

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตก  
ของประเทศไทย

นางสาวฤทัยรัตน์ ช้างเงิน



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Factors Affecting the Achievement of Results Based Management  
of the Social Security Office in the West of Thailand**

**Miss Rutairat Changngoen**



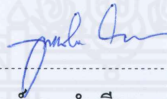
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวฤทัยรัตน์ ช้างเงิน  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

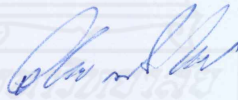
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

**ผู้ศึกษา** นางสาวอุทัยรัตน์ ช่างเงิน **รหัสนักศึกษา** 2553002763 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2557

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และ (3) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก จำนวนทั้งหมด 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาลำดับจากการตอบแบบสอบถาม 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ และ (3) ปัญหาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสาร ขาดการประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถในการใช้กลยุทธ์การสื่อสารมีน้อย กำกับดูแลผลการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะให้เจ้าหน้าที่โดยการจัด โครงการอบรมหลักสูตรการสร้างทีมงานและนวัตกรรม รวมทั้งจัดกิจกรรมและเพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น

**คำสำคัญ** การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานประกันสังคม ภาคตะวันตกของประเทศไทย



**Independent Study title:** Factors Affecting the Achievement of Results Based Management of the Social Security Office in the West of Thailand

**Author:** Miss Rutairat Changngoen; **ID:** 2553002763; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2014

### **Abstract**

The purposes of this study were: (1) to measure level of achievement of results based management of the Social Security Office in the West of Thailand; (2) to study factors affecting the achievement of results based management of the Social Security Office in the West of Thailand; and (3) to study problems and recommend development guidelines on the achievement of results based management of the Social Security Office in the West of Thailand.

This study was a survey research. Population was altogether 224 officials of the Social Security Office in the West of Thailand. The research instruments used in data collection was a questionnaire. Data analysis employed descriptive statistical analysis such as frequency, percentage, mean, standard deviation.

Research results revealed that: (1) in the overall image of level of achievement of results based management of the Social Security Office in the West of Thailand was at highest level; (2) factors affecting the achievement of results based management of the Social Security Office in the West of Thailand appeared at high level; considered from top 3 aspects, it was found that factors regarding leadership, organization administration and human relationship was identified at high level respectively; and (3) problems of results based management were the lack of technological and communication devices, lack of coordination with subordinates, low ability to applied communicative tactic, inability to control the work thoroughly, giving less opportunity of participation in making decision. Recommendations were administrators should provide skill development training to officials by organizing courses on team and innovation building. Moreover, administrators should provide another channel for activity and expressing officials' opinions.

**Keywords:** Results Based Management, The Social Security Office, The West of Thailand.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา และเป็นความเพียรพยายามอย่างยิ่ง การที่อาจารย์ที่ปรึกษาคอยให้คำปรึกษา คำชี้แนะ แนะนำ และกระตุ้น ติดตามผลงาน ตั้งแต่การเริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว พี่น้อง เพื่อนที่คอยเป็นกำลังใจในช่วงที่ทำการศึกษาค้นคว้าด้านกำลังใจ ทรัพยากร เวลาที่ต้องเสียไปกับการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา

ฤทัยรัตน์ ช้างเงิน

สิงหาคม 2558

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	8
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	20
ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคม .....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	89
ขอบเขตการศึกษา .....	89
ประชากร .....	91
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	100
ระยะเวลาในการศึกษา .....	102

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	103
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	104
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย .....	106
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย .....	112
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย .....	115
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	123
สรุปการศึกษา .....	123
อภิปรายผล .....	129
ข้อเสนอแนะ .....	133
บรรณานุกรม .....	135
ภาคผนวก .....	141
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ .....	142
ข ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม .....	144
ค ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม .....	150
ง แบบสอบถาม .....	156
ประวัติผู้ศึกษา .....	166

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 104
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ภาพรวมทุกด้าน ..... 106
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ปัจจัยด้านผู้นำ..... 107
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ..... 108
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม..... 115
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ..... 110
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์..... 111
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ภาพรวมทุกด้าน..... 112
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติการราชการข้อห้า..... 112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านคุณภาพการให้บริการ .....	113
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านการพัฒนาองค์กรที่ซื้อ .....	114
ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม ในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่ซื้อ .....	115
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย.....	116
ตารางที่ 4.14 ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน ประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย.....	118



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 วงจรการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff.....	49





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ในช่วงปี ค.ศ.1980-2000 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลให้รัฐบาลของประเทศต่างๆ ต้องมีการปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบรรดาประเทศมหาอำนาจต่างๆ รวมถึงประเทศไทยต่างมุ่งปฏิรูประบบราชการ ไปสู่การจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือการแข่งขัน ทางเลือกผู้รับบริการ ความโปร่งใส โครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ และแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่นำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดยเน้นการจัดการแบบมืออาชีพ มีดัชนีวัดความสำเร็จให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ และสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม รวมทั้งการบูรณาการแนวคิดประชารัฐและนิติรัฐร่วมด้วย (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 12)

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลักไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี (นิภาวรรณ รอดโรคา 2556 : 2-3)

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยการทำงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อประชาชนเพิ่มขึ้น จึงเกิดแนวคิดที่จะทำให้ระบบราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น เพื่อมิให้ยึดติดอยู่กับระเบียบ กฎเกณฑ์หรือวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ขาดสภาพความคล่องตัวในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เหลือทั้งหมด บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักปฏิบัติในทุกระดับ รวมทั้งมีกลวิธีที่จะให้เกิดความคล่องตัว และเร่งพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในการทำงานให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้ง ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประเมิณผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

ปัจจุบันสำนักงานประกันสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวในการพัฒนางานในส่วนต่างๆ ของประเทศไทยพบว่า ในปัจจุบันได้มีการประยุกต์ใช้แนวความคิดของกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) มาใช้ในการบริหารจัดการของส่วนราชการจนถึงเป็นหลักของการปฏิรูปในระบบราชการไทยจนกลายเป็นระบบหลักที่เป็นแนวการบริหารสมัยใหม่จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจประกอบกับสำนักงานประกันสังคมให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM) เป็น

การใช้แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการประสานคนกับงาน มุ่งสู่เป้าหมาย (Goals) ที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายทุกระดับ ย่อมส่งผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ(Organization Cultures) และสามารถแสดงความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อสาธารณชนได้อย่างชัดเจน โปร่งใส นับได้ว่า กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะหาคำตอบ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม ในภาคตะวันตกของประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนการพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการรายงานผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามกำกับพัฒนาผลงานตลอดจนถึงการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

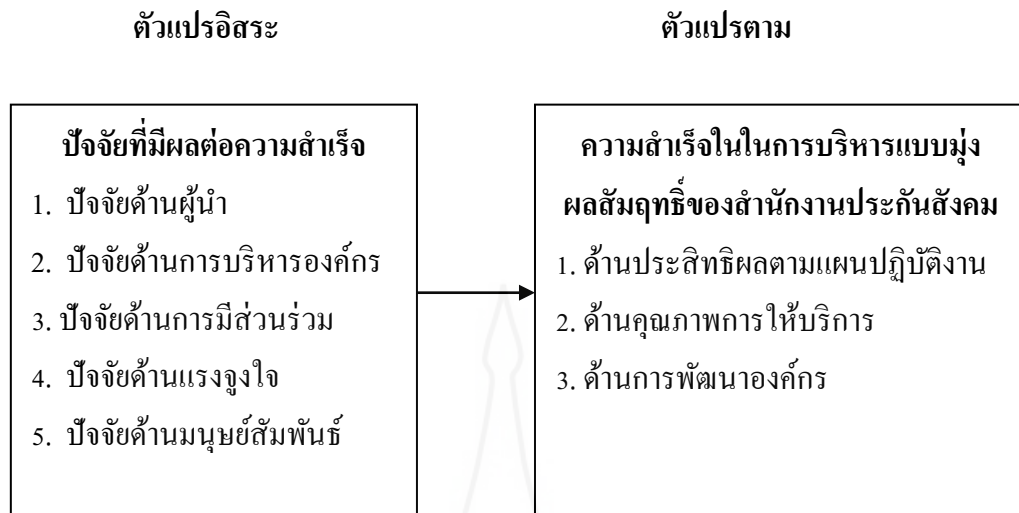
2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสรุปสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จจากงานวิจัยต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษามานั้น ได้สรุปและนำมาจัดกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมาก

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จจากงานวิจัยต่างๆ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านผู้นำ ศึกษาตามแนวคิดของการ์ดเนอร์ (Gardner, 2001); สโตกคิล (Stogdill, 1948); ยุกต์ (Yukl, 2002) 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของโคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1981) 4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามแนวคิดของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Hertzberg, 2007: 485) และ 5) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดของเอลตันเมโย (Elton Mayo, 1933) และได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (CIDA, 1999) และสำนักงานประกันสังคม (2558) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัด ในเขตภาคตะวันตกของการแบ่งภูมิภาคตามราชบัณฑิตยสถาน แบ่งภาคตะวันตกประกอบไปด้วย 5 จังหวัด จำนวน 224 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมด

## 5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก จำนวน 5 จังหวัด คือ จังหวัดตาก จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## 5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาตั้งแต่ วันที่ มกราคม – สิงหาคม 2558

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ปัจจัย** หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

6.2 **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

6.2.1 **ปัจจัยด้านผู้นำ** หมายถึง ผู้บริหารของสำนักงานประกันสังคมเป็นผู้มีความสามารถ มีทักษะความฉลาด การตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้ มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน มีการใช้อำนาจที่ชอบธรรม ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น มีความกล้าที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งมีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร

6.2.2 **ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร** หมายถึง การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน การแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพในการ

ทำงาน การวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน

**6.2.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้

**6.2.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร การยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า การให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

**6.2.5 ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการ รวมทั้งการรู้จักให้เมื่อมีโอกาสและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้

**6.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ การวัดผลการดำเนินงานรวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

**6.4 ความสำเร็จ** หมายถึง การดำเนินงานตามที่วางแผนไว้และผลการดำเนินงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

**6.5 ความสำเร็จการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย** หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร



**6.5.1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ** หมายถึง การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม การพัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ

**6.5.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ โดยการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ

**6.5.3 ด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล รวมทั้งการฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน พัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์และขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม และการสร้างความมั่นคงให้กับกองทุน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ข้อมูลจากผลการศึกษาเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย นำไปปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทยต่อไป

7.2 ข้อมูลจากผลการวิจัยเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปวางแผนการพัฒนามูลนิธิสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ให้มีการดำเนินงานและการให้บริการของสำนักงานประกันสังคมให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

7.3 ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผู้ศึกษาได้รวบรวมวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ได้เร่งปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากประเทศเหล่านั้นประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องการแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐและปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน รัฐบาลของประเทศเหล่านั้นจึงต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือการบริหารผลการดำเนินงาน ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกันแม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2549:1) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554:12) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวความคิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ ตามที่คาดหวังเพื่อวัดผลสำเร็จของ กิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร ด้วยการมีตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวอย่างชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ดังกล่าว

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2550: 3) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริการที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดจะขึ้นอยู่กับพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

อังศินันท์ อินทรกำแหง (2551: 3) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผล การปฏิบัติงานด้วยตัวอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีทั้งที่เป็นการควบคุม ทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก โดยอาศัย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานและการบรรลุความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ และ ผลกระทบ เป็นหลัก มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

## 1.2 หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

จากการปฏิบัติงานตามแนวทาง RBM ของ Canadian International Development Agency (CIDA, 1999) ได้กำหนดหลักการของ RBM ไว้ 5 ประการ ดังนี้ (อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554: 13-15)

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบผลสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่ คาดหวังและทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการ สนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนภายในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบใน การดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดทำรายงาน ยังต้องเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรรวบรวมระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจ และวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by Doing) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการ ต่างๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ใน ระหว่างการปฏิบัติงานนั้น และถ้าจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554: 14-15) กล่าวว่า หลักการบริการงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ RBM สำหรับในประเทศไทยว่า หน่วยงานภาครัฐมี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้ เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎกติกาและการปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่าง เกรงคร้ามโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และ เสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกใน หน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับ ผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับต่อผล การดำเนินการ

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงทำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

จากการศึกษาหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วมกันของการทำงานในองค์กร ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส

### 1.3 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ริชาร์ด เอส วิลเลียม (Richard S.Williams, 1998: 25-27 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 151-152) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่า ต้องการที่จะทำอะไร มีการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ ขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) จะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งการพิจารณาถึงปัจจัยหลักความ สำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ ทำ การตกลงร่วมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูล หลักฐาน เกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของ ตัวชี้วัดดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความ ครอบคลุม (Place) ที่เป็นที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการ ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้า และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไป ตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการ ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหาร จะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ ข้อเสนอแนะ หรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็น ไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

วิระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2549: 2-3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทาง โดยรวมว่า ต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์ของ วิสัยทัศน์ นำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานรวมทั้ง พิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในด้าน ต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษากระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ขององค์กรทั้งปวงเข้า กระบวนการผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ซึ่งทรัพยากรในการบริหารอย่างประหยัด (Economy) โดยเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)



#### 1.4 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆ ไปดังต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2549: 20 – 22)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือ โครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน ผู้นำหน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี



9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้  
 คุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่  
 ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

จากลักษณะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบการ  
 บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะมีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน มีการ  
 กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีระบบสนับสนุนการทำงาน มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อ  
 การทำงานที่สร้างสรรค์

### 1.5 การวัดผลและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้  
 วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้  
 ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์การ/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศ  
 ย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การ  
 แสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุน  
 งบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการ  
 บริหารการพัฒนาองค์การ การออกแบบ / ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์การ  
 หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการ  
 สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็น  
 กระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมี  
 กิจกรรม กระบวนการที่สำคัญและการดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน  
 ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังที่ส่วนใหญ่จะต้อง  
 พัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรที่  
 จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การ  
 วัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549:  
 149)

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึงการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินงาน

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินงาน/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (วิระยุทธ ชาติกาญจน์ 2549: 27 – 28)

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินงานหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินงาน

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของกาบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

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

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

อังคินันท์ อินทรกำแหง (2551: 3) กล่าวว่า ตัวชี้วัดสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ อยู่ที่ความเข้าใจแนวความคิด วิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่ทุกระดับ สามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

เมธินี จิตติขานนท์ (2549: 7-10) การวัดประเมินและตัวชี้วัดสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้เสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้ จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะ

สืบเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

จากการศึกษาการวัดผลและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาได้สรุปและสังเคราะห์ นำการวัดผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดของมาประยุกต์ใช้ในการวัดผลสำเร็จการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ

2. ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ โดยการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน การบริการขยายและพัฒนาาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ



3. ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล รวมทั้งการฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน พัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์และขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม และการสร้างความมั่นคงให้กับกองทุน

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีปัจจัยด้านต่างๆ เป็นตัวขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวความหมายของผู้นำ ไว้ดังนี้

นฤมล นามเอี่ยม (2550: 27) ให้ความหมายของ ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารแต่เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มนั้นให้การยอมรับ มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของตนมีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน มีการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

ชาญชัย ไชยคำภา (2551: 12) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าคนอื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่นๆ ในหน่วยงาน มีบทบาทหน้าที่ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มสามารถบังคับบัญชาให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นันทิศา บัวสาย (2552: 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการนำองค์การให้ไปสู่ผลสำเร็จ โดยการอำนวยการ ประสานงาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป สามารถชักจูง กระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554: 20) ผู้นำ คือ บุคคลผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเป็นหลักสำคัญให้กับองค์การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องงานองค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตขององค์การ

ปราโมศ อิศโร (2554: 23) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ที่ดำรงอยู่ให้ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและบังเกิดผลดีต่อองค์กร

ยุกต์ (Yukl, 1989: 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ ก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

จากความหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพล มีศิลปะในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของตนและเป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นผู้ที่มีศรัทธามั่นในการทำงานและเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือ เชื่อฟัง จากเพื่อนร่วมงานในการทำกิจกรรมหรือการสร้างสัมพันธ์ในองค์กร เป็นผู้ที่มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ สามารถปรับเปลี่ยนในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 166) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เอกชัย จันทา (2550: 11) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำกลุ่มหรือสมาชิกภายในกลุ่ม

ชาญชัย ไชยคำภา (2551: 13) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้นใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จขององค์กร

เดชา สกลกิตติ (2551: 9) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรใช้อิทธิพล ความสัมพันธ์ แรงจูงใจ การชักชวน การโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงออกในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพื่อเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สมาชิกและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

นันทิดา บัวสาย (2552: 21 - 22) ภาวะผู้นำ ได้ว่าเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ



ภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

สมมารธ สุรวโรคา (2553: 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554: 23) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปราโมศ อิศโร (2554: 20) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือบุคคลในการโน้มน้าว จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุคนทิพย์ มงคลเจริญ (2555: 46) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนและจูงใจให้บุคคลอื่นในกลุ่มให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982: 56) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้

จาโค (Jaco, 1982: 315) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการและคุณสมบัติของกระบวนการของภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลซึ่งมีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติภาวะการณืเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวเป็นผลสำเร็จ

จากความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนและจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความเต็มใจ

### 2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสำคัญภาวะผู้นำ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้  
 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 257) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร และการเป็นผู้นำนั้น สามารถสร้างขึ้นได้จากการใช้ความพยายาม (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work)

มัลลิกา ต้นสอน (2545: 165 อ้างถึงใน อุษณีย์ บุญธรรม, 2553: 22- 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินจะเห็นว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ มักประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจ และชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยสรุปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น
2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสียให้น้อยที่สุด
3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management: TQM)

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนเองทำงานจะมุ่งไป และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน ก็เท่ากับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ที่สำคัญย่อมเกิดขึ้นก็คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรก็จะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะต้องถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้ ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิดและแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้น ช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

แพทริก (Patrick, 1996: 392 อ้างถึงใน สุภิสรา แพนสง, 2552: 16) ได้ให้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่ละเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

##### 1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories of leadership) หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ (Trait) เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่า บุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

การ์ตเนอร์ (Gardner, 2001: 459-461) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษของกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่

(1) งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี (The tasks of leadership) ประกอบด้วย 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ (Leader-constituent interaction) ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

สต็อกคิล (Stogdill, 1948) ได้กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้

(1) ผู้นำต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความพร้อม (Alertness to the need of others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task) ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problems) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)

(2) ผู้นำต้องมีความสามารถเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ประกอบด้วย ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a position of dominance and control)

ยุกส์ (Yukl, 2002: 178) ได้ประมวลผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait) ประกอบด้วย ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ (Adaptable) มีความไวต่อสภาพแวดล้อม (Alert) มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) มุ่งมั่นความสำเร็จ (Achievement-oriented) ชอบทำงานเชิงรุก (Assertive) สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ (Cooperative) มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (Decisive) เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ (Dependent) ครอบงำความคิดคนอื่นได้ (Dominant) มีพลังในตัวสูง (Energetic) มีความยืนหยัดในการทำงาน (Persistent) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง (Tolerant of stress) มีความรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)

(2) ด้านทักษะผู้นำ (Skills) ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด (Clever or intelligent) มีทักษะในการคิด (Conceptually skilled) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) มียุทธวิธีแบบการทูต (Diplomatic and Tactful) มีความรู้ในงาน (Knowledgeable about the Work) มีความสามารถในการพูด (Fluent in speaking) มีทักษะทางการบริหาร (Organized) มีทักษะการจูงใจ (Persuasive) มีทักษะทางสังคม (Socially skilled)

## 2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีนักทฤษฎีหลายคน ดังนี้



ลูวิน, ลิพท์ และไวท์ (Lewin, Lippett & White, 1940 : 271-276) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรู ได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นภาระกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่หากกลุ่มมีความรับผิดชอบน้อยก็จะทำให้งานไม่สำเร็จเท่าที่ควร

เฮทท์ฟีล และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coors, 1949 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 157) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น นับว่าเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

(1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก



(2) พฤติกรรมของผู้หน้าที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้หน้าที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจ สำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น พฤติกรรมของผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงแต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะมีพฤติกรรมต่ำทั้งสองด้านก็ได้

ลิเคิร์ต (Likert, 1967: 45-55) ได้ร่วมกับสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่คิดค้นขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

(1) แบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

(2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ย่อมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสูงเบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

(3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่หมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

(4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทน เป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือใน กลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1982: 207-210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบดาชายนี้อาจแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำแบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้

(1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจองค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก

ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกริษย์กันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิสเลอร์ (Fiesler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เช และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของฟิสเลอร์ คือ ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสร้างความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างสไตล์รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิสเลอร์ (Fiedler, 1971 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 178) ประกอบด้วย 2 แบบ คือ

(1) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiating Structure) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เช และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ได้สร้างสไตล์ภาวะผู้นำได้ 4 แบบ โดยสรุปดังนี้ 1) แบบการสั่งงาน (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะอธิบายงานอย่างละเอียด ให้คำแนะนำและควบคุมใกล้ชิด สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุด เมื่อผู้ตามขาดความสามารถและไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน 2) แบบชักจูง (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะสั่งงานและจะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย โดยการอธิบาย และให้โอกาส สไตล์ผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุด คือ ผู้ตามเต็มใจ แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม 3) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการช่วยเหลือ สไตล์ผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุด เมื่อผู้ตามเริ่มจะมีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่น และ 4) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทางชี้แนะ และให้การสนับสนุนน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานสำเร็จด้วยตนเอง สไตล์ผู้นำแบบนี้เหมาะสมที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถ และมีความเต็มใจ

เฮอร์เซ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบสั่งการ (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงาน โดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจ

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบ การทำงาน

วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin, 1970) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

(1) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้บริหารเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

(2) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้าง และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เสียๆ ไม้เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอริยาสัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานมีความพอใจ โดยยึดหลักสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

#### 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน สรรยงา เกิดแก้ว, 2553: 36 - 37) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมืองโดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นเช่น ความกล้า ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก“ตัวตนในทุกๆวัน” (everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (better selves) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้โดยเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับ ผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่า ผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมกล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน



(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นสูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาลม, 2550: 189) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป ได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเสนอแนวคิดพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 4 ด้าน (4I's) ดังนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อนำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของพวกเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและ



วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น บางคนรับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าผู้นำมีการ

ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคนเป็นปัจเจกบุคคล หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ

ยุกต์ (Yukl, 1992: อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 4) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับ การตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

(1) การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

(2) การมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงาน อยู่เสมอ และการสนับสนุนทางทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนิน และพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ดิกร์ สเตลเซอร์ และวินเนอร์ มิลลิส (Dirk Stelzer and Werner Mellis, 1999) ได้ศึกษางานวิจัย และบทความต่างๆ ที่กล่าวถึงลักษณะองค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสรุปลักษณะขององค์การที่มีความพร้อมอันจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลมีดังนี้

(1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเสนอความคิดในตอนเริ่มแรกของโครงการ เพื่อวางรากฐานในการเปลี่ยนแปลง โดยการระดมความคิดของผู้บริหารในทุกๆระดับ

(2) การส่งเสริมทางการสื่อสารและความร่วมมือกัน เป็นการสื่อสารกับพนักงานในทุกๆระดับให้มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน และลดความแตกต่างทางความคิด และวัฒนธรรมของพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

(3) การจัดการปรับปรุงโครงการ การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

(4) การสร้างความเข้าใจที่ดีแก่พนักงาน การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องของพนักงานในการทำงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

(5) การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริง การตั้งวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผล และสามารถเกิดขึ้นจริง เนื่องจากการตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือการตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินความสามารถจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการได้

(6) กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมการทำงานให้มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความมั่นคงในการใช้งานเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

(7) ความมีส่วนร่วมของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โครงการ

(8) การปรับปรุงให้เหมาะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ การแก้ไขปัญหาตั้งแต่ในระดับรากหญ้าที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้น โครงการ เช่น การลดความแตกแยกของพนักงานในแต่ละส่วนงานขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ เป็นต้น

(9) การลดการต่อต้านในองค์กร การสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อลดการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยผู้นำ ผู้ศึกษาได้ศึกษาและสังเคราะห์จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ตามแนวคิดของการ์ดเนอร์ (Gardner, 2001); สต็อกคิล (Stogdill, 1948); ยูคิล (Yukl, 2002) มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถ มีทักษะความฉลาด
2. มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้
3. มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน
4. มีการใช้อำนาจที่ชอบธรรม
5. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม
6. มีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7. มีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
8. มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

9. มีความกล้าที่จะนำพางค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง
10. สามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
11. มีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

### 2.2.1 ความหมายขององค์การ

เซอร์เบอร์ท จี. ฮิกส์ (Hicks, 1972: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

จากความหมายที่เซอร์เบอร์ทได้ให้ไว้ข้างต้น สุภรณ์ วิชัย ได้สรุปว่า หลักความเป็นจริง 5 ประการ ที่มีอยู่ในองค์การทุกองค์การ คือ

- 1) องค์การประกอบด้วยบุคคล 2 คนขึ้นไป
- 2) บุคคลที่อยู่ในองค์การต้องกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เกี่ยวข้องกันและกัน
- 3) ความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกันของคนในองค์การนั้นต้องระบุไว้ในโครงสร้าง ขององค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
- 4) บุคคลทุกๆ คน ในองค์การต่างก็มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว การกระทำบางอย่างของบุคคลในองค์การจึงเกิดขึ้นเพราะวัตถุประสงค์ส่วนตัว และการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ ก็มักหวังจะช่วยให้ตนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนด้วย
- 5) ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันจะช่วยให้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่วนรวมที่เห็นพ้องต้องกัน ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์ส่วนรวมจะแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวก็ตาม แต่วัตถุประสงค์ส่วนรวมก็มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของแต่ละบุคคลในองค์การ

### 2.2.2 ความหมายของการบริหาร

การบริหารหรือการจัดการ มีผู้อธิบายความหมายไว้ต่างๆ กัน

การบริหารเป็นการดำเนินงานหรือขบวนการใด ๆ ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพอาจใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ระบบร่วมมือประสานงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วย อย่างไรก็ตาม การบริหารจะเกิดขึ้นได้ตามความหมายดังกล่าว จะต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญอย่างน้อย 3 อย่างต่อไปนี้ (สุภรณ์ วิชัย, 2546: 7)

1) มีเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objective) ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ ในการให้บริหารหรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่ออะไร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มี เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหาร การดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีวันสิ้นสุดและ ไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

2) มีทรัพยากรในการบริหาร (Resources) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัสดุ และเครื่องใช้ เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึง ความสามารถในการจัดการ ซึ่งมีพื้นฐานจากความรู้ และเทคโนโลยีเกี่ยวกับการบริหาร สิ่งเหล่านี้อาจซื้อหามาได้ด้วยเงิน (Money) นักวิชาการบางคนจึงมองว่า ทรัพยากรในการบริหาร สามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภทคือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ เครื่องใช้ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M. สำหรับทรัพยากรมนุษย์ นั้นถือว่าเป็นเงื่อนไขหลักอันหนึ่งของผู้บริหารที่เดียวเพราะว่ามนุษย์ เป็นทั้งผู้ประกอบการและ ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นในการบริหารจะต้องมีมนุษย์อย่างน้อยตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

3) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการประสานงานระหว่างกัน เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันหรือกล่าวได้ว่า จะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องมีการทำงานร่วมกัน “เกิดขึ้นจริงๆ” ด้วยการนำเอาปัจจัย ทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

4) จากความหมายของการบริหาร สรุปว่า การบริหารนั้นต้องมีเป้าหมาย ในการบริหาร มีทรัพยากรในการบริหารจัดการ และมีการประสานงานระหว่างมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ เครื่องใช้ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management)

### 2.2.3 ความหมายของการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2549: 1) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ งานของหัวหน้า หรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่างๆที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อ วัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผล โดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหาร คือ การทำให้ งานเสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำให้เสร็จนั่นเอง

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2550: 1) กล่าวว่า งานบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรม ที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้งานของ องค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้



สมยศ นาวิการ (2549: 14) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

روبินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1989 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549: 14) อธิบายว่า การบริหารจัดการ คือ กระบวนการของกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรโดยที่ไม่ได้ทำเอง

จากความหมายของการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ทำเอง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 2.2.4 องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2549: 4) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ ดังนี้

1) การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียวไม่ใช่การบริหารจัดการ การบริหารจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันและผู้จัดการจะต้องมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเองในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

3) การบริหารจัดการเป็นงานทางด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร สรุปได้ว่า งานบริหารเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจน ประกอบกับเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญา ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้



### 2.2.5 กระบวนการบริหารจัดการ

ในกระบวนการบริหารจัดการสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประการ (روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1989 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2550: 3) ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติกิจการงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนในองค์กรถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลงตามกำหนด วันเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์กร ภายหลังจากนั้นเป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมาสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์กร การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะมีลักษณะเป็นระบบ นอกจากนี้การวางแผนในอนาคตจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และเป็นการยอมรับของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรด้วย การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางมีระยะเวลาสั้นกว่าการวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูง

2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหารเพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็นโครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร (Gibson, 1993 : 16) และเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานให้สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการบริหารงานบุคคล (Staffing) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดองค์กรด้วย

3) การนำ (Directing) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการ โดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานของพวกเขาโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว หรือจะต้องกระทำอย่างไรอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลดังที่คาดหวังไว้ในอนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุม การควบคุมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถติดตามเหตุการณ์ได้ทันเวลา หากมีการปฏิบัติที่ แปรเปลี่ยนไปจากที่กำหนดไว้ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันกาล

การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด มีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตามต่างก็มีความเชื่อว่า ทฤษฎีหรือหลักการทางการบริหารมีความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องศึกษาเรียนรู้ เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภทขององค์การนั้น ๆ ถึงแม้ว่าองค์การทุกประเภทจะมีองค์ประกอบที่เหมือนกัน แต่ก็มีความแตกต่างกันในส่วนของทรัพยากร บุคลากร และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่มีความแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจอื่น และมีเป้าหมายเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์การมากขึ้น

เซียร์ (Sears, n.d. อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549: 75) ได้สรุปว่า การบริหารนั้นจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอนซึ่งเรียกย่อๆ ว่า PODCC โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย พิจารณาข้อมูล ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ และปัญหาในอนาคต กำหนดการประสานงาน ควบคุมงาน จะให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด วิธีใด และประเมินผล แก้ไขปรับปรุงแผน

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน จัดตั้งหน่วยงาน จัดระเบียบองค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา วิเคราะห์การจัดหน่วยงาน และการปรับปรุงหน่วยงาน

3) การอำนวยการ (Directing) เป็นการพิจารณาสั่ง การและมอบหมายงาน จัดให้มีการประสานงาน ในสายงานการปกครองบังคับบัญชา จัดลำดับความสำคัญของงาน ก่อนหลังมอบอำนาจหน้าที่ กระจายอำนาจหรือรวมอำนาจการบริหาร ออกคำสั่งด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรการพิจารณาใช้คนให้เหมาะกับงาน

4) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน เป็นการประสานงานโดยแผน และผลงานที่เกิดขึ้น โดยการประสานภายในองค์การ ภายนอกองค์การ ในรูปคนต่อคน คนต่อกลุ่มหรือภายในกลุ่มและกลุ่มต่อกลุ่ม

5) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลงาน เพื่อดูความก้าวหน้า อุปสรรค ความพอใจของลูกค้าและงาน ได้มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

ในกระบวนการบริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า นั่นส่วนเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อการบริหาร ซึ่งเราไม่สามารถแยกขั้นตอนแต่ละขั้นออกจากกันได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่ากระบวนการบริหารแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงบนโลกที่เกิดขึ้นทำให้การบริหารต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

### 2.2.6 สิ่งแวดล้อมขององค์กร

องค์กรทุกประเภทจะมีแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2549: 8) ได้กล่าวว่าการบริการจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทางการบริหาร ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า สิ่งแวดล้อมในการบริหาร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ใน และภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป โดยแบ่งระดับสภาพแวดล้อมในการบริหารงานเป็น 3 ประเภท คือ ปัจจัยแวดล้อมทางสังคม ปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง และปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549: 8-9) ได้แบ่งปัจจัยที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของการบริหารงานของรัฐ เป็น 10 ประการ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อระบบการบริหารการบริการงาน ของรัฐ เนื่องจากแต่ละประเทศอาจมีรูปแบบการบริหารเหมือนกัน แต่สภาพทางจิตใจ แนวความคิด ความรู้สึก ของบุคคลในแต่ละประเทศที่มีต่อระบบการบริหารย่อมแตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างนี้จะเป็นตัวนำกำหนดนโยบาย และประสิทธิภาพของการบริหารงาน

2) ปัจจัยด้านระบบชนชั้น และสถาบันทางสังคม ระบบชนชั้นจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ตลอดจนสถานภาพที่สังคมเป็นผู้กำหนดให้กับบุคคลต่างๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักเกณฑ์ทางการบริหาร ส่วนสถาบันทางสังคม เช่น สถาบันทางศาสนา สถาบันการปกครอง สถาบันพระมหากษัตริย์ ฯลฯ จะมีอิทธิพลยิ่งต่อวิธีการดำเนินชีวิตของประชาชนการบริหารงานใดๆ ก็ตามที่ขัดแย้งกับสถาบันดังกล่าวจะถูกสังคมต่อต้านอย่างรุนแรง

3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ หากประเทศมีเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ จะทำให้รัฐบาลเก็บภาษีได้น้อย หน่วยงานของรัฐย่อมได้งบประมาณน้อยไปด้วย หากเศรษฐกิจรุ่งเรือง ภาษีอากรย่อมเก็บได้มาก รายได้ของรัฐย่อมมีมากไปด้วย ทำให้หน่วยงานต่างๆ ของรัฐมีงบประมาณเพียงพอในการจัดสรรให้กับโครงการต่างๆ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การต่างๆ ของรัฐ

4) ปัจจัยทางด้านประชากร ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยทางประชากร เพื่อให้ทราบสภาพแรงงาน ข้อมูลผู้บริโภค โภคสินค้า และบริการของตน

5) ปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติจะเป็นตัวชี้ให้เห็นศักยภาพของประเทศนั้นๆ ในการที่จะพัฒนาต่อไปและรัฐบาลจะบริหารงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่

6) ปัจจัยด้านการศึกษาของประชาชน ระดับการศึกษาของประชาชน เป็นเรื่องชี้ให้เห็น ระดับความเจริญของสังคม และมีอิทธิพลยิ่งต่อการกำหนดรูปแบบของการบริหาร ถ้าประชาชนยังคงอ่านหนังสือไม่ออกการกระจายอำนาจทางการบริหารก็จะประสบปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร

7) ปัจจัยทางการเมือง การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแสวงอำนาจเพื่อปกครองประเทศโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน การเมืองจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อมต่อระบบการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องในเรื่องการกำหนดนโยบายและการบริหาร การนำเอาแผนไปใช้ และการประเมินผล

8) ปัจจัยทางกฎหมาย กฎหมายเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งในการบริหารงานของรัฐ กฎหมายจะมีอิทธิพลต่อการบริหารงานของรัฐ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน การแก้ไขเปลี่ยนแปลงสังคมจะส่งผลกระทบต่อการบริหารและสังคม เช่นการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ของรัฐบาล และเศรษฐกิจของประเทศ

9) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีจะถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร และจัดเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของการบริหาร แต่ละประเทศจะนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ไม่เท่ากัน ความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของประเทศ

10) ปัจจัยด้านปัญหาและวิกฤติการณ์ของสังคม เป็นปัจจัยที่มักมีมาจากปัจจัยเบื้องต้นเข้าประการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงานของรัฐ เป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ของรัฐต้องเผชิญและแก้ไข เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาเสพติด ปัญหามลภาวะ ฯลฯ

### 2.2.7 ระดับการบริหารและทักษะการบริหาร

เจมส์ กิบสัน (James L.Gibson, 1993: 16 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549: 17) นักวิชาการและนักธุรกิจได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะ 3 อย่าง ดังนี้

1) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่ ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต่ำสุด ความสามารถระดับเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับระดับการบริหารที่สูงขึ้นไป เช่น หัวหน้าคนงานของโรงงานต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าประธานของบริษัท เพราะว่าเขาต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาของการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เป็นต้น

2) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) ทักษะทางด้านมนุษย์ คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจ และสนใจผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา ทักษะทางด้านมนุษย์จะมีความสำคัญทุกระดับการบริหารขององค์กร

3) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงานและการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆทั้งหมดขององค์กร ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กร โดยส่วนรวมและมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆขององค์กรขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมอย่างไร ความสำคัญของทักษะทางด้านความคิดจะเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหารที่สูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรเกือบทั้งหมด ในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงสุด ความสามารถทางด้านความคิดจะมีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาทักษะทั้งหมด

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร สรุปได้ว่าการบริหารนั้น ต้องมีเป้าหมายในการบริหาร มีทรัพยากรในการบริหารจัดการ และมีการประสานงานระหว่างมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ เครื่องใช้ (material) และความสามารถในการจัดการ (Management) รวมทั้งกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ทำเอง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



จากการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร ผู้ศึกษาได้สรุปสังเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิดของ روبินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1989) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
2. การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
3. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน
4. การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน
5. การแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร
6. การส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน
7. การวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
9. การให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

### 2.3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานนั้น นับว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล โดยให้ประชาชนในชนบทมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ทวิทอง หงษ์วิวัฒน์ (2549: 31) สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคม ในการมีส่วนร่วมประชาชนได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเอง



ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล (2550: 41-42) กล่าวว่า แนวคิดในการมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมในการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบมักจะเกิดขึ้นจากสาเหตุหลัก 3 ประการด้วยกัน คือ

- 1) ความสนใจและความกังวลร่วมกันของส่วนรวม
- 2) ความเดือดร้อนและได้พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้นมุ่งไปสู่การรวมกลุ่ม วางแผน และลงมือกระทำร่วมกัน
- 3) การตกลงร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชนไปในทิศทางที่ถึงปรารถนา การตัดสินใจร่วมกัน จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มการทำการสนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขึ้น

Lisk Franklyn (อ้างถึงในมัลลิกา เจียวเกิด, 2550: 8) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของการเชื่อใจ และการยอมรับตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากระดับความพึงพอใจ ระดับความไว้วางใจและต้องครอบคลุมถึงทัศนคติ ความคาดหวังและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน

จากความหมายของการมีส่วนร่วมข้างต้น สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการกระทำที่ประชาชนสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกันทำกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่ต้องการ ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอน โดยร่วมคิดหาแนวทางวิธีการในการดำเนินงาน ร่วมดำเนินการ ร่วมในการกำหนดการเปลี่ยนแปลง หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมที่ทำร่วมกันรวมทั้งรับประโยชน์จากกิจกรรมนั้นด้วย

### 2.3.2 ลักษณะและกระบวนการมีส่วนร่วม

ลักษณะการมีส่วนร่วม มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้หลายทัศนะ และมีหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ดังนี้

อคิน รพีพัฒน์ (อ้างถึงในมัลลิกา เจียวเกิด , 2550: 10) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ดังนี้

- 1) มีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาเนื่องมาจากเหตุผลพื้นฐาน คือ ชาวบ้านประสบปัญหาของตนเองได้ดีที่สุด
- 2) มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ กิจกรรม เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ผู้ที่เลือกแนวทางในการพัฒนา การเป็นประชาชนในชุมชนนั่นเอง ไม่ใช่บุคคลภายนอกเพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับทรัพยากรกับศักยภาพในการพัฒนาชุมชนนั้น

3) มีส่วนร่วมในการลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านแรงงาน การร่วมแรงในการประกอบกิจกรรมจะทำให้ประชาชนมีความผูกพันกันมากขึ้น และก่อให้เกิดการร่วมกันเป็นเจ้าของกิจกรรม และผลงานที่ปรากฏซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนบำรุงรักษาให้ดำรงอย่างสมบูรณ์และมีประโยชน์

4) มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เพื่อหาข้อดีและข้อบกพร่องอันเกิดจากการดำเนินกิจกรรม ซึ่งได้นำมาเป็นบทเรียนในการหาทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

จากการศึกษาลักษณะและกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน สรุปได้ว่ากระบวนการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา การวางแผนดำเนินกิจกรรมการลงทุน และการปฏิบัติงาน การติดตาม และประเมินผล

### 2.3.3 รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วม

รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นมีหลายรูปแบบ เพราะจุดมุ่งหมายในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความต้องการของตนเองและท้องถิ่น ได้มีผู้จัดรูปแบบและลักษณะของการเข้าร่วมกิจกรรมของประชาชนไว้หลายท่าน ดังนี้

Cohen & Uphoff ได้แบ่งลักษณะของการเข้าร่วมออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ (สุชาดา กรเพชรปानी และคณะ, 2550: 7)

- 1) ลักษณะพื้นฐานการเข้าร่วม มีทั้งการเข้าร่วมด้วยความเต็มใจ การได้รางวัลตอบแทนจากการเข้าร่วม รวมถึงการถูกบีบบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม
- 2) รูปแบบการเข้าร่วม โดยมีการเข้าร่วมทางตรงและการเข้าร่วมโดยผ่านองค์กรชุมชน
- 3) ขอบเขตการเข้าร่วม ซึ่งจะมีความถี่ในการเข้าร่วม และระยะเวลาในการเข้าร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง
- 4) ผลของการเข้าร่วมจะทำให้เป็นการเสริมพลังหรือเสริมอำนาจให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นการปฏิสัมพันธ์ระดับธรรมดา

รูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องของการบริหารงานองค์กรภาครัฐ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ชัชวาลย์ ทัศนวิชัย, 2551: 37)

1) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การกำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติการ โดยการเปิดกว้างให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นในการรักษาผลประโยชน์ของตน

2) การทำ ประชาพิจารณ์หรือการมีมาตรการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่างๆ อันมีฐานะเป็นกระบวนการทางกฎหมายหรือมีกฎหมายกำหนดบัญญัติไว้ เพื่อเป็นช่องทางในการรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจของรัฐ

3) การให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายถึงความถึงการที่บุคคลมีสิทธิ์ที่จะได้รับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะที่อยู่ในความครอบครองของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐรัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น

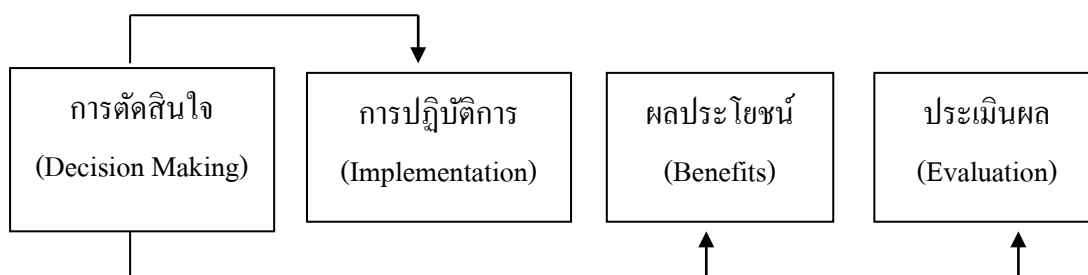
4) การกระจายอำนาจทางการบริหารและการดูแลทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น หมายถึง การรับรองสิทธิ์ของชุมชน และท้องถิ่นในการจัดการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และโครงการต่างๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของรัฐ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน โครงการของการให้องค์กรอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ

5) การพัฒนาชุมชน (Community Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้การศึกษาแก่ประชาชนเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ทั้งในแง่ของการตัดสินใจ และการดำเนินการแก้ไขปัญหาตลอดจนการตอบสนองประโยชน์ส่วนตน และส่วนรวมด้วยกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ

6) การสำรวจความต้องการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อันเป็นการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริการสาธารณะที่พึงประสงค์ เพื่อที่จะกำหนดนโยบายสาธารณะ แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

#### 2.3.4 ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมจะแบ่งเป็นหลายขั้นตอนแตกต่างกัน ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1981) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 วงจรการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (1981)

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วมที่เป็นการแสดงออกด้านความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบ หรือกำหนดระบบของโครงการ เป็นการประเมินปัญหาหรือทางเลือก ที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโดยการประเมินสภาพที่เป็นอยู่และสาเหตุของปัญหา ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังแบ่งย่อยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

(1) การมีส่วนร่วมในขั้นต้น (Initial Decision) เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริง ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมของโครงการ

(2) การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ (Ongoing Decision) เป็นการหาโอกาสหรือช่องทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งลำดับความสำคัญของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

(3) การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการ (Operation Decision) เป็นการหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการ ได้แก่ อาสาสมัคร ผู้ประสานงาน หรือกลุ่มที่รวมตัวกันตามประเพณี เช่นกลุ่มสตรี หรือกลุ่มหนุ่มสาว เพื่อที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยการเป็นสมาชิกร่วมดำเนินการคัดเลือกผู้นำ และการสร้างพลังอำนาจให้แก่องค์กร

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงานและเป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงานที่ปรากฏในขั้นตอนนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

(1) การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร (Resource Contribution) ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การสละเงิน การให้วัสดุอุปกรณ์ และการให้คำแนะนำ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะให้ด้วยความเต็มใจ

(2) การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน (Administration and Coordination) จะมีส่วนร่วมโดยวิธีการจ้างบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ การฝึกอบรม ผู้ที่จะเข้าไปปฏิบัติในโครงการ หรือการให้คำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และเป็นผู้ประสานงานในโครงการด้วย

(3) การมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ มักพบว่ามีลักษณะเป็นการบังคับให้เข้าปฏิบัติในโครงการมากที่สุด การมีส่วนร่วมโดยการบังคับให้ปฏิบัติ จะต่างจากการให้ความร่วมมือ เพราะการบังคับให้ทำนั้น ผลประโยชน์ (Benefits) จะไม่ใช่เป็นสิ่งที่สำคัญแต่ถ้าเป็นการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจนั้น จะมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังเกิดการมีส่วนร่วมด้วย

3) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ (Benefits) ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

(1) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านวัตถุ (Material Benefits) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต รายได้ หรือทรัพย์สิน

(2) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม (Social Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะ หรือส่วนกลางของชุมชน เช่น การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา

(3) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล (Personal Benefits) ได้แก่ ความนับถือตนเอง (Self-esteem) พลังอำนาจทางการเมือง (Political Power) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ (Sense of Efficacy)

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป แต่การมีส่วนร่วมในขั้นนี้ส่วนใหญ่ บทบาทดังกล่าวจะเป็นของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยจะเป็นการประเมินผลของงบประมาณที่จัดสรรนั้นนำไปใช้อย่างไร บางกรณีแม้แต่เจ้าหน้าที่เองยังไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนดังกล่าว

การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนี้จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของพลังความคิดของมวลชนที่จะทำให้โครงการพัฒนาหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2551: 31-32) ได้แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในมิติของการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญแรกสุด เนื่องจากหากชาวบ้านยังไม่เข้าใจถึงปัญหาสาเหตุของปัญหาด้วยตัวของเขาเองแล้ว กิจกรรมที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์ เนื่องจากประชาชนจะขาดความเข้าใจและมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น นอกจากนี้ สิ่งที่น่าอนที่ที่สุดคือชาวบ้านยอมเป็นผู้ที่อยู่กับปัญหา และรู้จักปัญหาของตนเองดีที่สุด แต่มนุษย์ก็จะมองปัญหาของตนเองได้ไม่ชัดเจน หากไม่มีบุคคลอื่นมาช่วยให้ตนสามารถวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาให้เด่นชัดขึ้น

2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ เป็นกิจกรรมขั้นตอนต่อมาที่มีความสำคัญเนื่องจากหากเจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาต้องการแต่ผลงานด้วยการพัฒนา การพัฒนาด้านวัตถุจะได้รับการเน้นโดยที่ประชาชนหรือชาวบ้านจะไม่ทราบวิธีการที่จัดทำให้ได้มาซึ่งผลนั้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะทำการวางแผนด้วยตนเอง ต่อมาเมื่อชาวบ้านไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ย่อมเป็นการยากที่ชาวบ้านจะได้รับการศึกษา หรือพัฒนาตนเองในการวางแผนการดำเนินงานได้ในขั้นตอนนี้ นักพัฒนาหรือเจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจว่าจะต้องให้การศึกษาและเริ่มต้นด้วยเรื่องง่ายๆ เสียก่อน เพื่อให้ชาวบ้านสามารถกระทำได้ มิใช่เริ่มต้นโดยอาศัยความรู้ความสามารถของตนเป็นเกณฑ์

3) การมีส่วนร่วมในการลงทุน และปฏิบัติงาน แม้ว่าชาวบ้านจะยังยากจนและขาดแคลนทรัพยากรแต่ชาวบ้านทั่วไปก็มีทรัพยากรที่สามารถร่วมลงทุนในการพัฒนาได้หลายประเภท ซึ่งจะช่วยให้ชาวบ้านได้คิดค้นทุนให้กับตนเอง และจะระมัดระวังการทำกิจกรรมจากการที่ได้เข้าร่วมดำเนินงาน และรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้การร่วมปฏิบัติงาน ยังทำให้ชาวบ้านเกิดการเรียนรู้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเขาเห็นประโยชน์ ก็จะดำเนินกิจกรรมต่อไปด้วยตนเองได้

4) การมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากหากการติดตามผลและการประเมินผลการทำงานขาดการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน โดยเป็นการดำเนินงานของบุคคลภายนอกชุมชนแล้วชาวบ้านย่อมไม่ได้ประเมินด้วยตนเองว่าสิ่งที่เขาทำมาได้รับผลดีหรือได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด

ชาร์ลี (Sherry, 1969 อ้างถึงใน นฤมล อรุโณทัย, 2549: 34) ได้จัดลำดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนและนโยบายต่างๆ เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 รัฐบริหารจัดการ ประชาชนไม่มีส่วนร่วม

ขั้นที่ 2 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน

ขั้นที่ 3 การร่วมรับรู้ข้อมูล

ขั้นที่ 4 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 5 ร่วมปรึกษาหารือแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ

ขั้นที่ 6 ร่วมเป็นหุ้นส่วน ร่วมเจรจาต่อรอง

ขั้นที่ 7 ร่วมมีอำนาจในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 8 มีอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจเต็มที่



### 2.3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

คีรีวรรณ เสรีรัตน์ (อ้างถึงในศรณิทธิ์ สันติสุขคง, 2548: 13-14) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการมีส่วนร่วม ดังนี้

1) ทฤษฎีเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดและการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการเกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การเกลี้ยกล่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนได้ โดยเฉพาะการเกลี้ยกล่อม เป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ก็ย่อมส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมได้ในที่สุด

2) ทฤษฎีการสร้างขวัญในชาติ ถ้าคนเรามีความต้องการทั้งกายและจิตใจ คนเรามีขวัญดีผลการทำงานก็จะดีไปด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกมาในรูปพฤติกรรมต่างๆ

3) ทฤษฎีการสร้างความรู้สึกลึกซึ้งชาตินิยม ปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมก็คือ การสร้างความรู้สึกลึกซึ้งชาตินิยมให้เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเอง ที่จะอุทิศหรือเน้นเรื่องค่านิยม เรื่องผลประโยชน์รวมของชาติ มีความพึงพอใจในชาติของตนเอง

4) ทฤษฎีการสร้างผู้นำ การสร้างผู้นำจะช่วยให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน จูงใจไปยังเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีย่อมจะนำไปสู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยดี

5) ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบการบริหารงาน การใช้ระบบการบริหารในการระดม ความร่วมมือเป็นวิธีง่ายๆ เพราะกฎระเบียบแบบแผนในการดำเนินงานในเรื่องของการบริหารธรรมชาติของคณะถ้าทำงานด้วยความสมัครใจ ไม่มีใครบังคับก็ทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็จะไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็น การใช้แบบบริหารราชการ เป็นการย้าให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน สรุปได้ว่า แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก ตัวบุคคลนั่นเองเป็นสิ่งสำเร็จภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการบางอย่าง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรม เพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ สิ่งที่ส่งมาเร้าเร้าเพื่อเพิ่มความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมของมนุษย์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาได้สรุปสังเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของโคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1981) นำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง
3. การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร
4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร
5. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
6. การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติ

ได้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ

### 2.4.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพ การจูงใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานหน่วยงาน หรือองค์การจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้นำองค์การต้องรู้จักการบริหารบุคลากรในหน่วยงานของตนเองโดยการรู้จักสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การ มีนักศึกษาและนักจิตวิทยาจำนวนมากได้อธิบายและให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

สุรางค์ โค้วตระกูล (2549: 153) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรงจึงต้องอาศัยพฤติกรรมที่สังเกต

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553:112) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจ หมายถึงสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นแรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

บราวน์ (Brown, 1980: 112-113) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายในซึ่งประกอบด้วยอารมณ์ความปรารถนา จึงเป็นสาเหตุให้คนแสดงออกมาเป็นปริมาณมากหรือน้อยไม่เท่ากัน

โลเวลล์ (Lowel, 1980: 109) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อ ไปให้ถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงานขององค์กรหรือพฤติกรรมทางสังคม หรือเป็นตัวเร่งให้มนุษย์ทำงานให้ถึงวัตถุประสงค์เร็วขึ้น หรือเป็นการชักนำโน้มน้าวจิตใจของบุคคลให้สนองความต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

#### 2.4.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ในการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (Vroom, 1970: 10) การที่บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จนั้นมาจากความทะเยอทะยาน การมีความมุ่งมั่นและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Lindgren, 1976: 31)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2550: 146) กล่าวว่าไว้ว่าการทำงานมีส่วนประกอบสำคัญขึ้นอยู่กับปัจจัยที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ดีได้ โดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของการจูงใจ เนื่องจาก

- 1) การจูงใจช่วยสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร
- 2) การจูงใจช่วยสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 3) การจูงใจช่วยสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 4) การจูงใจช่วยสร้างความสามัคคีในองค์กร
- 5) การจูงใจช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความ

ราบรื่น

- 6) การจูงใจช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดความเชื่อถือ มั่นคง ปลอดภัยใน

การปฏิบัติงาน

7) การจงใจช่วยให้บุคคลในองค์กรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8) การจงใจช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 139) ได้กล่าวไว้ว่าในการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ หรือทำให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้มีความพยายาม ผลของงานจะมีคุณภาพดีมากขึ้นน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงานด้วย คือ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการสมัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ การเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากงานที่ทำจะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยแรงจูงใจเป็นตัวพลังที่เกิดจากแรงผลักดันทางสรีระวิทยาในร่างกาย เช่น ความหิวความกระหายจะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ความกลัวความกระวนกระวายก็จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น และแรงจูงใจเป็นแรงเสริม

#### 2.4.3 ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็น ทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน สุพัตรา สุภาพ (2548: 125-126) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานไว้ดังนี้

- 1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
- 2) ส่งเสริม และเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
- 3) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์กร
- 4) ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ซึ่งอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 5) ช่วยเสริมสร้างให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

6) เกื้อกูล และจงใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

7) ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน

ปรัชญา เวสารัชช (2549: 131) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมเกิดผลดีแก่องค์การและผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1) องค์การย่อมจะได้รับผลงานอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ

2) ทำให้ลดความสูญเสียอันเกิดจากความละเลย หรือ ความไม่เอาใจใส่ต่อกฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

3) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในอันที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้นปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

4) ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กระทำลงไป ความรับผิดชอบนั้นจะเป็นตัวคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางรักษาผลประโยชน์ขององค์การและทำยที่สุดก็เกิดผลดีแก่ผู้ปฏิบัติงานเองทั้งในด้านที่จะได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นจากองค์การ และการสร้างความก้าวหน้าแก่ตนเอง

5) แรงจูงใจจะช่วยให้อลดความขัดแย้งในองค์การ เพราะทุกคนจะมองไปในทิศทางเดียวกัน หากมีความเห็นไม่ตรงกันแต่ก็เป็นที่ไปเพื่อจุดหมายเดียวกัน ทำให้สามารถลดความขัดแย้งลง

6) แรงจูงใจจะช่วยให้เกิดความพร้อมที่จะรับฟังคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามเจตนารมณ์ของการสั่งงานนั้น

7) แรงจูงใจเป็นรากฐานของการสร้างขวัญ หรือกำลังใจในการทำงาน เพราะว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจไปทิศทางเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ลุล่วงได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2550: 167) กล่าวว่า การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการคือ

- 1) บุคคลมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่
  - 2) บุคคลให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
  - 3) บุคคลรู้จักหน้าที่ของตนเองและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
  - 4) บุคคลมีความสนใจในการสร้างสรรค์และรับผิดชอบในงานของตนเองเต็มที่
  - 5) บุคคลมีความสนใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้น
- แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากเป็นการส่งเสริมและการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดความสามัคคี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 2.4.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มีผู้กล่าวถึงหลายทฤษฎี ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

(2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและการงาน



(3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เป็นต้น

(4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ เป็นต้น

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ศึกษาความต้องการของมนุษย์ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ลำดับ โดยมนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต้นคือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) และเมื่อสนองความต้องการในลำดับต้นแล้ว จะมีความต้องการในลำดับต่อไป ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or Safety Needs) ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Social Needs) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- Actualization Needs)

## 2) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553:117) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ไม่ได้เรียงลำดับขั้นความต้องการเหมือนมาสโลว์ กล่าวคือ ทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ส่วนทฤษฎีของมาสโลว์ ไม่สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึงความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึงความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนี้ถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

(3) ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) หมายถึงความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

(4) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์คล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ไม่ได้เรียงลำดับชั้นความต้องการเหมือนของมาสโลว์เท่านั้น ซึ่งบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเป็นส่วนสูงหรือต่ำ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการความสำเร็จ ความเป็นมิตร อิสระ และอำนาจ

### 3) ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์แมน

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์เบอร์ท เฮร์แมน (Herman, 1970: 354) โดยเขาได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการกระทำของมนุษย์นั้นประกอบด้วยคุณลักษณะที่สามารถพิจารณาได้จากกรอบแนวคิดที่มีพฤติกรรมที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(1) มีความทะเยอทะยาน (Aspiration Level) หมายถึงความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของงานที่ทำการให้งานที่มีประสิทธิภาพ

(2) มีความหวังว่าจะประสบผลสำเร็จ (Risk-Taking Behavior) หมายถึงการทำงานทุกครั้งจะคำนึงถึงความสำเร็จและมีการสรุปผลงานอยู่เสมอ

(3) มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้น (Upward Mobility) หมายถึงการมีความมุ่งมั่นในความก้าวหน้าด้วยความพยายาม ทั้งด้านการเรียนการงาน

(4) มีความอดทนทำงานหนักได้ (Persistence) หมายถึง มีความตั้งใจในการทำงานหนักอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนต่อการทำงานหนักและเห็นว่าการมีความอดทนเป็นสิ่งสำคัญ

(5) กล้าเผชิญอุปสรรค (Task Tension) หมายถึงการมีความพยายามให้สำเร็จแม้จะถูกรบกวน ถ้าทำงานไม่บรรลุเป้าหมายก็จะทำต่อไปจนสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อ

(6) เห็นคุณค่าของเวลา (Time Perception) หมายถึงมีความรู้สึกที่เวลา มีค่าควรทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จโดยรวดเร็ว การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดทุกครั้ง

(7) มีความคิดคำนึงถึงอนาคต (Time Perception) หมายถึงการวางแผนการกำหนดเป้าหมายในอนาคตมาก เช่น การวางแผนการปฏิบัติงาน การวางแผนครอบครัว

(8) การเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ (Partner Choice) หมายถึงในการเลือกเพื่อนร่วมงานจะคำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก มีความชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ขยัน

(9) ความพยายามผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ (Recognition Behavior) หมายถึง การพยายามทำงานของตนเองให้ดีอยู่เสมอ

(10) มีความอยากรู้ในความเด่นหรือด้อยของผลงาน (Achievement Behavior) หมายถึง การผลิตผลงานให้มีคุณภาพ ยินยอมให้ผู้อื่นประเมินผลงานของตนเอง ว่าเด่นหรือด้อยและยอมรับการปรับปรุงแก้ไข

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริแมน เป็นการอธิบายถึงการกระทำของมนุษย์ที่มาจากพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ โดยมีองค์ประกอบ คือ มีความทะเยอทะยาน มีความหวังว่าจะประสบความสำเร็จ มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้น มีความอดทนทำงานหนักได้ กล้าเผชิญอุปสรรค เห็นคุณค่าของเวลา มีความคิดคำนึงถึงอนาคต การเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ ความพยายามผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ มีความอยากรู้ในความเด่นหรือด้อยของผลงาน

#### 4) แรงจูงใจของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎีแรงจูงใจโดยแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1960: 124) กล่าวว่าแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแยกทัศนคติของผู้บริหารต่อการจูงใจตามสมมติฐานเกี่ยวกับคนได้ 2 กลุ่ม สมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบซึ่งแมคเกรเกอร์กำหนดว่าเป็นทฤษฎี X และข้อสมมติฐานของกลุ่มที่ 2 มีลักษณะเป็นไปในทางบวกกำหนดว่าเป็นทฤษฎี Y

##### (1) สมมติฐานของคนตามทฤษฎี X

- คนส่วนมากไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
- เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานจึงต้องบังคับควบคุมหรือข่มขู่จะลงโทษให้ทำงาน
- คนส่วนมากต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและชอบที่จะทำงานตามสั่ง
- คนทั่วไปนึกถึงความมั่นคงปลอดภัยเป็นสำคัญมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เกี่ยวกับงาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะใช้วิธีการควบคุมคนงานใกล้ชิด คอยแต่จะจับผิด ไม่ให้เสรีภาพและโอกาส

##### (2) สมมติฐานของคนตามทฤษฎี Y

- จะมองว่าการทำงานเป็นของธรรมดา
- คนงานจะดำเนินงานด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้
- จะแสวงหาความรับผิดชอบ
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี Y จะให้เสรีแก่คนงาน ให้โอกาสทดลองริเริ่มและทำงานด้วยตนเอง มีการควบคุมห่างๆ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นได้หรือเป็นในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแยกตามสมมติฐานเกี่ยวกับคนได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีลักษณะที่เป็นทางลบ กำหนดว่าเป็นทฤษฎี X และกลุ่มที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวกกำหนดว่าเป็นทฤษฎี Y

5) ทฤษฎีการเสริมแรงของเบอร์ริซ เอฟ สกินเนอร์ (Burrhus F. Skinner)

ทฤษฎีการเสริมแรง พัฒนาขึ้นโดย สกินเนอร์ เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ทางจิตวิทยาด้านพฤติกรรมนิยม (Behavioral Learning Theory) ที่เน้นในเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนองและเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวก”(Positive Reinforcement) การเสริมแรง สิ่งแวดล้อมในองค์กร บรรยากาศการทำงาน การบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดการเสริมแรงในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร สิ่งแวดล้อมดี บรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตร ผู้บริหารมีความเป็นกันเองเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา คอยเป็นกำลังใจและเอาใจใส่และมีการเสริมแรงทางบวกก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(1) รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรง (Form of Reinforcement) เน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์

- การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) การบริหารรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษ สำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

- การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance Learning) เป็นการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึงการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหา ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้เกิดขึ้นเพราะบุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ

- การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึงการเลิกให้รางวัลเพื่อจูงใจในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตเป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้านบวกซึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นการรับพฤติกรรมบางอย่าง โดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก

• การลงโทษ (Punishment) หมายถึงการปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขที่ว่าผลที่ตามด้านลบจะช่วยลดหรือยังพฤติกรรมเป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจแม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนดพฤติกรรม บุคลากร ผู้บริหารจะให้สัญญาณที่ผิดพลาดจากพฤติกรรมส่วนตัว เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้เช่นการว่ากล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 422 - 423)

ตามแนวคิดของทฤษฎีการเสริมแรง ถ้าพฤติกรรมใดได้รับการเสริมแรงจะทำให้มีแนวโน้มทำให้พฤติกรรมนั้นๆ เกิดขึ้นอีก และถ้าพฤติกรรมใด ๆ ที่ไม่ได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มทำให้ความถี่ของพฤติกรรมนั้นๆ ค่อยๆ หายไปจนหายไปในที่สุด ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร จึงมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร การเสริมแรงอาศัยหลักของการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยจะเน้นถึงผลกรรมที่ได้รับหลังจากการแสดงพฤติกรรม

(2) การเสริมแรงแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด (Bower and Hilgard, 1981: 172) ดังนี้

• การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึงการที่อินทรีย์แสดงพฤติกรรมแล้วได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ และผลกรรมนั้นทำให้โอกาสการแสดงพฤติกรรมนั้นเพิ่มขึ้นหรือคงที่ สิ่งเร้าที่เป็นผลกรรมนี้ เรียกว่าตัวเสริมแรงทางบวก ได้แก่ อาหาร น้ำ เงิน ค่าชมเชย เป็นต้น

• การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึงการที่อินทรีย์แสดงพฤติกรรมเพื่อถอดถอนหรือหลีกเลี่ยง (Avoidance) หนี (Escape) จากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ ซึ่งสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนี้จะเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมตอบสนองสิ่งเร้าชนิดนี้เราเรียกว่า ตัวเสริมแรงทางลบ

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรม คือ ตัวเสริมแรงซึ่งจำแนกเป็นตัวเสริมแรงทางบวกและทางลบ เนื่องจากตัวเสริมแรงทางลบอาจก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียง เช่นความเครียดทางอารมณ์ การมีพฤติกรรมตอบสนองอย่างก้าวร้าวต่อสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ ควรใช้ตัวเสริมแรงทางบวกในการเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่างๆ

(3) ตัวเสริมแรงทางบวกสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด (Kardin, 1975: 114 - 130) ดังนี้

- อาหาร เป็นตัวเสริมแรงที่ไม่ต้องวางเงื่อนไข เช่น ขนม น้ำหวาน
- ตัวเสริมแรงทางสังคม การใช้ตัวเสริมแรงทางสังคมอาจทำได้ทั้งทางวาจาและท่าทางซึ่งสามารถใช้ได้ทันทีในสภาพการณ์ต่างๆ ไป เช่น การพูดชมเชยบุคคลากรว่า ดีดีมาก เก่งมาก น่าสนใจ ขอบคุณมาก หรือใช้ท่าทาง เช่น การชมด้วยความพอใจ การแตะตัว หรือแม้แต่ การยื่นใกล้ด้วยความพอใจ เป็นต้น ตัวเสริมแรงทางสังคมเป็นตัวเสริมแรงชนิดที่ต้องวางเงื่อนไข ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดว่า อาจใช้ไม่ได้ผลกับทุกคน เช่น การแตะตัว บางคนอาจไม่ชอบให้ใครมาแตะตัว การแตะตัวจึงไม่ถือว่าเป็นตัวเสริมแรงทางสังคมสำหรับกรณีนี้ สิ่งที่สำคัญที่ผู้ใช้การเสริมแรงทางสังคมต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ต้องใช้ความจริงใจและกระทำอย่างสม่ำเสมอ

- หลักฟรีแมค (Premack's Principle) คือการใช้กิจกรรมที่บุคคลชอบกระทำมากที่สุด หรือโอกาสที่จะกระทำมีสูง เป็นตัวเสริมแรงให้กระทำกิจกรรมที่ชอบน้อยที่สุด โดยให้ทำกิจกรรมที่ชอบมากที่สุดภายหลัง

- การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Information Feedback) หมายถึงการรับรู้ถึงผล การกระทำของตนเองรวมทั้งความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงอย่างเดียวอาจไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จึงควรนำไปสัมพันธ์กับตัวเสริมแรงอื่นๆ โดยอาจจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจึงจะได้รับการเสริมแรง เช่น ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับไฟฟ้าที่ใช้ในแต่ละวันพร้อมทั้งบอกด้วยว่าถ้าใช้ไฟฟ้าขนาดนี้ตลอดไปจะต้องจ่ายเงินเท่าใดภายในหนึ่งเดือน

- เบี้ยอรรถกร (Token Economy) เป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งอาจอยู่ในรูปของคะแนน ดาว แต้ม คุปอง ตัว หรือเงิน เป็นต้น ซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้สามารถเป็นตัวเสริมแรงได้ เพราะผู้รับจะเกิดการเรียนรู้ว่าเบี้ยอรรถกรสามารถนำไปแลกสิ่งต่างๆ ได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล ภายใต้อำนาจในการแลกของแต่ละชนิด จึงทำให้เบี้ยอรรถกรเป็นตัวเสริมแรงแบบแผ่ขยาย (Generalized Reinforcers) ประกอบกับการใช้เบี้ยอรรถกรสามารถให้ได้ทันทีที่เกิดพฤติกรรมเป้าหมาย เบี้ยอรรถกร จึงมีประสิทธิภาพในการเสริมแรงมากที่สุด

ทฤษฎีการเสริมแรงของเบอร์ริช เอฟ สกินเนอร์ เป็นทฤษฎีที่เกิดจากแนวคิดของทฤษฎีการเรียนรู้ ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการเสริมแรงที่ทำให้บุคคลากรปฏิบัติงานและเอาใจใส่ในงาน ซึ่งพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะทำให้มีแนวโน้มทำให้พฤติกรรมนั้นๆ เกิดขึ้นอีก และถ้าพฤติกรรมใดๆ ที่ไม่ได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มทำให้ความถี่ของพฤติกรรมนั้นๆ ค่อยๆ หายไปจนหายไปมากที่สุด



6) ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี ของอัลเดอเฟอ์ (Alderfer's Existence Relatedness-Growth Theory: E.R.G. Theory)

ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี ของอัลเดอเฟอ์ (Alderfer, 1979: 33) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) ความต้องการดำรงอยู่ หรือความต้องการในการอยู่รอด [Existence Needs (E)] เป็นความต้องการของบุคคลในระดับต่ำที่ความต้องการตอบสนองทางกาย เพื่อดำรงชีวิตอันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย และความปลอดภัย เช่น ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค เพื่อให้ชีวิตอยู่ได้ ผู้บริหารจึงควรสนองความต้องการของบุคคลด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมถึงความรู้สึกรับรองความปลอดภัยจากการทำงาน เช่นมีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงานเป็นต้น

(2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ [Relatedness Needs (R)] เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม ความต้องการมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่อยู่แวดล้อม

(3) ความต้องการด้านความก้าวหน้า [Growth Needs (G)] เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล เช่นความต้องการได้รับการยกย่องในสังคมและได้รับความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอเฟอ์ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งแตกต่างไปจากทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ แต่อธิบายในขอบเขตที่กว้างขวางกว่า และแบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความต้องการดำรงอยู่ [Existence Needs (E)] ความต้องการด้านความสัมพันธ์ [Relatedness Needs (R)] ความต้องการด้านความก้าวหน้า [Growth Needs (G)]

7) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกเคลแลนด (McClelland, 1962: 99-122) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า คนนั้นมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธภาพที่อบอุ่น ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดทั้งความต้องการที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิดด้วย

(2) ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วยจากการศึกษาของแมคเคลแลนด์ พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ โดยตัวของเขาเองจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลือนลอยไร้เป้าหมาย

- พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยาก หรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป

- พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผล และความต้องการผูกพัน ความต้องการสัมฤทธิ์ผล เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จล่วงหน้าไปด้วยดีพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ

(3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลมีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงต่อความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์เป็นแนวคิดลึกซึ้งและกว้างไกล กล่าวคือคนจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความต้องการความสำเร็จได้จะต้องได้รับการปลูกฝังตั้งแต่ครอบครัว โรงเรียน จนถึงองค์กรที่คนๆ นั้นเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) ความต้องการอำนาจบารมี (Need for Power) และความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

## 8) ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivation Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเฮร์ซเบอร์ก ซึ่งเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัย เวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหาร การค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีนี้ เฮร์ซเบอร์ก และเพื่อนร่วมงานได้ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จาก 11 โรงงานอุตสาหกรรมในเขตเมืองพิสเบอร์ก สหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า ที่ได้รับกำหนดไว้คือ การศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน รวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แนวการศึกษานี้เป็นการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน รวมถึงสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1959: 113 – 115 อ้างถึงใน Robbins, 2007: 485)

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อคำถามที่มีผู้ตอบมาปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่า มีปัจจัยหลายๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นโดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับโดยตรงกับงานที่ทำ ปัจจัยกลุ่มนี้จะถูกยกขึ้นมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งปัจจัยทั้งสองปัจจัยมีดังนี้

1. **ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)** เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1.1 **ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement)** หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึงผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

1.6 ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึงการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสศึกษาต่อ อบรม สัมมนาและดูงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

2.1 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึงผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึงสภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึงสภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.6 สถานภาพของงาน (Status) หมายถึงสถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานเพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานรวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกๆ คน คือความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กร และพนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ดังนั้นการที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้นั้นจำเป็นต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองด้านควบคู่กันไป ผู้บริหารควรพิจารณาและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ ผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิดแรงจูงใจตามแนวคิดของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg , 2007: 485) และสังเคราะห์นำมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย นำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



1. มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร
2. มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า
4. การให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน
5. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์
6. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

### 2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์เป็นความรู้เบื้องต้นที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 แนวคิด คือ แนวคิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แนวคิดในเรื่องของสังคมไทยและแนวคิดในเรื่องธรรมชาติองค์กรดังนี้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2549)

1) แนวคิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การคำนึงบุคคลในลักษณะผลรวม พฤติกรรมของมนุษย์ย่อมก่อให้เกิดขึ้นได้และจงใจได้ มนุษย์มีคุณค่าและศักดิ์ศรี มนุษย์มีความซับซ้อน มีรายละเอียดดังนี้

(1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) นอกจากบุคคลจะมีความคล้ายคลึงกันแล้วบุคคลยังมีความแตกต่างกันมากมายหลายประการ เช่น รูปร่างหน้าตา การแสดงออก อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นผลมาจากพันธุกรรมส่วนหนึ่งและประสบการณ์อีกส่วนหนึ่ง ดังนั้น การเข้าใจตนเองและผู้อื่น นอกจากเข้าใจความคล้ายคลึงกันแล้วยังต้องเข้าใจเรื่องความแตกต่างของมนุษย์อีกด้วยจึงจะทำให้เราสามารถปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้นและก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

(2) การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะผลรวม (A whole person) เราไม่อาจศึกษาบุคคลโดยการแยกศึกษาเป็นส่วนย่อยๆ แต่เป็นส่วน ศึกษาทั้งกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ตลอดจนจนถึงสถานการณ์ที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่อีกด้วย ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้บุคคลในองค์กรมิใช่จะมอบหมายให้ตามความรู้ความสามารถแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงความพอใจที่บุคคลนั้นจะทำงานด้วย



(3) พฤติกรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นได้และจงใจได้ (A caused behavior) ทางจิตวิทยาเชื่อว่า พฤติกรรมเกิดจากความต้องการซึ่งถือว่าความต้องการเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรม นอกจากพฤติกรรมจะเกิดจากแรงจูงใจภายในแล้วเรายังสามารถทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมโดยใช้สิ่งจูงใจภายนอกได้ เช่น ให้รางวัล คำชมเชย ให้ความรักความสนใจ ให้บริการที่ดีและอื่นๆ สำหรับในองค์กรถ้าผู้บริหารต้องการให้พนักงานมีความขยัน รั้งงาน ร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารก็วางเงื่อนไขโดยใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อ เช่น เพิ่มเงินเดือนหรือโบนัส ให้พนักงานที่ขยันทำงานหรือทำรายได้ให้แก่บริษัทในระดับสูง

(4) มนุษย์มีคุณค่าและศักดิ์ศรี (Dignity) มนุษย์ทุกคนเป็นคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ฉะนั้นการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในองค์กรควรเป็นไปในลักษณะของการยกย่อง ให้เกียรติ สุภาพ อ่อนน้อม ไม่วางอำนาจ หรือขู่บังคับ ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่งเพราะเราไม่อาจจะซื้อความร่วมมือได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว

(5) มนุษย์มีความซับซ้อน (Complex) มนุษย์เป็นสัตว์ชั้นสูงที่มีความซับซ้อนและพฤติกรรมผันแปรอยู่ตลอดเวลาตามความต้องการหรือแรงจูงใจที่มีอยู่นอกจากพฤติกรรมของมนุษย์จะผันแปรไปตามแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกแล้ว พฤติกรรมยังผันแปรไปตามเวลาและสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย บางครั้งจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น บุคคลพยายามเรียนหนังสือเพื่อให้ได้รับรางวัล ขณะเดียวกันการได้รับรางวัลเป็นการสนองความต้องการการยอมรับของสังคมด้วย

2) แนวคิดในเรื่องลักษณะของสังคมไทย ลักษณะของสังคมไทยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์มีหลายประการ เช่น เป็นสังคมที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าปัญหา เป็นสังคมอำนาจนิยม อิศระนิยมหรือมีความเป็นปัจเจกชนนิยม ลักษณะต่างๆ ได้มาจากผลงานวิจัยของชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีสาระโดยสังเขปดังนี้

(1) เป็นสังคมที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าปัญหา คือ คนไทยจะให้ความสำคัญแก่บุคคลมากกว่าหลักการ ปัญหา หรือแนวคิด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การที่บุคคล 2 คน ตกเถียงกันที่ในประชุมเกี่ยวกับแนวคิดที่ไม่ตรงกัน เมื่อออกจากที่ประชุมก็โกรธเคืองกันเพราะคนไทยคิดว่า เมื่อเขาตำหนิหรือวิจารณ์แนวคิดของเราก็คือเขาวิจารณ์ตัวเรานั้นเอง ความคิดนี้เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง

(2) เป็นสังคมอำนาจนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นไปในลักษณะของผู้ใหญ่กับผู้ย่อย ผู้ย่อยจะต้องเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ไม่ว่าผู้ใหญ่จะผิดหรือถูก ลักษณะของสังคมจึงเน้นระบบอาวุโส การติดต่อสัมพันธ์กันจึงเน้นในเรื่องอายุมากกว่าเพศ นอกจากนี้คนในสังคมมักจะยกย่องให้เกียรติผู้มีตำแหน่งสูง ในการแสดงความคิดเห็นหรือการโต้แย้งนั้น คนไทย

ถือว่าเป็นการไม่สุภาพและไม่บังควรที่จะแสดงความคิดเห็นโต้แย้งผู้มีตำแหน่งสูงกว่า การตัดสินใจที่มาจากเบื้องบนและเชื่อฟังจากเบื้องล่างจึงจะเป็นการแสดงความเคารพ การยอมรับอำนาจจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าจึงเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นลักษณะเฉพาะของสังคมไทย

(3) สังคมไทยยึดถืออิสรระนิยม คนไทยรักอิสรภาพและชอบทำอะไรต่างๆ ตามสบาย ไม่ชอบมีกฎเกณฑ์มาบังคับ ไม่ชอบมีใครมาควบคุมมากนัก จึงอาจกล่าวได้ว่ามีความเป็นปัจเจกชนนิยม คือ เป็นตัวของตัวเองในระดับสูง

3) แนวคิดในเรื่องธรรมชาติขององค์การ มีข้อสมมติฐานว่า องค์การมีธรรมชาติ ดังนี้

(1) องค์การเป็นระบบสังคม กิจกรรมทางสังคมภายในองค์การจึงอยู่ภายใต้กฎของสังคม การแสดงบทบาทและสถานภาพของบุคคลจึงต้องเป็นไปตามสังคม พฤติกรรมบางอย่างได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม กลุ่มสังคมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

(2) องค์การเป็นศูนย์รวมความสนใจ องค์การเกิดขึ้นเพราะคนมีความสนใจร่วมกัน ในขณะที่เดียวบุคคลก็มีอิสระในการเลือกที่จะเข้าร่วมในองค์การหรือไม่ ฉะนั้นผู้บริหารองค์การย่อมตระหนักในเรื่องการจูงใจให้บุคคลมีความสนใจนั้นคงอยู่ตลอดไป

จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ว่าแนวคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางให้บุคคลในองค์การ ในสังคม ได้ตระหนักและใช้เป็นประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.5.2 ปรัชญาพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์

ปรัชญาพื้นฐาน หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องมนุษย์ ซึ่งมีดังนี้ (พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2550: 29-31)

1) มนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรี ในการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์นั้นต้องยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนมีคุณค่าของความเป็นคนเท่ากัน มนุษย์มีความสามารถเฉพาะตัว ทุกคนอยากจะได้รับ การยอมรับนับถือ การยกย่องสรรเสริญ แต่ไม่ปรารถนาจะได้รับการดูถูกเหยียดหยามไม่ว่าเขาจะเป็นในฐานะอย่างไร ในการคบหาสมาคมหรือทำงานร่วมกัน กับผู้อื่นในองค์การนั้นบุคคลจะต้องยอมรับ ให้เกียรติยกย่องเพื่อนร่วมงาน คือ จะต้องยอมรับว่าทุกคนมีค่าแห่งความเป็นคนเท่าเทียมกัน ถ้าบุคคลยอมรับความเท่าเทียมกัน มนุษย์สัมพันธ์ย่อมเกิดขึ้น มนุษย์สัมพันธ์จะเชื่อมโยงให้แต่ละคนรวมกันเป็นกลุ่ม เป็นสังคม เป็นคณะบุคคลหรือองค์การได้ การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของมนุษย์ได้แก่ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2) มนุษย์ต้องการการจูงใจ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของมนุษย์ย่อมเกิดจากแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน ซึ่งมาสโลว์ กล่าวไว้ในแนวคิดข้อหนึ่งว่า “มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด” ความต้องการดังกล่าวได้แก่ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการตระหนักในตน การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองย่อมก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มนุษย์ต้องการการจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนอยากทำงานโดยใช้สิ่งจูงใจหรือรางวัล ซึ่งได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ให้เสรีภาพในการแสดงความคิด การยกย่องให้เกียรติและให้สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ในการติดต่อสัมพันธ์หรือในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารตระหนักในเรื่องนี้ และไม่ละเลยที่จะให้แรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานแล้ว มนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็เกิดขึ้น มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและควบคุมงานเป็นอย่างยิ่ง

จากปรัชญาพื้นฐานของมนุษย์ สรุปได้ว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ ประกอบด้วย ในการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์นั้นต้องยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนมีคุณค่าของความเป็นคนเท่ากัน มนุษย์มีความสามารถเฉพาะตัว และมนุษย์ต้องการการจูงใจ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของมนุษย์ย่อมเกิดจากแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน

### 2.5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

#### 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow

(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslowอธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหาร

เพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่นๆ นอกจากนี้จะไม่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบผลว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมต่างๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่างๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระนิกร Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเหนือความต้องการอื่นๆ และแรงผลักดันของความต้อการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่นๆ

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่า ความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (safety or security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพ้อาัยผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดังๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็ตระรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการผื่นร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ

(3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม

ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความจำเป็นต้องเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

(4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others)

- ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภาระกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

- ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับการยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ยอมรับชมเชย มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

(5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization needs) ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ทำทลายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง”



2) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (motivating factors)

3) ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ โดยผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

(1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

(2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ  
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและความภูมิใจตนเอง

3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก และการบริหารบุคคลที่เป็นคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนด



หน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำท่ายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

4) แนวความคิดของ เอลตันเมโย (Elton Mayo, 1933) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ 5 ประการ ดังนี้

(1) ปทัสถานสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคน งานด้วยกัน จะมีความสุขใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติ กัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก

(2) กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูง ใจและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

(3) การให้รางวัลและการลงโทษ ของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่าย บริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

(4) การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษยสัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

(5) การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงาน ทำงานได้ผลงานดีมากที่สุด ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ว่า วิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของ กลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความรู้สึกที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษา สรุปและสังเคราะห์ แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดของเอลตันเมโย (Elton Mayo, 1933) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย นำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระและมีรายละเอียด ดังนี้

1. มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
2. การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
3. การไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมลัทธิ
4. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร
6. บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการ
7. การรู้จักให้เมื่อมีโอกาสและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้

### 3. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2554-2558) มีดังนี้

#### 3.1 วิสัยทัศน์

ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มุ่งสร้างหลักประกันสังคมของประเทศ อย่าง สมดุล มั่นคงยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล

#### 3.2 พันธกิจ

การบริหารการประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตมั่นคง

### 3.3 คำนิยม

"SSO Team" คือ "สปส. ทีม"

S = Smart & Smile

ส = สว่างงาม และเป็นมิตรบุคลากรมีความสว่างงาม เฉลียวฉลาด มีศักยภาพทั้งทางความคิดและการกระทำ รวมทั้งมีความเป็นมิตร เบิกบาน ร่าเริงแจ่มใส ในการทำงาน

S = Service with Excellent Quality

ป = ประสิทธิภาพบริการที่เป็นเลิศมุ่งมั่นให้บริการประกันสังคมที่เลิศ มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และมีความเป็นมืออาชีพ

O = Obviously Dedicate

ส = เสียสละ ทุ่มเท และอุทิศตน มุ่งมั่นในการทำงานด้วยความเสียสละ และทุ่มเทด้วยความภาคภูมิใจ เพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร ที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องและชอบธรรม

Team = Teamwork

ทีม = ทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกัน ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ อย่างเต็มที่และเต็มใจ ได้เป็นอย่างดี จนก่อให้เกิดความสำเร็จของทีม ทุกคนในทีม และองค์กร

### 3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาการให้บริการประกันสังคมขององค์กรให้มีคุณภาพ อย่างทั่วถึง และเป็นธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานประกันสังคม โดยมีความประสงค์ให้ผู้ใช้บริการประกันสังคมทุกฝ่ายอันได้แก่สถานประกอบการและนายจ้าง ผู้ประกันตนและผู้มีสิทธิ สถานพยาบาล เครือข่ายบริการ และประชาชนได้รับความพึงพอใจและประทับใจในงานบริการประกันสังคม ตลอดจนจงใจให้แรงงานในระบบขึ้นทะเบียน เป็นผู้ประกันตนครบถ้วนและได้รับการคุ้มครองประกันสังคมตามกฎหมาย ทั้งยังหมายรวมไปถึงการให้บริการด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการประกันสังคมของประเทศ อันจะนำไปสู่การรับรู้ และสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรประกันสังคม แก่สาธารณชน ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

#### เป้าประสงค์

1. สร้างความพึงพอใจและความประทับใจในงานบริการประกันสังคมให้แก่ผู้ใช้บริการ ประกันสังคมทุกฝ่าย
2. สร้างความรู้ความเข้าใจ ของการประกันสังคม แก่สาธารณชน ควบคู่ไปกับการสร้างความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี และเป็นที่ยอมรับของสังคม

### **กลยุทธ์**

กลยุทธ์ที่ 1.1 ยกกระดับมาตรฐาน (สะดวก รวดเร็ว) และการควบคุมคุณภาพการบริการให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม

กลยุทธ์ที่ 1.2 ใช้เครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 1.3 ใช้อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการพัฒนารูปแบบและช่องทางในการให้บริการรูปแบบใหม่

กลยุทธ์ที่ 1.4 ให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้มีส่วนร่วมพัฒนา ตรวจสอบ และประเมินการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 1.5 ปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและร้องเรียนการบริการที่รวดเร็ว ครอบคลุม เป็นธรรม และชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 1.6 ส่งเสริมและฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้าง/ผู้ประกันตน

กลยุทธ์ที่ 1.7 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ของงานประกันสังคมให้ถูกต้องตรงความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 1.8 เสริมสร้างและผลักดันความรู้ของประกันสังคมให้บรรจุเป็นความรู้พื้นฐานของคนไทยทุกคน

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2**

การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม (มั่นคง เป็นธรรม)

เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างความสมดุลให้กับกองทุน และสิทธิประโยชน์ โดยการมุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนการขึ้นทะเบียนของผู้ที่อยู่ในข่ายคุ้มครองที่เพิ่มจำนวนขึ้นตามการขยายตัวของกำลังแรงงานของประเทศ และรองรับการขยายความคุ้มครองไปสู่คู่สมรส บุตร บิดา มารดา หรือแม้กระทั่งกลุ่มแรงงานนอกระบบ /แรงงานอิสระ รวมถึง การพัฒนาสิทธิประโยชน์และเงินสมทบให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและสังคม ให้สำนักงานประกันสังคม มีกองทุนที่มีเสถียรภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานทั้งในและนอกระบบ อย่างเหมาะสมทั่วถึงและเป็นธรรม บนบรรทัดฐานของการเสริมสร้างและพัฒนาความแข็งแกร่งของกองทุน

### **เป้าประสงค์**

1. พัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์และขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุม และเหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุล
2. กองทุนมีเสถียรภาพพร้อมเป็นหลักประกันของผู้ประกันตนปัจจุบัน และรองรับการขยายความคุ้มครอง และสิทธิประโยชน์ในอนาคต

### **กลยุทธ์**

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์และขยายความคุ้มครองที่สอดคล้องกับการปรับปรุงเงินสมทบที่สมดุล

กลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างความมั่นคงและมั่นคงให้กับกองทุน

กลยุทธ์ที่ 2.3 สร้างกลไกหรือเครื่องมือในการติดตาม เตือนภัยล่วงหน้าและตัดสินใจที่เชื่อมโยง สิทธิประโยชน์ เงินสมทบ และการลงทุน

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3**

การพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้วยการบริหารอย่างมืออาชีพ (ก้าวไกล เป็นสุข) เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารองค์กร งานบุคคล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และขวัญกำลังใจ พร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (HiPO: High Performance Organization)

### **เป้าประสงค์**

1. สำนักงานประกันสังคมมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยมี
  - 1.1 โครงสร้าง ระบบงาน และการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และโปร่งใส สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง
  - 1.2 ผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรอย่างมืออาชีพ
  - 1.3 บุคลากร ที่มีความรู้ ทักษะ และขวัญกำลังใจ พร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.4 ระบบ IT ที่ทันสมัย เชื่อมโยง และครอบคลุมควบคู่ไปกับฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพ ที่มีความรู้ ทักษะ และขวัญกำลังใจ พร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3.2 ทบทวนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัย คุ่มค่าสามารถเชื่อมโยงและครอบคลุม เพื่อรองรับการดำเนินการและการให้บริการในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 3.3 ปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สามารถรองรับการดำเนินการและการให้บริการในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 3.4 พัฒนาระบบบริหารรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ทันสมัย และมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3.5 พัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินที่เป็นอิสระ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย และ/หรือองค์กรตรวจสอบจากภายนอก

จากข้อมูลยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคมมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคมในประเทศไทยได้แต่ละแห่ง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กร โดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และมาตรการที่เหมาะสมกับสภาพภายในและภายนอกองค์กรของสำนักงานประกันสังคมในแต่ละแห่งต่อไป

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ พรณศรี (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ และ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ 9 จังหวัด คือ จันทบุรี ระยอง นครราชสีมา ชลบุรี ตรัง นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง สมุทรปราการ และสระแก้ว จำนวน 822 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 และ



สัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัด ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการที่สนับสนุนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางในการสร้างเสริมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสมสำหรับข้อเสนอแนะนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากรสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

สุกิจ ศรีพรหม (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุสำหรับการอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 355 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยอมรับได้ ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำทางความคิด การตัดสินใจ แรงจูงใจ และนโยบายการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพล

ต่อการยอมรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากที่สุด คือ การสื่อสาร รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางความคิด แรงจูงใจ นโยบายการบริหาร และการตัดสินใจ ส่วนภาวะผู้ทางความคิดส่งผลต่อการยอมรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยผ่านการสื่อสาร รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องอธิบายความแปรปรวนการยอมรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาได้ร้อยละ 67.10

มณฑิรา เกิดพิพัฒน์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ ที่มีผลต่อพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของพนักงานสายงานตลาดและการขายบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บุคลิกภาพ ที่มีผลต่อพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของพนักงานสายงานตลาดและการขาย (ส่วนกลาง)บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสายงานตลาดและการขาย (ส่วนกลาง) จำนวน 400 ราย ผู้ศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Cluster Sampling) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ค่า ANOVA (F-test) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พนักงานมีบุคลิกภาพระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายแบบ พบว่า มีบุคลิกภาพแบบหัวน่ไหวในสภาวะอารมณ์แบบแสดงออก และมีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เกศินี คงเมือง (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ กลุ่มพนักงานเทศบาล และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงาน

ในสังกัดเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 220 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดโควตาและสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ เจริญพรณนาในการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วแจกแจงความถี่ ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน ทดสอบด้วย พหุและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการบริการแบบมุ่งสัมฤทธิ์ พบว่า ด้านประสิทธิผลตามแผน อยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน 2) ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานกรมพัฒนาที่ดิน จำนวน 1,405 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กรด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน สามารถพิจารณาเป็นรายได้พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลความสำเร็จการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ ยังสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการกรมที่ดินเห็นว่าการที่กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากทุกประเด็น และปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากรและด้านระบบการทำงาน

วีรวิทย์ โปรงจันทิก (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการตำรวจกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การประสานงาน ด้านแรงจูงใจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำในภาพรวมได้ร้อยละ 44.30 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีสมการถดถอยได้แก่ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ มีวาย เท่ากับ 0.591 รวมกับ 0.305 ของการประสานงาน และ 0.151 ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

พัชรียา อุตมะ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสังกัดกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จำนวน 1,150 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาครั้งนี้ จำนวน 300 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าความแปรปรวนทางเดียว และค่าทดสอบเชฟเฟพบพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกิจกรรม ด้านผลผลิต และด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน และ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ควรจัดสรรจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อปริมาณงานเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมในการทำงานให้เกิดความสร้างสรรค์ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

อภิสิทธิ์ จำพันธุ์ (2553) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนอง มีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมชลประทานมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนอง และเพื่อทดสอบการประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โครงการกรมชลประทานรับน้ำนองในพื้นที่การศึกษาโดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้รับคัดเลือก กลุ่มตัวอย่างคือการคัดเลือกโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนอง ทั่วประเทศ จำนวน 14 แห่ง โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้ศึกษาเอง ลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์การศึกษา โดยการกระจายตัวและครอบคลุมตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ เน้นพื้นที่ภาคกลาง เครื่องมือคือแบบสอบถามเพื่อคัดเลือกตัวชี้วัด ตามเกณฑ์ 25% 50% และ 75% พบว่าโครงการท่อทองแดง สรุปผลรวมได้คะแนนร้อยละ 83.69 ภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี โครงการวังบัว สรุปผลรวมได้คะแนนร้อยละ 84.93 ภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โครงการวังยาง-หนองขวัญ สรุปผลรวมได้คะแนนร้อยละ 84.04 ภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ทั้ง 3 โครงการนี้ ตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ที่ตกเกณฑ์การประเมิน คือ จำนวนความถี่ในการประชาสัมพันธ์ ตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ที่ตกเกณฑ์การประเมิน คือ ร้อยละของการ เบิกจ่ายงบประมาณ ตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง คือ ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ฝึกอบรม ตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ที่อยู่ในเกณฑ์พอใช้ คือ ประสิทธิภาพการชลประทานในฤดู ฝน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควร ต้องพัฒนาและปรับปรุง ทั้ง 4 ตัวชี้วัดนี้เพื่อลดข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโครงการชลประทานให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

มงคล ธิดาชัยลักษณ์ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามปัจจัยบุคคล (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 391 คน คำนวณจากประชากร จำนวน 1,565 คน เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ส่วนสถิติที่นำมาใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการ



วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ และด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านโครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และส่งผลโดยสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ร้อยละ 49.6 ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านการจัดการ รองลงมาได้แก่ด้านบุคลากร แนวทางแก้ไขได้แก่ องค์กรควรวิเคราะห์ปริมาณงานและอัตรากำลัง และกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ และควรพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

นิภาวรรณ รอดโรคา (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก จำนวน 376 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 194 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.80 - 0.88 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวง แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐาน



ที่ตั้งไว้ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ที่มีค่าสูงสุดได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือมิติด้านคุณภาพการบริการ ค่าเฉลี่ย 3.34 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 3.30 และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตการศึกษา
2. ประชากร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการศึกษา

#### 1. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากประชากรในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษารายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จจากงานวิจัยต่างๆ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านผู้นำ ศึกษาตามแนวคิดของการ์เดนเนอร์ (Gardner, 2001); สโตกคิล (Stogdill, 1948); ยูคัล (Yukl, 2002) 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของโคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1981) 4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตาม

แนวคิดของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg, 2007: 485) และ 5) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดของเอลตันเมโย (Elton Mayo, 1933) และได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (CIDA, 1999) และสำนักงานประกันสังคม (2558) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร

### 1.2 ขอบเขตพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตกจำนวน 5 จังหวัด คือ จังหวัดตาก จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

### 1.3 ขอบเขตตัวแปร

**1.3.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านผู้นำ 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม 4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ 5) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

**1.3.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติงาน 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ 3) ด้านการพัฒนาองค์กร

## 2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตกของการแบ่งภูมิภาคตามราชบัณฑิตยสถาน แบ่งภาคตะวันตกประกอบไปด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัดตาก จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์จำนวน 224 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดทุกคน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดใน  
เขตภาคตะวันตก จำแนกตามจังหวัด

ลำดับ	สำนักงานประกันสังคม จังหวัดในเขตภาคตะวันตก	จำนวนบุคลากรของสำนักงาน ประกันสังคม(คน)
		ประชากร
1	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	46
2	จังหวัดเพชรบุรี	44
3	จังหวัดราชบุรี	62
4	จังหวัดกาญจนบุรี	37
5	จังหวัดตาก	35
<b>รวม</b>		<b>224</b>

ที่มา: กองกรเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน, 13 มีนาคม 2558

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดใน  
เขตภาคตะวันตก จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ลำดับ	ระดับตำแหน่ง	จำนวน(คน)
1	พนักงานประกันสังคม ชั้นต้น	39
2	พนักงานประกันสังคม ชั้นกลาง	11
3	นักวิชาการประกันสังคม ชั้นสูง	79
4	พนักงานราชการ	10
5	ลูกจ้างประจำ	5
4	ระดับปฏิบัติการ	13
5	ระดับชำนาญการ	46
6	ระดับชำนาญการพิเศษ	4
7	ระดับปฏิบัติงาน	2
8	ระดับชำนาญงาน	11
9	อำนวยการชั้นต้น	4
<b>รวม</b>		<b>224</b>

ที่มา: กองกรเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน, 13 มีนาคม 2558

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (questionnaire) มีการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย แบ่งเป็น ปัจจัยด้านผู้นำ (10 ข้อ) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (10 ข้อ) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (6 ข้อ) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (6 ข้อ) และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ (8 ข้อ) รวมทั้งสิ้น จำนวน 40 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย แบ่งเป็น (1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ (3) ด้านการพัฒนาองค์กร มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 15 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Likert Scale เช่นเดียวกับส่วนที่ 2

ส่วนที่ 4 สอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

## ตารางที่ 3.3 โครงสร้างของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน ประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย		
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ตำแหน่งงาน 5. ประสบการณ์ทำงาน	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1 ส่วนที่ 1 ข้อที่ 2 ส่วนที่ 1 ข้อที่ 3 ส่วนที่ 1 ข้อที่ 4 ส่วนที่ 1 ข้อที่ 5
2. ปัจจัยด้านผู้นำ	1. ผู้บริหารมีความสามารถ มีความฉลาด 2. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ในสถานการณ์ที่กดดันได้ 3. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน 4. ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม 5. ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม 6. ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ 7. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของ ตนเอง 8. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพองค์กรไปสู่การ เปลี่ยนแปลง 9. ผู้บริหารสามารถจัดซื้อจัดจ้างที่เกิดขึ้นในองค์กร 10. ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานระหว่าง บุคลากรในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
3. ปัจจัยด้านการบริหาร องค์กร	1. มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน 2. มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อ ตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน 3. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน 4. มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม	
3. ปัจจัยด้านการบริหาร องค์กร (ต่อ)	5. มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15	
	6. มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและ มีศักยภาพในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16	
	7. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวม ข้อมูล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17	
	8. มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18	
	9. มีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19	
	10. มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้ เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการ ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20	
	4. ปัจจัยด้านการมี ส่วนร่วม	1. เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
		2. มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
		3. ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
		4. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญของ องค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
5. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25	
6. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำ ข้อเสนอไปปฏิบัติได้		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26	
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	1. มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธรัระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27	
	2. มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อ ได้ทำงานประสบความสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28	
	3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนา ตนเองให้เจริญก้าวหน้า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ต่อ)	4. มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	5. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
	6. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
6. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์	1. มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
	2. มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34
	3. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	4. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	5. มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
	6. บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
	7. รู้จักให้เมื่อมีโอกาส	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
	8. ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40
<b>ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม</b>		
1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	1. การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	2. การพัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	3. การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	4. การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานโดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2. ด้านคุณภาพ การให้บริการ	1. การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	2. การสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	3. การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	4. การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
	5. การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
3. ด้านการพัฒนาองค์กร	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	2. การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	3. การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
	4. การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
	5. การพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	6. ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15

## 3.2 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุวรรณ พงศ์ศรีสมิ ตำแหน่งแรงงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2) นายพิชัย รัตนชล ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ และ (3) นายบรรดิษฐ์ คชภักดี ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ

ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC: Index of item – objective Congruence) ของแต่ละข้อคำถามโดยใช้สูตร (ยุทธ ไกรวรรณ, 2553: 19-20) ดังนี้

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

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

$R$  = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่

ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC

จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1 จึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง โดยสรุปภาพรวม ค่า IOC เท่ากับ 0.90

**3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)** การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม และแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน โดยหลักจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ สูตรการคำนวณ (วรรณดี แสงประทีปทอง, 2553: 143) คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

$k$  คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ .937 มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ตัวแปรอิสระ)	.965
1. ปัจจัยด้านผู้นำ	.826
2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	.915
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม	.925
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	.885
5. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์	.822
ตัวแปรด้านความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม (ตัวแปรตาม)	.926
1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติงาน	.738
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ	.849
3. ด้านการพัฒนาองค์กร	.875

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่งทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว มีวิธีการดังต่อไปนี้

#### 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เนื่องจากข้อมูลในชั้นนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ดังนั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว นอกจากนี้ ได้นำแบบสัมภาษณ์มาช่วยในการเก็บข้อมูลด้วย โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ผู้ศึกษาดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการชี้แจงรายละเอียดแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 ผู้ศึกษาจะดำเนินการเก็บข้อมูล รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยายต่อไป

#### 4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้จึงมีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ดังนี้

#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)



### 5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ และแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กรจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 4 ดังนี้ คือ

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณเพื่อหาความกว้างของช่วงแต่ละช่วง (อันตรภาคชั้น) (วรรณดี แสงประทีปทอง และบุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2553: 228) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันดับภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (ตัวแปรอิสระ) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

และระดับคะแนนเฉลี่ยการมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (ตัวแปรตาม) สามารถแสดงผลได้ 5 ระดับเช่นกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์สมมติฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบลำดับขั้น (Stepwise)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

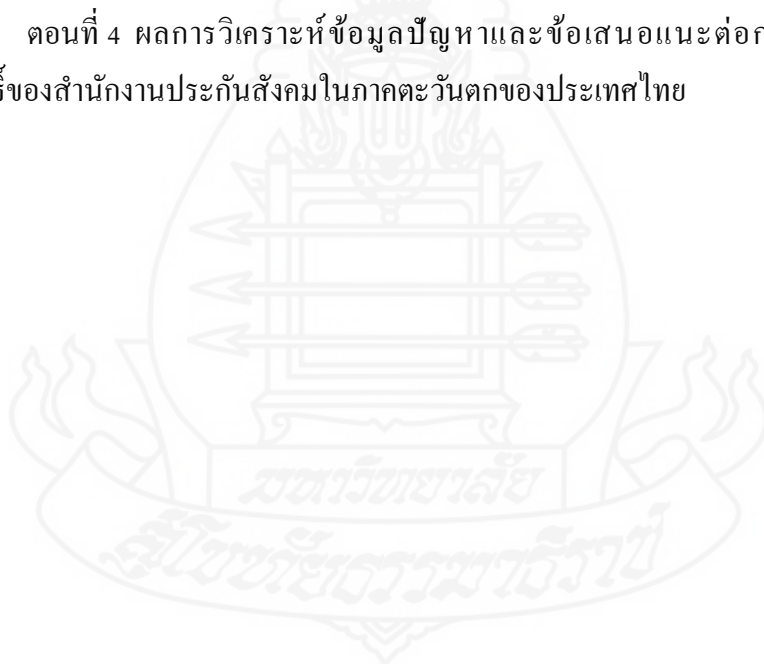
การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในลักษณะคำอธิบายประกอบตารางตามลำดับ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 224 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	77	34.38
หญิง	147	65.62
<b>อายุ</b>		
24-30 ปี	56	25.00
31-40 ปี	78	34.82
41- 50 ปี	46	20.54
51 ปีขึ้นไป	44	19.64
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญา	51	22.77
ปริญญาตรี	156	69.64
สูงกว่าปริญญาตรี	17	7.59
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	39	17.41
เจ้าพนักงานประกันสังคม	11	4.91
นักวิชาการประกันสังคม	79	35.27
นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ	13	5.80
นักวิชาการแรงงานชำนาญการ	46	20.53
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	2	0.89
เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	11	4.91
ประกันสังคมจังหวัด	4	5.80
อื่นๆ	19	8.49

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 224 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	34	15.18
1-5 ปี	67	29.91
6-10 ปี	79	35.27
11 ปีขึ้นไป	44	19.64
<b>รวม</b>	<b>224</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปมีดังนี้

- เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 65.75 และเป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38
- อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 34.82 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 24-30 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.54 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.64
- ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 69.64 รองลงมา คือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.77 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.59
- ตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีนักวิชาการประกันสังคม จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 35.27 รองลงมา คือ นักวิชาการแรงงานชำนาญการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.53 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.41 อื่นๆ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.49 นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.91 เจ้าพนักงานประกันสังคม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.91 ประกันสังคมจังหวัด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.79 เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89



5. ประสบการณ์การทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 35.27 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 1-5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 29.91 มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.64 และต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.18

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ภาพรวมทุกด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. ปัจจัยด้านผู้นำ	3.91	0.41	มาก	1
2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	3.67	0.49	มาก	2
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม	3.42	0.56	มาก	4
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.32	0.60	ปานกลาง	5
5. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์	3.59	0.39	มาก	3
รวม	<b>3.58</b>	<b>0.38</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.2 โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.58) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยด้านผู้นำ (ค่าเฉลี่ย = 3.91) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.67) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.59) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 3.42) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ปัจจัยด้านผู้นำ

ปัจจัยด้านผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. ผู้บริหารมีความสามารถ มีความฉลาด	3.82	0.68	มาก	8
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้	3.90	0.86	มาก	6
3. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน	3.97	0.77	มาก	4
4. ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม	3.94	0.79	มาก	5
5. ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	4.14	0.75	มาก	2
6. ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.21	0.77	มากที่สุด	1
7. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.98	0.82	มาก	3
8. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	3.69	0.96	มาก	9
9. ผู้บริหารสามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.83	0.90	มาก	7
10. ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร	3.67	0.98	มาก	10
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 โดยภาพรวมปัจจัยด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.14) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.97) ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.94) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.90) ผู้บริหารสามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.83) ผู้บริหารมีความสามารถมีความฉลาด (ค่าเฉลี่ย = 3.82) ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย = 3.69) และผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน	3.92	0.69	มาก	2
2. มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	3.92	0.81	มาก	3
3. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน	3.99	0.87	มาก	1
4. มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน	3.68	0.88	มาก	5
5. มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	3.86	0.77	มาก	4
6. มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน	3.65	0.71	มาก	6
7. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล	3.58	0.79	มาก	7
8. มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน	3.45	0.78	มาก	8
9. มีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	3.33	0.87	ปานกลาง	10
10. มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน	3.38	0.75	ปานกลาง	9
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 โดยภาพรวมปัจจัยด้านการบริหารองค์การ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 3.99) รองลงมาคือ มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 3.92) มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.92) มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสม

กับความสามารถของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.86) มีการวางแผนกำลังคนที่เข้ามาทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.68) มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.65) มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล (ค่าเฉลี่ย = 3.58) มีการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม ในการพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย = 3.45) มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.38) และมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย = 3.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.44	0.86	มาก	4
2. มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	3.52	0.83	มาก	2
3. ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	3.53	0.79	มาก	1
4. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร	3.39	0.80	ปานกลาง	5
5. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	3.45	0.94	มาก	3
6. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้	3.24	0.79	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 โดยภาพรวมปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.53) รองลงมา คือ มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง (ค่าเฉลี่ย = 3.52) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.45) เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.44) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.39) และเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร	3.45	0.77	มาก	2
2. มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ	3.47	0.91	มาก	1
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า	3.01	1.13	ปานกลาง	6
4. มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	3.43	0.82	มาก	3
5. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.29	1.02	ปานกลาง	5
6. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่	3.32	0.80	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.32</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 โดยภาพรวมปัจจัยด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.47) รองลงมาคือ มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.45) มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.43) การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย = 3.32) มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.29) และมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 3.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3.47	0.86	มาก	6
2. มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	3.23	0.82	มาก	8
3. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง	3.39	0.83	ปานกลาง	7
4. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	3.95	0.54	มาก	1
5. มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน	3.88	0.57	มาก	2
6. บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.87	0.61	มาก	3
7. รู้จักให้เมื่อมีโอกาส	3.48	0.52	มาก	4
8. ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	3.47	0.58	มาก	5
รวม	3.59	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.7 โดยภาพรวมปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.95) รองลงมาคือ มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.88) บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) รู้จักให้เมื่อมีโอกาส (ค่าเฉลี่ย = 3.48) ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.47) มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.47) ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง (ค่าเฉลี่ย = 3.39) และมีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย = 3.23) ตามลำดับ



### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน ประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ภาพรวมทุกด้าน

ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ สำนักงานประกันสังคม	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.32	0.54	มากที่สุด	1
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.23	0.63	มากที่สุด	2
3. ด้านการพัฒนางองค์กร	4.12	0.64	มาก	3
รวม	4.23	0.55	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 โดยภาพรวมความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน  
ประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) เมื่อพิจารณา  
รายด้านพบว่า ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย = 4.32) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ  
การให้บริการ (ค่าเฉลี่ย = 4.23) และด้านการพัฒนางองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.12) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านประสิทธิผลตาม  
แผนปฏิบัติราชการ

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	4.53	0.61	มากที่สุด	1
2. การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเสริมสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน	4.25	0.64	มากที่สุด	3
3. การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้าง เสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม	4.11	0.83	มาก	4
4. การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐาน ของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ	4.43	0.76	มากที่สุด	2
รวม	4.32	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 โดยภาพรวมด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.53) รองลงมาคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.43) การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.25) และการพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านคุณภาพการให้บริการ

ด้านคุณภาพการให้บริการ	ระดับความคิดเห็น			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ	4.25	0.64	มากที่สุด	2
2. การสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร	4.11	0.83	มาก	5
3. การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน	4.43	0.76	มากที่สุด	1
4. การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน	4.20	0.85	มากที่สุด	4
5. การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ	4.21	0.84	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.10 โดยภาพรวมด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.43) รองลงมาคือ การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย = 4.25) การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน (ค่าเฉลี่ย = 4.20) และการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร (ค่าเฉลี่ย = 4.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ด้านการพัฒนางองค์กร

ด้านการพัฒนางองค์กร	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคม อย่างต่อเนื่อง	4.37	0.75	มากที่สุด	1
2. การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงาน ของลูกจ้างผู้ประกันตน	4.08	0.80	มาก	5
3. การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ ของสถานพยาบาล	4.26	0.72	มากที่สุด	2
4. การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน	4.14	0.75	มากที่สุด	4
5. การพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์	3.73	1.06	มาก	6
6. ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม	4.18	0.78	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 โดยภาพรวมด้านการพัฒนางองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย = 4.37) รองลงมาคือ การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล (ค่าเฉลี่ย = 4.26) ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.18) การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน (ค่าเฉลี่ย = 4.14) การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน (ค่าเฉลี่ย = 4.08) และการพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย = 3.73) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมาก

การทดสอบสมมติฐานได้ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม คือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย เขียนเป็นสมการเชิงเส้น ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \dots\dots(1)$$

Y = ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม

X<sub>1</sub> = ปัจจัยด้านผู้นำ

X<sub>2</sub> = ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

X<sub>3</sub> = ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

X<sub>4</sub> = ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

X<sub>5</sub> = ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน				
	(X <sub>1</sub> )	(X <sub>2</sub> )	(X <sub>3</sub> )	(X <sub>4</sub> )	(X <sub>5</sub> )
1. ปัจจัยด้านผู้นำ (X <sub>1</sub> )	-	-	-	-	-
2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (X <sub>2</sub> )	.65**	-	-	-	-
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (X <sub>3</sub> )	.67**	.67**	-	-	-
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (X <sub>4</sub> )	.60**	.62**	.73**	-	-
5. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ (X <sub>5</sub> )	.25**	.42**	.41**	.50**	-
6. ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคม	.57**	.59**	.58**	.57**	.57**

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r=.38$ )

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนด้วยการทดสอบการกระจายตัวของตัวแปรต้นและตัวแปรตามด้วยสถิติ พบว่า 1) ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม 2) การกระจายของค่าความคลาดเคลื่อนเป็นแบบปกติ 3) ค่าความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนคงที่ 4) ค่าความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์กันเอง และ 5) ไม่มี Multicollinearity ได้ผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (n= 224)

ตัวแปร	b	Beta	t	Sig
1. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (X <sub>2</sub> )	.13	.17	2.90	.01
2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (X <sub>3</sub> )	.12	.15	2.50	.01
3. ค่าคงที่ (Constant)	.86		5.36	.01

$R^2 = .516$ , Std. err. Of Est. = .44, F = 92.44, df1 = 1, df2 = 106, Sig. < .01

สามารถเขียนสมการเชิงเส้นได้ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_2 + b_2X_3, \dots (2)$$

หรือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

$$= .86 + .13 \text{ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร} + .12 \text{ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม}$$

(5.243)                      (2.90)                      (2.50)

$$R^2 = .516, \text{ Std. err. Of Est.} = .44, F = 92.44, df1 = 1, df2 = 106, \text{ Sig.} < .01$$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดของงานวิจัย สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้ร้อยละ 51.60 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการทำนายที่มีค่าเท่ากับ .44 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม สามารถร่วมกันทำนายกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 51.10 ส่วนอีกร้อยละ 48.90 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นที่ไม่นำมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายสูงสุด คือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (Beta=.17) และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (Beta=.15) ผลการศึกษาครั้งนี้ ถ้าเราจะสร้างความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม จะต้องอาศัยด้านนโยบายและการบริหารมาทำให้เกิดความสำเร็จ โดยถ้าคิดเป็นภาพรวมทั้งหมด 100 จะต้องอาศัยปัจจัยด้านการบริหารองค์กร คิดเป็นร้อยละ 17 ในการสร้างความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม และจะต้องอาศัยปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มาทำให้เกิดความสำเร็จ โดยถ้าคิดเป็นภาพรวมทั้งหมด 100 จะต้องอาศัยปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 15 ในการสร้างความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม

#### **ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย**

จากแบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้



ตารางที่ 4.14 ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม  
ในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ปัญหา และอุปสรรค	ความถี่ (f)	ข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข	ความถี่ (f)
1. ด้านผู้นำ			
1.1 ผู้บริหารยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารในการประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชา	91	1.1 ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะ โดยการจัดโครงการอบรมในการใช้เครื่องมือสื่อสารในการบริหารของผู้บริหาร	89
1.2 ผู้บริหารยังไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการ	82	1.2 ผู้บริหารควรมีโครงการจัดอบรมภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงตัวเองสู่ความเป็นผู้นำเชิงรุกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การบริการสะดวกรวดเร็ว	85
1.3 บางครั้งผู้บริหารยังมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การสื่อสารน้อย	75	1.3 ควรมีการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	71

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหา และอุปสรรค	ความถี่ (f)	ข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข	ความถี่ (f)
2. ด้านการบริหารองค์กร			
2.1 ผู้บริหารยังมีการกำกับดูแลผล การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร ไม่ทั่วถึง	105	2.1 ควรมีการจัดสัมมนาผู้บริหารใน การวางแผนการตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้ ผู้บริหารมีการปรับปรุงตนเองให้มี ความรอบคอบในการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานให้ถูกต้องและครอบคลุม ทุกแผนก	102
2.2 ในการตรวจสอบดูแลผลงานของ บุคลากร บางครั้งยังมีข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงน้อย	97	2.2 ควรมีการจัดประชุมปรึกษาและ เสนอความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร กับหัวหน้าฝ่าย กลุ่มงาน เพื่อให้ ผู้บริหารให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมากขึ้น	95
2.3 มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ใน การพัฒนางานน้อย	93	2.3 องค์กรและผู้บริหารควรมีการ พัฒนานวัตกรรมที่หลากหลายและ ทันสมัย เพื่อนำมาปรับเปลี่ยน กระบวนการในการทำงานและการ ให้บริการรูปแบบใหม่ๆ	93

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

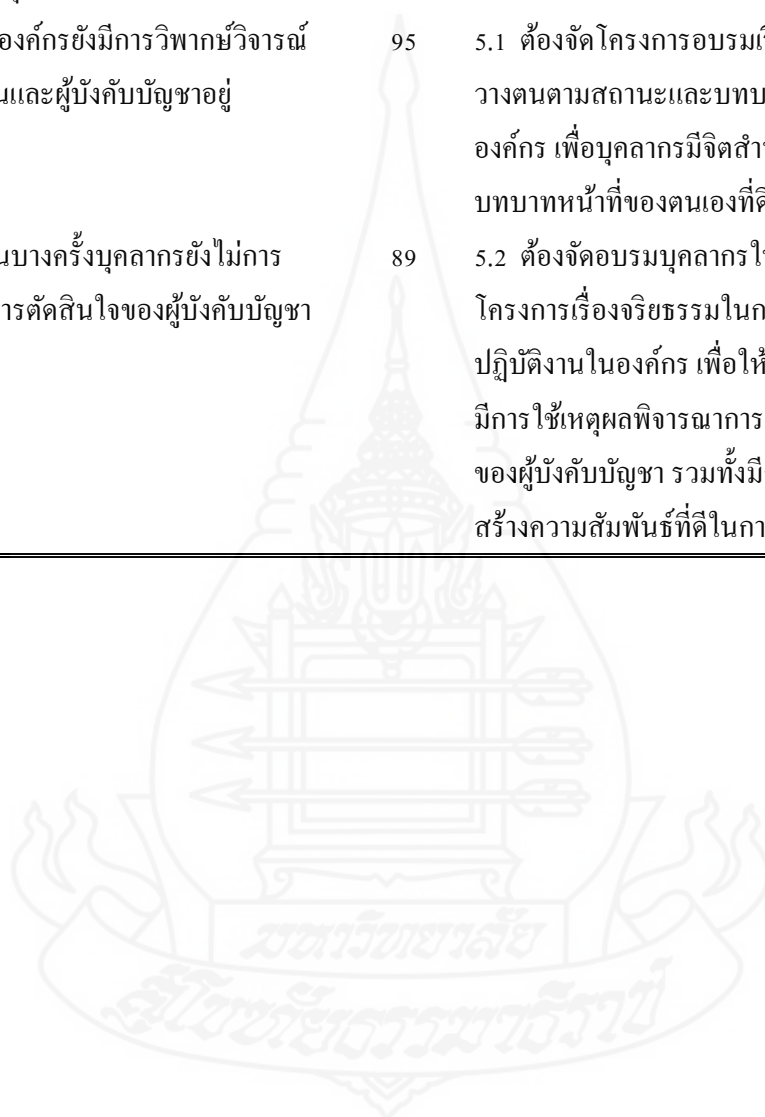
ปัญหา และอุปสรรค	ความถี่ (f)	ข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข	ความถี่ (f)
3. ด้านการมีส่วนร่วม			
3.1 บางครั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานน้อย	103	3.1 ควรมีการจัดอบรมสัมมนาออกสถานที่ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และส่งผลทำให้ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นการทำงานร่วมกัน ส่งผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้	101
3.2 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีน้อย	98	3.2 ต้องมีการจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อรับฟังและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเรื่องงาน	95
3.3 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรมีน้อย	79	3.3 ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายควรมีการจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงาน อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดส่งผลไปสู่การสร้างค่านิยมในองค์กรให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการร่วมกิจกรรมกับองค์กร	79

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหา และอุปสรรค	ความถี่ (f)	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข	ความถี่ (f)
4. ด้านแรงจูงใจ			
4.1 ยังมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองน้อย	112	4.1 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความชำนาญในการทำงานเฉพาะตำแหน่งมากขึ้น	110
4.2 มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่มากเท่าที่ควร	108	4.2 ผู้บริหารควรมีการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนให้บุคลากรตามความสามารถและเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับบุคลากรมากขึ้นและมีแรงจูงใจในการทำงาน	105
4.3 ยังมีการส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการทำงานน้อย	98	4.3 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของบุคลากรมากขึ้น โดยให้งานที่พัฒนาความสามารถของบุคลากร	98

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหา และอุปสรรค	ความถี่ (f)	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข	ความถี่ (f)
5. ด้านมนุษย์สัมพันธ์			
5.1 ในองค์กรยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่	95	5.1 ต้องจัดโครงการอบรมเรื่องการ วางตนตามสถานะและบทบาทใน องค์กร เพื่อบุคลากรมีจิตสำนึกใน บทบาทหน้าที่ของตนเองที่ดี	92
5.2 ในบางครั้งบุคลากรยังไม่การ ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	89	5.2 ต้องจัดอบรมบุคลากรใน โครงการเรื่องจริยธรรมในการ ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้บุคลากร มีการใช้เหตุผลพิจารณาการตัดสินใจ ของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการพูด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	87



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย พบว่าผลการศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (3) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ในการนำเสนอผลการศึกษาสามารถแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษากำหนดแนวทางในการสรุปผลการศึกษาไว้ 3 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา รายละเอียดดังนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย



## 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากประชากรในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนี้

### 1.2.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสำรวจโดยแบบสอบถาม คือ บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก จำนวน 224 คน

### 1.2.2 เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นของประชากร มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย แบ่งเป็น ปัจจัยด้านผู้นำ (10 ข้อ) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (10 ข้อ) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (6 ข้อ) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (6 ข้อ) และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ (8 ข้อ) รวมทั้งสิ้น จำนวน 40 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย แบ่งเป็น (1) ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ (3) ด้านการพัฒนาองค์กร มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 15 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Likert Scale เช่นเดียวกับส่วนที่ 2

ส่วนที่ 4 สอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

### 1.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามจำนวน 3 ท่าน ผลการวิเคราะห์ภาพรวม ค่า IOC เท่ากับ 0.90 จากนั้นนำแบบสอบถามไป ทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง ได้วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.937

### 1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บ รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทำการเก็บจากแบบสอบถาม เพื่อ สอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ สำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และระดับความสำเร็จในการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และข้อเสนอแนะต่อ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่ง สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การศึกษา โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 224 ชุด และได้รับ แบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ กลับคืนมาทั้งหมด

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา คือ แบบสอบถาม

### 1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ใน 2 รูปแบบ คือ

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ทำการ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้าน

ผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตัวแปรอิสระ) และด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร (ตัวแปรตาม) จะดำเนินการวิเคราะห์ โดยการใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์สมมติฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบลำดับขั้น (Stepwise)

### 1.3 ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย” มีผลสรุปดังนี้

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.75 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.38 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.82 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.95 มีตำแหน่งงานนักวิชาประกันสังคม จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 35.27 และมีประสบการณ์ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.27

1.3.2 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ( $\bar{x} = 4.32$ ) ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{x} = 4.23$ ) และด้านการพัฒนาองค์กร ( $\bar{x} = 4.12$ ) ตามลำดับ

1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 4.53$ ) รองลงมาคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานโดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ ( $\bar{x} = 4.43$ ) การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน ( $\bar{x} = 4.25$ ) และการพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 4.11$ ) ตามลำดับ

2) ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน ( $\bar{x} = 4.43$ ) รองลงมาคือ การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ ( $\bar{x} = 4.25$ ) การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ ( $\bar{x} = 4.21$ ) การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน ( $\bar{x} = 4.20$ ) และการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{x} = 4.11$ ) ตามลำดับ

3) ด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.37$ ) รองลงมาคือ การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล ( $\bar{x} = 4.26$ ) ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.18$ ) การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน ( $\bar{x} = 4.14$ ) การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน ( $\bar{x} = 4.08$ ) และการพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์ ( $\bar{x} = 3.73$ ) ตามลำดับ

1.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.58$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ( $\bar{x} = 3.91$ ) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ( $\bar{x} = 3.67$ ) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 3.59$ ) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 3.42$ ) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ( $\bar{x} = 3.32$ ) ตามลำดับ

1) ปัจจัยด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.14$ ) และผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ( $\bar{x} = 3.98$ ) ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.99$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.92$ ) และมีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 3.92$ ) ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ ขอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{x} = 3.53$ ) รองลงมา คือ มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง ( $\bar{x} = 3.52$ ) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 3.45$ ) ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.47$ ) รองลงมาคือ มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ( $\bar{x} = 3.45$ ) มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.43$ ) ตามลำดับ

5) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.95$ ) รองลงมาคือ มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.88$ ) บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ( $\bar{x} = 3.87$ ) ตามลำดับ

#### 1.3.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1) ด้านผู้นำ ปัญหาอันดับแรก คือ ผู้บริหารยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือสื่อสารในการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะ คือ ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะ โดยการจัดโครงการอบรมในการใช้เครื่องมือสื่อสารในการบริหารของผู้บริหาร

2) ด้านการบริหารองค์กร ปัญหาอันดับแรก คือ ผู้บริหารยังมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร ไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดสัมมนาผู้บริหารในการวางแผนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรอบคอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและครอบคลุมทุกแผนก

3) ด้านการมีส่วนร่วม ปัญหาอันดับแรก คือ บางครั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานน้อย ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดอบรมสัมมนานอกสถานที่ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และส่งผลทำให้ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นการทำงานร่วมกัน ส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

4) ด้านแรงจูงใจ ปัญหาอันดับแรก คือ ยังมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองน้อย ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความชำนาญในการทำงานเฉพาะตำแหน่งมากขึ้น

5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัญหาอันดับแรก คือ ในองค์กรยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่ ข้อเสนอแนะ คือ ต้องจัดโครงการอบรมเรื่องการวางตนตามสถานะและบทบาทในองค์กร เพื่อบุคลากรมีจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ดี

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาผู้ศึกษานำผลการศึกษามาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงใต้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของเกศินี คงเมือง (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1.1 ปัจจัยด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่คาดคิดได้ ผู้บริหารสามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารมีความสามารถมีความฉลาด ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญาภัก ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า ด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก



2.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับแรกคือ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน รองลงมาคือ มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน และมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกิจ ศรีพรหม (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยอมรับได้ค่านโยบายการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับแรกคือ ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร รองลงมา คือ มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร และเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาภัก ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

2.1.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถทักษะและศักยภาพในการทำงานเต็มที่ มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ตามลำดับ อาจเป็น

เพราะว่ายังมีการสนับสนุนในการสร้างแรงจูงใจน้อย ส่งผลทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นต่อต้านแรงจูงใจในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิทย์ โปรงจันทร์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง

2.1.5 ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับแรกคือ บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการ รู้จักให้เมื่อมีโอกาส ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง และมีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล ธิดาธัญลักษณ์ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญากัท ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า ผลความสำเร็จการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ

2.2.1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม รองลงมาคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน และการพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง พบว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก

2.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน รองลงมาคือ การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน และการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และส่งข้อมูลข่าวสาร ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง พบว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มิติด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก

2.2.3 ด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงาน of ลูกจ้างผู้ประกันตน และการพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มิติด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่า ด้านผู้นำ ปัญหาอันดับแรก คือ ผู้บริหารยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารในการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะคือ ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะ โดยการจัดโครงการอบรมในการใช้เครื่องมือสื่อสารในการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารองค์กร ปัญหาอันดับแรก คือ ผู้บริหารยังมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร ไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดสัมมนาผู้บริหารในการวางแผนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรอบคอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและครอบคลุมทุกแผนก ด้านการมีส่วนร่วม ปัญหาอันดับแรก คือ บางครั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานน้อย ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดอบรมสัมมนานอกสถานที่ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และส่งผลทำให้ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นการทำงานร่วมกัน ส่งผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ด้านแรงจูงใจ ปัญหาอันดับแรก คือ ยังมีการ

สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองน้อย ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความชำนาญในการทำงานเฉพาะตำแหน่งมากขึ้น ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ปัญหาอันดับแรก คือ ในองค์กรยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่ ข้อเสนอแนะ คือ ต้องจัดโครงการอบรมเรื่องการวางตนตามสถานะและบทบาทในองค์กร เพื่อบุคลากรมีจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรียา อุดมะ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง พบว่า ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ควรจัดสรรจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อปริมาณงานเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และควรพัฒนาบุคลากรให้มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมในการทำงานให้เกิดความสร้างสรรค์ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล ธิราชญ์ลักษณ์ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด พบว่า ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านการจัดการ รองลงมาได้แก่ด้านบุคลากร แนวทางแก้ไขได้แก่ องค์กรควรวิเคราะห์ปริมาณงานและอัตรากำลัง และกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ และควรพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาผู้ศึกษาข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารควรมีทักษะในการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร ควรมีการปรับปรุงการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น

3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ผู้บริหารควรมีเพิ่มการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งควรมีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน

3.1.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้ รวมทั้ง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร

3.1.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

3.1.5 ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามากขึ้น รวมทั้งไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง และมีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อทำให้องค์กรมีการทำงานระบบทีมที่เข้มแข็งมากขึ้น

3.1.6 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ควรมีการปรับปรุงการพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม และมีการพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเติมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน

3.1.7 ด้านคุณภาพการให้บริการ ควรมีการสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีการบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตนให้ทั่วถึงมากขึ้น

3.1.8 ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีการพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์ รวมทั้งส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน และการฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเอื้อประโยชน์ต่อกัน

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิบัติงาน ไปปฏิบัติและนำมาจัดระดับความสำเร็จของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดในเขตภาคตะวันตก อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พรณะศรี. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยโขทัยธรรมมาชิราช, นนทบุรี.
- กัญญาภัค ทองจันทร์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช, นนทบุรี.
- เกศินี คงเมือง. (2551). ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลางอำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. (2549). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
- ัชชวัลย์ ทัดศิวัช. (2551). ความไว้วางใจกับการมีส่วนร่วมทางการเมือง. กรุงเทพฯ : รัฐสภาสาร.
- ชาญชัย ไชยคำภา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- เดชา สกลกิตติ. (2551). ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์. (2549). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ศึกษา.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2549). องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นฤมล นามเอี่ยม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- นฤมล อรุโณทัย. (2549). *ประชาสังคมและชุมชนเข้มแข็งในบริบทของกลุ่มชายขอบ: กรณีศึกษา กลุ่มชาวเลในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- นันทิดา บัวสาย. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- นิภาวรรณ รอดโรคา. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เนตร์พัฒนา ขาวราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2553). *รายการวิจัยชุดฝึกอบรมการเขียนและวิเคราะห์ข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชญา เวสารัชช์. (2549). *แรงจูงใจในพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ปราโมศ อิศโร. (2554). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองที่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). *การค้นหาคำและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชรียา อุดมมะ. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- มงคล ธิดาธัญลักษณ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- มัญจिरา เกิดพิพัฒน์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ ที่มีผลต่อพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ของพนักงานสายงานตลาดและการขายบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพมหานคร.
- มัลลิกา เจียวเกิด. (2550). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา: ตำบลบ้านใหม่สุขเกษม อำเภอกงไกรลาศ จังหวัดสุโขทัย. (การศึกษาระดับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เมธินี จิตติขานนท์. (2549). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. เอกสารประกอบการบรรยายกองฝึกอบรม สำนักงานประกันสังคม, กระทรวงมหาดไทย.
- ยุทธ ไกรวรรณ. (2553). หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณดี แสงประทีปทอง. (2553). “การเก็บรวบรวมข้อมูลและการสร้างเครื่องมือในการประเมินทางการศึกษา” ในประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัดการ โครงการประเมินหน่วยที่ 5. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วีรวิทย์ โปร่งจันทิก. (2552). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2549). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศรณรินทร์ สันติสุขคง. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาตำบลของคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะเียบ อำเภอสนามชัยเขต จังหวัด ฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริพงษ์ อดาว์ลัย ณ อยุธยา. (2550). เอกสารการเรียนรู้การสอนวิชากฎหมายและนโยบายสาธารณะ. เชียงใหม่: คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไอซีเท็กซ์.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล. (2550). การปกครองท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- ศุภิสรา แพนสน. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2549). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมมาตร สุรโรคา. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ. (2549). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สำนักงานประกันสังคม. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนางานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2554-2558). กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน.
- สุกิจ ศรีพรหม. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษา การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุคนทิพย์ มงคลเจริญ. (2555). อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของ พนักงานในงานธุรกิจสื่อไคเร็คทอรีแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย รามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

- สุชาดา กรเพชรปानी ดร.และคณะ. (2550). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการผลกระทบจากการท่องเที่ยวชมหิ่งห้อย: กรณีศึกษาคลองอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม*.  
ภาควิชาวิจัยและวัดผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็คคูเคชั่น.
- สุพัตรา สุภาพ. (2548). *สังคมวิทยา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สุรางค์ โท้วตระกูล. (2549). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิรักษ์ จำพันคง. (2553). *การประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนอง*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน คณะวิศวกรรมศาสตร์ กำแพงแสน ภาควิชาวิศวกรรมชลประทาน.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2551). *การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย*. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 10 (1), 52-58.
- อุษณีย์ บุญธรรม. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกชัย จันทา. (2550). *ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ในเขตอำเภอบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, เพชรบูรณ์.



ภาคผนวก

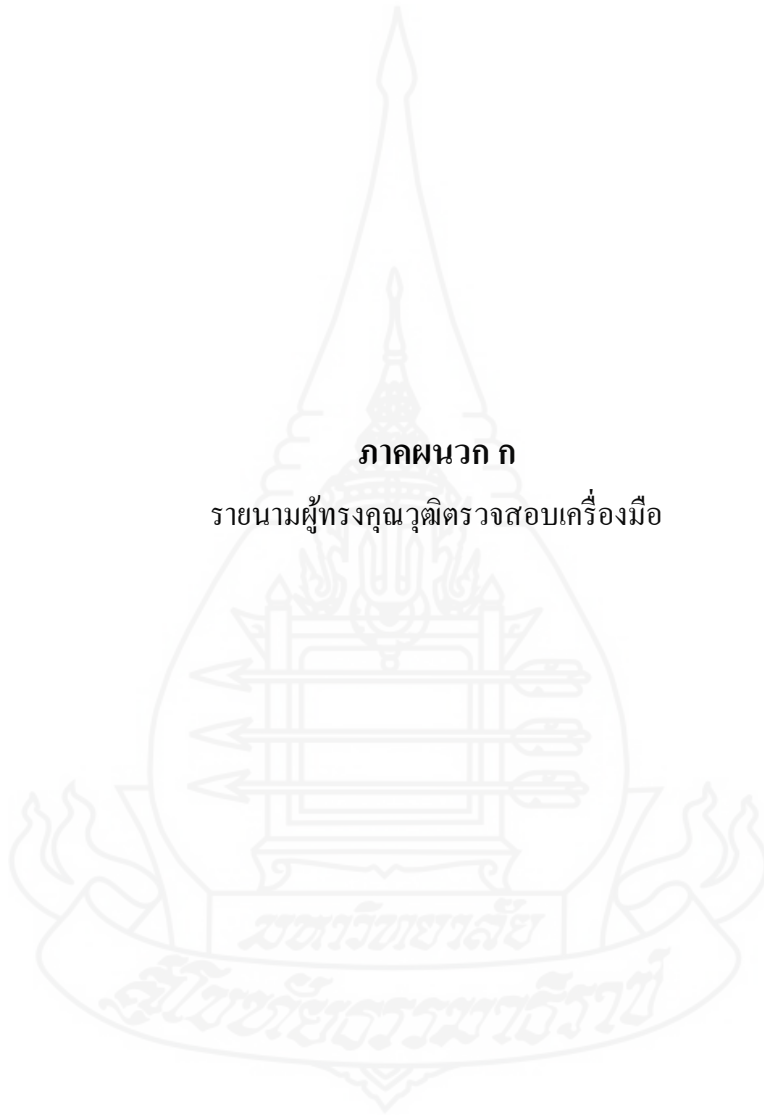
มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



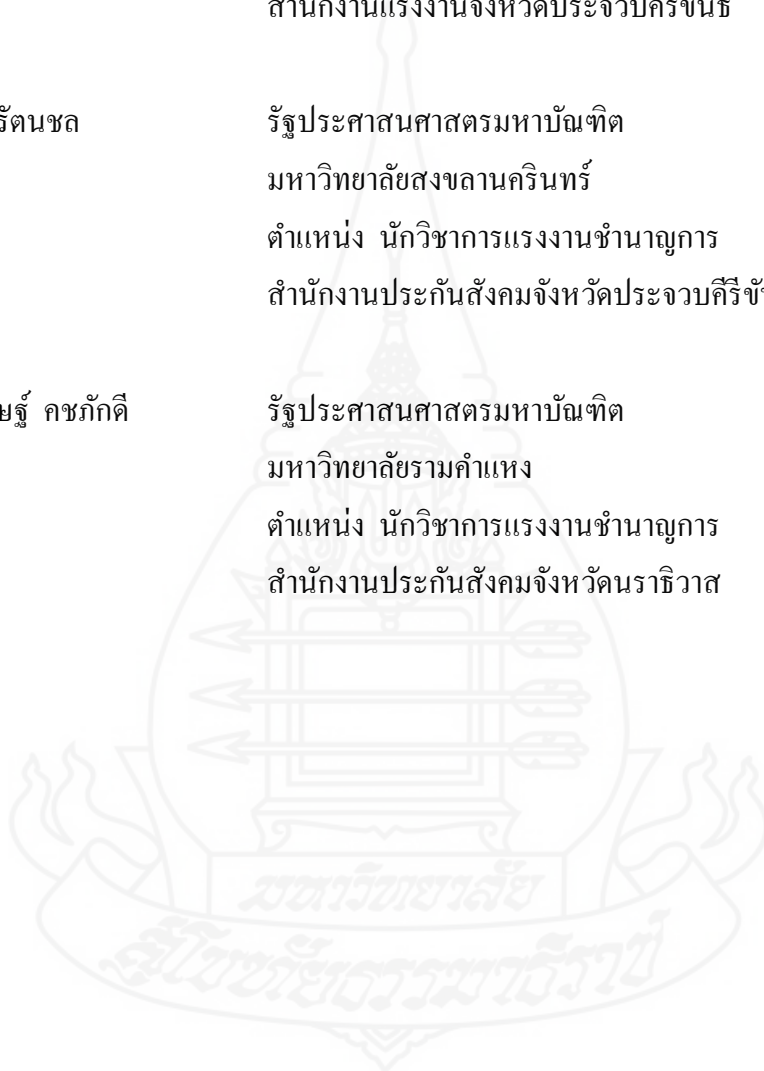
ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

นายสุวรรณ พงศ์รัมย์	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตำแหน่ง นักวิชาการแรงงานจังหวัด สำนักงานแรงงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
นายพิชัย รัตนชล	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตำแหน่ง นักวิชาการแรงงานชำนาญการ สำนักงานประกันสังคมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
นายบรรดิษฐ์ กชภักดี	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง นักวิชาการแรงงานชำนาญการ สำนักงานประกันสังคมจังหวัดนครราชสีมา



**ภาคผนวก ข**

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม



## ตารางหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม  
ในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ข้อ	คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่			ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3		
<b>ตอนที่ 2</b> ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม ในภาคตะวันตกของประเทศไทย						
<b>1. ปัจจัยด้านผู้นำ</b>						
1.1	ผู้บริหารมีความสามารถ มีความฉลาด	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.2	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.3	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ในการมอบหมายงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.4	ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.5	ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.6	ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.7	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.8	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลง	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.9	ผู้บริหารสามารถจัดซื้อจัดจ้าง ที่เกิดขึ้นในองค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.10	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน ระหว่างบุคลากรในองค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่			ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3		
<b>2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ</b>						
2.1	มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.2	มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายใน องค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผล การดำเนินงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.3	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากร ที่ชัดเจน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.4	มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.5	มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสม กับความสามารถของบุคลากร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.6	มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มี ความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.7	มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บ รวบรวมข้อมูล	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.8	มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.9	มีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างใน องค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.10	มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุง ผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่			ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3		
<b>3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม</b>						
3.1	เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.2	มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.3	ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.4	เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.5	เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.6	เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
<b>4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>						
4.1	มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
4.2	มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
4.3	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
4.4	มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
4.5	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
4.6	การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้



ข้อ	คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่			ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3		
<b>5. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
5.1	มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.2	มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.3	ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.4	บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.5	มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.6	บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.7	รู้จักให้เมื่อมีโอกาส	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
5.8	ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตก ของประเทศไทย</b>						
<b>1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ</b>						
1.1	การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.2	พัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่ม เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.3	พัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับ การสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุล เหมาะสมและเป็นธรรม	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
1.4	การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบ ที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่			ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3		
<b>2. ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>						
2.1	การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.2	การสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.3	การปรับปรุงกระบวนการการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.4	การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
2.5	การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
<b>3. ด้านการพัฒนาองค์กร</b>						
3.1	การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.2	การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.3	การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.4	การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้
3.5	การพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์	+1.0	+1.0	+1.0	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม



การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ  
(ผล Tryout) จำนวน 30 ชุด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	55

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยด้านผู้นำ</b>				
1. ผู้บริหารมีความสามารถ มีความฉลาด	224.05	432.154	.355	.936
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้	223.89	434.772	.366	.936
3. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการ มอบหมายงาน	223.89	428.427	.576	.935
4. ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม	224.25	422.298	.647	.934
5. ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	224.15	429.092	.551	.935
6. ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	223.75	425.922	.596	.935
7. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง	223.89	425.985	.618	.935
8. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพาคณะ ไปสู่การเปลี่ยนแปลง	224.42	427.237	.473	.935
9. ผู้บริหารสามารถจัดข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในองค์กร	224.65	422.364	.541	.935
10. ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน ระหว่างบุคลากรในองค์กร	225.42	432.106	.297	.937

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ</b>	224.15	425.009	.554	.935
11. มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน				
12. มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายใน องค์กรเพื่อตรวจและติดตามประเมินผล การดำเนินงาน	223.55	432.275	.495	.935
13. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของ บุคลากรที่ชัดเจน	223.85	426.507	.534	.935
14. มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน	223.79	426.952	.603	.935
15. มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสม กับความสามารถของบุคลากร	223.69	428.504	.625	.935
16. มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มี ความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน	223.99	428.543	.503	.935
17. มีการวางระบบสารสนเทศ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล	223.82	430.655	.566	.935
18. มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน	224.09	432.432	.392	.936
19. มีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างใน องค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	224.45	426.565	.407	.936
20. มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุง ผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน	224.29	428.796	.505	.935

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม</b>	224.12	426.032	.676	.934
21.เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
22. มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	223.79	428.758	.545	.935
23.ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	224.12	426.749	.652	.934
24. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร	224.12	417.784	.708	.934
25. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	223.89	418.758	.646	.934
26. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้	224.02	427.902	.647	.935
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>	224.15	419.036	.688	.934
27. มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร				
28. มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ	223.65	437.523	.280	.937
29. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า	223.85	433.997	.342	.936
30. มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	223.82	432.075	.416	.936
31. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	223.69	431.125	.531	.935
32. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่	223.92	435.351	.330	.936



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์</b>	223.75	431.191	.534	.935
33. มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน				
34. มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	223.89	431.213	.483	.935
35. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง	224.25	426.794	.458	.936
36. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	224.05	429.006	.745	.934
37. มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน	224.43	426.272	.731	.934
38. บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	223.81	427.648	.692	.934
39. รู้จักให้เมื่อมีโอกาส	224.13	429.110	.606	.935
40. ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	224.01	423.425	.761	.934
<b>ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ</b>	223.62	433.311	.493	.935
1. การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม				
2. การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่มเติมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน	223.85	429.983	.600	.935
3. การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุลเหมาะสมและเป็นธรรม	224.02	436.950	.262	.937
4. การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานโดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบที่สมดุลและกองทุนมีเสถียรภาพ	223.69	438.669	.242	.937

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>	223.85	429.983	.600	.935
5. การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ				
6. การสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบจ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร	224.02	436.950	.262	.937
7. การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการและการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็วครบถ้วนเป็นธรรมและชัดเจน	223.69	438.669	.242	.937
8. การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน	223.89	443.585	.067	.938
9. การบริการขยายและพัฒนาระบบประกันสังคมกรณีชราภาพ	223.89	441.075	.139	.938
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>	223.79	443.683	.073	.938
10. การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง				
11. การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและการทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน	224.05	440.237	.170	.937
12. การตรวจสอบคุณภาพบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล	223.89	442.427	.117	.937
13. การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน	224.02	438.412	.234	.937
14. การพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์	224.49	448.471	-.066	.940
15. ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม	224.05	437.396	.255	.937



ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม  
ในภาคตะวันตกของประเทศไทย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

2. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะนำไปพิจารณาและเสนอผลในภาพรวม และนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ตอนที่ 4 สอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวอุทัยรัตน์ ช้างเงิน

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความตามความเป็นจริง

---

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

24-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

เจ้าหน้าที่ประกันสังคม

นักวิชาการประกันสังคม

นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ

นักวิชาการแรงงานชำนาญการ

เจ้าหน้าที่งานธุรการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน

ประกันสังคมจังหวัด

อื่นๆ.....

5. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 1 ปี

1-5 ปี

6-10 ปี

11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคม  
ในภาคตะวันตกของประเทศไทย

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความ และ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ปัจจัยด้านผู้นำ						
1. ผู้บริหารมีความสามารถ มีความฉลาด						
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดันได้						
3. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน						
4. ผู้บริหารใช้อำนาจที่ชอบธรรม						
5. ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม						
6. ผู้บริหารมีทักษะการฟังและการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ						
7. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง						
8. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำพาองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลง						
9. ผู้บริหารสามารถจัดซื้อจัดจ้าง ที่เกิดขึ้นในองค์กร						
10. ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานระหว่าง บุคลากรในองค์กร						



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ</b>						
11. มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน						
12. มีการจัดวางแผนการตรวจสอบภายใน องค์การเพื่อตรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน						
13. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน						
14. มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน						
15. มีการแต่งตั้งมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร						
16. มีการส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มี ความชำนาญและมีศักยภาพในการทำงาน						
17. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการเก็บ รวบรวมข้อมูล						
18. มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการพัฒนางาน						
19. มีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างใน องค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้						
20. มีการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุง ผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ที่ได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน						

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม</b>						
21. เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
22. มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง						
23. ยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงาน ขององค์กร						
24. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่สำคัญขององค์กร						
25. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวน การตัดสินใจ						
26. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและ สามารถนำข้อเสนอไปปฏิบัติได้						
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>						
27. มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร						
28. มีการยกย่องชมเชยและยอมรับความ ความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ						
29. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า						
30. มีการให้รางวัลบุคลากรในองค์กร ตามระดับของผลการปฏิบัติงาน						
31. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์						
32. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่						

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
33. มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน						
34. มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา						
35. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานลับหลัง						
36. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน						
37. มีบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน						
38. บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน						
39. รู้จักให้เมื่อมีโอกาส						
40. ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้						

### ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตก ของประเทศไทย

**คำชี้แจง** จงพิจารณาข้อความ และ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>						
1. การพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม						
2. การพัฒนาระบบประกันสังคมเพิ่ม เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน						
3. การพัฒนาสิทธิประโยชน์ควบคู่กับ การสร้างเสถียรภาพกองทุนอย่างสมดุล						

ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
เหมาะสมและเป็นธรรมชาติ						
4. การยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน โดยตั้งอยู่บรรทัดฐานของเงินสมทบ ที่สมคูลและกองทุนมีเสถียรภาพ						
<b>ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>						
5. การเพิ่มเครือข่ายพันธมิตรในการให้บริการ						
6. การสร้างเครือข่ายการบริการรับเงินสมทบ จ่ายสิทธิประโยชน์และนำส่งข้อมูลข่าวสาร						
7. การปรับปรุงกระบวนการการให้บริการ และการร้องเรียนการบริการที่รวดเร็ว ครบถ้วนเป็นธรรมชาติและชัดเจน						
8. การบริการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ประกันตน						
9. การบริการขยายและพัฒนาระบบ ประกันสังคมกรณีชราภาพ						
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>						
10. การสร้างความรู้ความเข้าใจงานประกัน สังคมอย่างต่อเนื่อง						
11. การส่งเสริมฟื้นฟูคุณภาพชีวิตและ การทำงานของลูกจ้างผู้ประกันตน						
12. การตรวจสอบคุณภาพบริการ ทางการแพทย์ของสถานพยาบาล						

ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานประกันสังคม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
13. การฟื้นฟูสมรรถภาพลูกจ้างผู้ประกันตน						
14. การพัฒนารูปแบบสิทธิประโยชน์						
15. ขยายความคุ้มครองที่ครอบคลุมและเหมาะสม						

**ตอนที่ 4 สอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย**

ท่านคิดว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานประกันสังคมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้าง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข

ปัญหา และอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข
<b>1. ด้านผู้นำ</b>	
1.1.....	1.1.....
1.2.....	1.2.....
1.2.....	1.3.....
1.4.....	1.4.....
1.5.....	1.5.....
<b>2. ด้านการบริหารองค์กร</b>	
2.1.....	2.1.....
2.2.....	2.2.....
2.2.....	2.3.....
2.4.....	2.4.....
2.5.....	2.5.....

ปัญหา และอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข
<b>3. ด้านการมีส่วนร่วม</b> 3.1..... 3.2..... 3.3..... 3.4..... 3.5.....	3.1..... 3.2..... 3.3..... 3.4..... 3.5.....
<b>4. ด้านแรงจูงใจ</b> 4.1..... 4.2..... 4.3..... 4.4..... 4.5.....	4.1..... 4.2..... 4.3..... 4.4..... 4.5.....
<b>5. ด้านมนุษยสัมพันธ์</b> 5.1..... 5.2..... 5.3..... 5.4..... 5.5.....	5.1..... 5.2..... 5.3..... 5.4..... 5.5.....

\*\*\*\*\*ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\*\*\*\*



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวฤทัยรัตน์ ช้างเงิน
วัน เดือน ปีเกิด	10 มกราคม 2527
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุทัยธานี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2549 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2550 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2553
สถานที่ทำงาน	สำนักงานประกันสังคมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

