่ประเด็นองค์กรมีนโยบายเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างทั่วถึง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.60$) จะอยู่ที่ประเด็นการมีโอกาส มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานเองอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์

การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ	3.42	0.66	สูง
2. องค์กรมีนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจนในการพัฒนา และดึงศักยภาพจากทรัพยากรมนุษย์มาใช้งานอย่างจริงจังและชัดเจน	3.32	0.71	ปานกลาง
3. บุคลากรในองค์กรแห่งนี้มีความรู้สึกรักภาคภูมิใจและมีเกียรติที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรแห่งนี้	3.36	0.66	ปานกลาง
4. บุคลากรในองค์กรแห่งนี้ตระหนักถึงคุณค่าของตนต่อหน่วยงานสังกัด	3.34	0.61	ปานกลาง
รวม	3.36	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.36 และเมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยจะพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.42$) อยู่ที่ประเด็นองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.32$) จะอยู่ที่ประเด็นองค์กรมีนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจนในการพัฒนาและดึงศักยภาพจากทรัพยากรมนุษย์มาใช้งานอย่างจริงจังและชัดเจน

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติจริง
1. ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของท่านโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร	3.54	0.57	สูง
2. ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของท่านดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.50	0.57	สูง
3. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรลดลงจากปีที่ผ่านมา	3.26	0.73	ปานกลาง
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.10	0.95	ปานกลาง
5. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันเวลาดีกว่าปีที่ผ่านมา	2.78	0.71	ปานกลาง
รวม	3.23	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ที่ ผลการปฏิบัติงานของท่านโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร ($\bar{X} = 3.54$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.78$) อยู่ที่ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันเวลาดีขึ้น

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผู้วิจัย เสนอผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการทดสอบที (t-test) ดังนี้

4.1.1 เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏตามตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตาราง 4.10 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามเพศ

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{X}		S.D.		t	p
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง		
การจูงใจ	3.35	3.13	0.62	0.66	1.665	0.099
ความสามารถ	3.36	3.28	0.65	0.75	0.753	0.453
การให้โอกาส	3.54	3.59	0.63	0.59	-0.320	0.749
การให้อำนาจ	3.35	3.19	0.65	0.68	1.134	0.259
การมีส่วนร่วม	3.39	3.14	0.64	0.61	1.790	0.077
การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์	3.51	3.44	0.60	0.56	0.503	0.616
รวม	3.42	3.30	0.63	0.64	0.921	0.376

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามเพศ พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จำแนกตาม อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับซี และรายได้ โดยใช้สถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ดังนี้

4.12 อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏตามตาราง 4.11

ตาราง 4.11 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุ

		(n = 101)				
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงาน	อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การตั้งใจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.10	0.68	1.483	0.224
	31-40 ปี	37	3.32	0.60		
	41-50 ปี	31	3.39	0.57		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.56	0.84		
	รวม	101	3.31	0.64		
ความสามารถ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.38	0.76	1.302	0.278
	31-40 ปี	37	3.62	0.46		
	41-50 ปี	31	3.55	0.63		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.80	0.70		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้โอกาส	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.37	0.76	1.302	0.278
	31-40 ปี	37	3.62	0.46		
	41-50 ปี	31	3.55	0.63		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.80	0.70		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้อำนาจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.07	0.75	2.025	0.115
	31-40 ปี	37	3.44	0.60		
	41-50 ปี	31	3.24	0.52		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.51	0.93		
	รวม	101	3.30	0.66		

ตาราง 4.11 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุ (ต่อ)

(n = 101)						
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การมีส่วนร่วม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.08	0.70	1.042	0.378
	31-40 ปี	37	3.33	0.54		
	41-50 ปี	31	3.33	0.62		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.42	0.90		
	รวม	101	3.28	0.64		
การตระหนักในคุณค่าของมนุษย์	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.08	0.70	1.042	0.378
	31-40 ปี	37	3.33	0.54		
	41-50 ปี	31	3.33	0.62		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.42	0.90		
	รวม	101	3.28	0.64		
โดยรวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	24	3.18	0.73	1.366	0.275
	31-40 ปี	37	3.44	0.53		
	41-50 ปี	31	3.40	0.60		
	มากกว่า 50 ปี	9	3.59	0.83		
	รวม	101	3.38	0.64		

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

4.13 อายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏตามตาราง 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุงาน

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	อายุงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การจูงใจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.92	0.89	0.497	0.738
	6-10 ปี	20	3.32	0.60		
	11-15 ปี	52	3.32	0.63		
	16-20 ปี	13	3.37	0.51		
	มากกว่า 20 ปี	11	3.35	0.80		
	รวม	101	3.31	0.64		
ความสามารถ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.96	0.93	1.618	0.176
	6-10 ปี	20	3.52	0.76		
	11-15 ปี	52	3.57	0.52		
	16-20 ปี	13	3.62	0.51		
	มากกว่า 20 ปี	11	3.78	0.68		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้โอกาส	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.96	0.93	1.618	0.176
	6-10 ปี	20	3.52	0.76		
	11-15 ปี	52	3.57	0.52		
	16-20 ปี	13	3.62	0.51		
	มากกว่า 20 ปี	11	3.78	0.68		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้อำนาจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.72	0.89	2.221	0.072
	6-10 ปี	20	3.07	0.57		
	11-15 ปี	52	3.35	0.65		
	16-20 ปี	13	3.46	0.39		
	มากกว่า 20 ปี	11	3.50	0.84		
	รวม	101	3.23	0.66		
การมีส่วนร่วม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	3.12	0.77	0.890	0.473
	6-10 ปี	20	3.28	0.73		
	11-15 ปี	52	3.37	0.62		
	16-20 ปี	13	3.25	0.52		
	รวม	101	3.25	0.62		

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามอายุงาน(ต่อ)

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	อายุงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การตระหนักในคุณค่า ของมนุษย์	มากกว่า 20 ปี	11	3.67	0.98	0.394	0.812
	รวม	101	3.36	0.68		
	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.96	0.69		
	6-10 ปี	20	3.27	0.67		
	11-15 ปี	52	3.29	0.61		
	16-20 ปี	13	3.38	0.45		
	รวม	101	3.28	0.64		
โดยรวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	5	2.94	0.85	1.206	0.408
	6-10 ปี	20	3.33	0.68		
	11-15 ปี	52	3.41	0.59		
	16-20 ปี	13	3.45	0.48		
	มากกว่า 20 ปี	11	3.56	0.82		
	รวม	101	3.38	0.68		

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามอายุงาน โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.14 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏตามตาราง 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การจูงใจ	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.58	0.86	1.423	0.232
	ปวช.-ม.6	14	3.39	0.54		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.56	0.63		
	ปริญญาตรี	49	3.20	0.67		
	ปริญญาโท	6	3.40	0.83		
	รวม	101	3.36	0.68		
ความสามารถ	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.62	0.66	0.782	0.539
	ปวช.-ม.6	14	3.61	0.58		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.60	0.68		
	ปริญญาตรี	49	3.47	0.62		
	ปริญญาโท	6	3.90	0.28		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้ออกาส	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	101	3.62	0.66	0.966	0.430
	ปวช.-ม.6	14	3.61	0.59		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.60	0.68		
	ปริญญาตรี	49	3.47	0.62		
	ปริญญาโท	6	3.90	0.28		
	รวม	101	3.56	0.69		
การให้อำนาจ	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.42	0.70	1.423	0.232
	ปวช.-ม.6	14	3.50	0.58		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.39	0.79		
	ปริญญาตรี	49	3.17	0.60		
	ปริญญาโท	6	3.30	0.75		
	รวม	101	3.30	0.66		
การมีส่วนร่วม	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.58	0.86	1.423	0.232
	ปวช.-ม.6	14	3.39	0.54		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.56	0.63		
	ปริญญาตรี	49	3.20	0.67		

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การตระหนักในคุณค่า ของมนุษย์	ปริญญาโท	6	3.40	0.83	1.110	0.356
	รวม	101	3.36	0.68		
	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.26	0.61		
	ปวช.-ม.6	14	3.50	0.52		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.40	0.71		
	ปริญญาตรี	49	3.16	0.63		
	ปริญญาโท	6	3.37	0.75		
รวม	101	3.28	0.64			
โดยรวม	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	10	3.51	0.73	0.951	0.298
	ปวช.-ม.6	14	3.50	0.56		
	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	22	3.52	0.69		
	ปริญญาตรี	49	3.28	0.64		
	ปริญญาโท	6	3.55	0.62		
	รวม	101	3.47	0.65		

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.15 ระดับซีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏตามตาราง 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามระดับชี้

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับชี้	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การตั้งใจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.40	1.41	0.527	0.716
	ระดับ 4	14	3.10	0.46		
	ระดับ 5	60	3.33	0.62		
	ระดับ 6	18	3.40	0.54		
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.20	0.63		
	รวม	101	3.39	0.64		
ความสามารถ	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.64	1.49	0.450	0.772
	ระดับ 4	14	3.36	0.48		
	ระดับ 5	60	3.60	0.60		
	ระดับ 6	18	3.56	0.48		
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.55	0.64		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้โอกาส	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.64	1.49	0.450	0.772
	ระดับ 4	14	3.36	0.48		
	ระดับ 5	60	3.60	0.60		
	ระดับ 6	18	3.56	0.48		
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.55	0.64		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้อำนาจ	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.36	1.60	0.159	0.958
	ระดับ 4	14	3.17	0.38		
	ระดับ 5	60	3.31	0.65		
	ระดับ 6	18	3.33	0.50		
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.25	0.87		
	รวม	101	3.30	0.66		
การมีส่วนร่วม	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	4.00	1.31	1.646	0.169
	ระดับ 4	14	3.13	0.61		
	ระดับ 5	60	3.38	0.67		

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามระดับซี (ต่อ)

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับซี	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การตระหนักในคุณค่า ของมนุษย์	ระดับ 6	18	3.27	0.52	1.358	0.254
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.35	0.55		
	รวม	101	3.36	0.68		
	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.40	1.33		
	ระดับ 4	14	2.94	0.52		
	ระดับ 5	60	3.34	0.48		
	ระดับ 6	18	3.34	0.48		
	ระดับ 7 ขึ้นไป	4	3.05	0.44		
	รวม	101	3.28	0.64		
	โดยรวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	3.57		
ระดับ 4		14	3.18	0.49		
ระดับ 5		60	3.43	0.60		
ระดับ 6		18	3.41	0.50		
ระดับ 7 ขึ้นไป		4	3.33	0.63		
รวม		101	3.38	0.73		

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามระดับซีโดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ที่มีระดับซีต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.16 รายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐาน ปราบกฏตามตาราง 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามรายได้

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับรายได้	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การจงใจ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.29	0.89	1.254	0.291
	10,001-15,000 บาท	21	3.30	0.52		
	15,001-20,000 บาท	29	3.39	0.59		
	20,001-25,000 บาท	21	3.13	0.63		
	25,001-30,000 บาท	9	3.13	0.59		
	มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	8	3.73	0.62		
	รวม	101	3.31	0.64		
ความสามารถ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.52	0.91	0.364	0.872
	10,001-15,000 บาท	21	3.55	0.65		
	15,001-20,000 บาท	29	3.60	0.49		
	20,001-25,000 บาท	21	3.44	0.63		
	25,001-30,000 บาท	9	3.76	0.33		
	มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	8	3.60	0.69		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้โอกาส	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.52	0.91	0.364	0.872
	10,001-15,000 บาท	21	3.55	0.65		
	15,001-20,000 บาท	29	3.59	0.49		
	20,001-25,000 บาท	21	3.44	0.63		
	25,001-30,000 บาท	9	3.76	0.33		
	มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	8	3.60	0.69		
	รวม	101	3.56	0.62		
การให้อำนาจ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.60	0.74	0.516	0.764
	10,001-15,000 บาท	21	3.41	0.48		
	15,001-20,000 บาท	29	3.52	0.60		
	20,001-25,000 บาท	21	3.36	0.68		
	25,001-30,000 บาท	9	3.49	0.49		
	มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	8	3.68	0.44		
	รวม	101	3.49	0.59		

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง จำแนกตามรายได้ (ต่อ)

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	ระดับรายได้	N	\bar{X}	S.D.	F	p
การมีส่วนร่วม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.66	0.89	1.156	0.337
	10,001-15,000 บาท	21	3.17	0.55		
	15,001-20,000 บาท	29	3.44	0.62		
	20,001-25,000 บาท	21	3.21	0.84		
	25,001-30,000 บาท	9	3.44	0.55		
	มากกว่า 30,0001 บาทขึ้นไป	8	3.33	0.38		
	รวม	101	3.36	0.68		
การตระหนักในคุณค่า ของมนุษย์	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.26	0.85	0.277	0.924
	10,001-15,000 บาท	21	3.29	0.48		
	15,001-20,000 บาท	29	3.30	0.60		
	20,001-25,000 บาท	21	3.16	0.74		
	25,001-30,000 บาท	9	3.44	0.53		
	มากกว่า 30,0001 บาทขึ้นไป	8	3.35	0.72		
	รวม	101	3.28	0.64		
โดยรวม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	13	3.48	0.86	0.655	0.677
	10,001-15,000 บาท	21	3.38	0.56		
	15,001-20,000 บาท	29	3.48	0.57		
	20,001-25,000 บาท	21	3.29	0.69		
	25,001-30,000 บาท	9	3.50	0.47		
	มากกว่า 30,0001 บาทขึ้นไป	8	3.55	0.59		
	รวม	101	3.45	0.62		

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามรายได้โดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “ ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง” โดยใช้ตัวแปรส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ระดับชั้น และรายได้ กับตัวแปรด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การตั้งใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วมและการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของปัจจัยดังกล่าว ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
โรงพยาบาลลำปาง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ลำปาง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ จำนวน 101 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยตรวจสอบ
ความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำมาเสนอต่ออาจารย์
ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเนื้อหา
(Content validity) ทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง(Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมา
ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ แบบสอบถาม
ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ในเรื่องเพศ อายุ อาชีพงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ การจูงใจ ความสามารถ การให้ออกาส การให้อำนาจในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มีการปฏิบัติงานจริงในองค์กร

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการเก็บข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ และแหล่งทุติยภูมิ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) หาความถี่และค่าร้อยละ
- 2) หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) หาค่าสถิติการทดสอบที (t-test) ค่าเอฟ (F-test)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.4 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.5 ดำรงตำแหน่งระดับชี 5 คิดเป็นร้อยละ 59.4 และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.7

1.3.2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม แบ่งตาม การจูงใจ ความสามารถ การให้ออกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วม และการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติงานจริงอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาได้แก่ ด้านการให้อำนาจ ด้านการให้ออกาส ด้านความสามารถ ด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65,3.54,3.36 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติงานจริงในระดับปานกลางคือ ด้านการจูงใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

1.3.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 โดยเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลกำไรดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68

1.3.4 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การจูงใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วมและการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ โดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชี และรายได้พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง พบว่าบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลลำปางเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีอายุงาน 11 -15 ปี ระดับชี 5 – 6 โดยมีเงินเดือน 15,000 – 20,000 บาท และระดับการศึกษาระหว่างอนุปริญญาถึงปริญญาตรี ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับตำแหน่งที่จะต้องปฏิบัติงานทั้งด้านเทคนิคของงาน และงานด้านบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยและผู้รับบริการอยู่ตลอดเวลา และเป็นบุคลากรกลุ่มที่องค์กรหรือโรงพยาบาลจะต้องหวังผลในเชิงผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการบริการของโรงพยาบาล

2.2 จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลลำปาง จำนวนตามปัจจัยทั้ง 6 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานปัจจัยด้านความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจ และการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับสูง แต่มีการดำเนินงานปัจจัยด้านการจูงใจ และด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรกลุ่มที่กล่าวถึงข้างต้น เห็นว่าโรงพยาบาลมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจูงใจ ($\bar{X} = 3.28$) และการให้ตระหนักในคุณค่ามนุษย์ ($\bar{X} = 3.36$) อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลลำปางยังคงต้องเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาในปัจจัยทั้ง 2 ด้านที่กล่าวถึง ทั้งนี้เพราะความสามารถของบุคลากร

โดยพื้นฐานจะขับเคลื่อนด้วยความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ตามทฤษฎีของ Maslow ที่ว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย คือความมั่นคงทางด้านการดำรงชีวิต ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ความต้องการมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรีในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน และความต้องการสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองคิด และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1959: 53 อ้างถึงใน วิรัตน์ ควงมาลา 2547: 20) ที่มีความคิดเห็นว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่ การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ย่อมทำให้องค์การขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการทบทวน ในประเด็นด้านการจูงใจบุคลากรเพื่อไม่ให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่ง ผลการวิจัยก็พบว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเท่านั้น

นอกจากนี้ในปัจจัยด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ ซึ่งโรงพยาบาลลำปางก็พบ ปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันนี้เช่นเดียวกันก็ต้องยกเป็นประเด็นให้ความสำคัญด้วย โดยการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ (Recognition) หมายถึง การตระหนักรับรู้ และเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของปัจจัยด้านจิตใจของมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยก่อให้เกิดผลสำเร็จกับการดำเนินงานขององค์กร โดยปัจจัยด้านจิตใจของมนุษย์จะสะท้อนออกมาในรูปของความรู้สึก ความภูมิใจในคุณค่าของตน ในประเด็นนี้สิ่งที่โรงพยาบาลสามารถจะกำหนดได้ในทันทีคือ การมีแผนพัฒนาและดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้ ประสบการณ์และอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีสูงสุดต่อองค์กรได้

2.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรู้ความสามารถพอที่จะพัฒนาตนเองได้อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.50$)

เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามที่ Hick and Gullet (อ้างในรัชฎาวรรณ โทธิจันทร์, 2548:55) กล่าวถึง คนในฐานะ เป็นเงื่อนไขสำคัญขององค์กร โดยการที่คนได้พกพาความสามารถที่มีอยู่นั้นเข้ามาพร้อมกับตัวเขาใน 3 ด้าน ด้วยกันคือ ความสามารถในการทำกิจกรรม (Ability to do) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้บุคคล

สามารถทำกิจกรรมที่จำเป็นนั้นๆได้ ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น (Ability to influence) คือ อำนาจที่จะสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ และ ความสามารถในการใช้ความคิด (Ability to use concepts) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจใช้วิจารณญาณ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Parkinson (1981 อ้างถึงในชลธิชา ฤทธิ์งาม,2544:5) ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพแบบเผชิญหน้า หรือหันหน้าเข้าหากันและความสัมพันธ์แบบนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น คือการนำความรู้ความสามารถของหลาย ๆ คนมาผสมผสานกันและได้การตัดสินใจที่เด็ดขาดกว่าการตัดสินใจที่พวกเขาแต่ละคนได้คิดไว้แล้ว คณะกรรมการการประชุม ระบบการให้คำแนะนำและรูปแบบการปรึกษาหารือร่วมกันล้วนเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การปรับปรุงของบุคคลแต่ละคน เพื่อตำแหน่งความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ไม่มีวิธีใดที่จะเปิดโอกาสให้คนเราได้พัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถและการศึกษาได้เท่ากับการเข้าร่วมประชุม นอกจากนั้นยังทำให้เป็นคนที่ยอมรับฟังคนอื่นมากขึ้นและลดความตึงเครียดได้ ดังนั้นองค์กรควรมีแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ บุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ พร้อมเสมอที่จะปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาตนเองมี 2 วิธีคือ พัฒนาตนเองตามธรรมชาติ โดยอาจจะใช้วิธีการกระทำหรือประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือพัฒนาตนเองตามวิธีที่ 2 คือ การศึกษาหรือฝึกอบรมจากแหล่งเรียนรู้จากแหล่งวิทยบริการหรือสื่อต่างๆ เป็นต้น

2.4 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

พบว่า โดยภาพรวม บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กร และองค์กรจะต้องใช้ความสามารถในการแข่งขัน (Competencies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตความเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน จะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยซึ่งเป็นองค์ประกอบปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังพบข้อ

ค้นพบที่ควรตั้งไว้เป็นข้อสังเกตของงานวิจัยนี้ด้วย คือ ผลการปฏิบัติงานด้านต้นทุน ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ของบุคลากรในโรงพยาบาลลำปางอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องหันมาสนใจและพัฒนาในด้านดังกล่าวนี้ด้วย โดยอาจจะจัดทำเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์กรอย่างชัดเจน และเพื่อที่บุคลากรจะได้ทราบพัฒนาการด้านผลการปฏิบัติงานของตนนั้น มีการปรับปรุงก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านส่งผลลัพธ์ที่ต้องการ (EFQM for excellence model) นั้นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมากด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในการศึกษาคือ ระยะเวลาในการศึกษาจำกัด กลุ่มตัวอย่างอาจจะไม่เข้าใจในคำถามดีพอ และขนาดของกลุ่มตัวอย่างน้อย จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้มาคลาดเคลื่อน
2. มีปัจจัยอีกหลายด้านที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการศึกษา ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง มากกว่าปัจจัยด้านการจูงใจ ความสามารถ การให้โอกาส การให้อำนาจ การมีส่วนร่วมและการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในครั้งนี้ อาทิ ปัจจัยด้านการออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม บรรยากาศของการทำงานในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร เป็นต้น เรื่องที่กล่าวถึงนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น แต่ด้วยข้อจำกัดของแบบสอบถามซึ่งผู้ตอบต้องใช้เวลาค่อนข้างจำกัด จึงไม่สามารถนำมารวมไว้ให้เกิดความสมบูรณ์เพิ่มขึ้นได้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง ในมุมมองของผู้รับบริการ
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง โดยเฉพาะเจาะจงเป็นรายด้านเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึกมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2536) “การใช้งาน SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล” พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชนชัย ชมจินดา “สมการสร้างผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” เอกสารประกอบการสอนวิชาสัมมนาการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2548
- อุษา ตามถิ่นไทย (2548) “การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ บริษัท ฟาบริเนท จำกัด” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาชุมชน) สาขาจิตวิทยาชุมชน ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เฉลียว โกงเกษตร (2547) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน สำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- รัชดาวรรณ เกิดประกอบ (2545) “การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน: บริบทของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทย” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
- ปิยานันท์ จิตรมานะศักดิ์ (2548) “การมอบอำนาจในงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคาร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
- ศิริเพ็ญ เนื่องจำนง (2540) “การมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงไฟฟ้าบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา” ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชลธิชา ฤทธิงาม (2544) “การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน : กรณีศึกษาโรงงานขอนแก่นแหวน จังหวัดขอนแก่น” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณพงษ์ธร ชูศรี (2548) “คุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร” สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก

รัชฎาภรณ์ โปธิพันธ์ (2548) “การรับรู้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่
สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาชุมชน)
สาขาจิตวิทยาชุมชน ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2540) “คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน” รายงาน
วิจัยฉบับสมบูรณ์ ศูนย์วิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาและสังคม คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กลุ่มพัฒนาคุณภาพบริการ (2538) “วารสารลำปางสารสาระ” ประจำเดือน มิถุนายน – 2551 ลำปาง
: โรงพยาบาลลำปาง

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลลำปาง เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงพยาบาลให้มีสมรรถนะสูงสุด และตรงตามความต้องการของบุคลากรมากที่สุด

การรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ จะไม่เปิดเผยหรือนำเสนอเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอผลในภาพรวมและการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของงานวิจัย

คำชี้แจง : แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 3 ระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงช่อง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ

<input type="checkbox"/> 30 ปี หรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี
<input type="checkbox"/> 45 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี
3. อายุงาน (นับรวมตั้งแต่อยู่โรงพยาบาลลำปาง)

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี
<input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี	
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> ปวช./ม.6
<input type="checkbox"/> อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
5. ระดับซี

<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	<input type="checkbox"/> ระดับ 4
<input type="checkbox"/> ระดับ 5	<input type="checkbox"/> ระดับ 6
<input type="checkbox"/> ระดับ 7 ขึ้นไป	
6. รายได้ต่อเดือน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,001-15,000 บาท
<input type="checkbox"/> 15,001-20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,000-25,000 บาท
<input type="checkbox"/> 25,001-30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 30,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ว้างค์กร
มีการปฏิบัติงานจริงในด้านที่ถามถึงมากน้อยเพียงใด

ปัจจัยส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ได้มีการปฏิบัติงานจริงในองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ด้านการจูงใจ					
1.1 ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตของท่านได้					
1.2 องค์กรจะมีการจัดรางวัลชมเชยสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อเป็นการตระหนักในคุณค่าและการยอมรับ					
1.3 ถ้าองค์กรอื่นใดเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าท่านคิดว่าจะไม่รับโอกาสนั้น					
1.4 ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน					
2. ด้านความสามารถ					
2.1 ท่านมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2 องค์กรให้ความสำคัญในการสนับสนุนต่อบุคลากร โดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน					
2.3 ท่านมีความรู้และความสามารถที่จะพัฒนาตนเอง					
2.4 ท่านมีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะเข้าถึงแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ เอง					
3. ด้านการให้โอกาส					
3.1 องค์กรเปิดช่องทางการสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน					
3.2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหาร ได้ตลอดเวลา					
3.3 โอกาสในการพัฒนาและนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะมีเปิดกว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค					
3.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับโอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตนเองอย่างเสมอภาคและยุติธรรม					

ปัจจัยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ได้มีการปฏิบัติจริงในองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
4. ด้านการให้อำนาจ					
4.1 ท่านมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่					
4.2 ท่านได้รับมอบหมายอำนาจ การตัดสินใจ อย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ					
4.3 องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจตัดสินใจกับท่าน					
องค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ					
5. ด้านการมีส่วนร่วม					
5.1 ท่านมีโอกาส มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
5.2 หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน					
5.3 องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใด ๆ					
5.4 องค์กรมีนโยบายเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างทั่วถึง					
6. ด้านการตระหนักในคุณค่าของมนุษย์					
6.1 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ					
6.2 องค์กรมีนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจนในการพัฒนาและดึงศักยภาพจากทรัพยากรมนุษย์มาใช้งานอย่างจริงจังและชัดเจน					
6.3 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้มีความรู้สึภาคภูมิใจและมีเกียรติที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรแห่งนี้					
6.4 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้ตระหนักถึงคุณค่าของตนต่อหน่วยงานสังกัด					

ส่วนที่ 3 ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานของท่านโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร					
2. ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของท่านดีกว่าปีที่ผ่านมา					
3. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรลดลงจากปีที่ผ่านมา					
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมดีกว่าปีที่ผ่านมา					
5. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันเวลาดีกว่าปีที่ผ่านมา					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวพนิดา ทักษิณาพิมุข
วัน เดือน ปี เกิด	6 เมษายน 2509
สถานที่เกิด	อำเภอแม่เมะ จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เศรษฐศาสตรบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง วุฒิบัตรหลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการและผู้บริหาร YONOK MINI MBA ประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาการจัดการและการประเมินโครงการ
สถานที่ทำงาน	สมาคมพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎร อำเภอแม่เมะ จังหวัดลำปาง
ตำแหน่ง	นายกสมาคม