

**กลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง**

นางสาวปภาวรินทร์ บุญมาก

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2553

**Management Strategies to Enhance the Employee's Performance of
Rajamanangala University of Technology Lanna Lampang**

Miss Papavarin Boonmak

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

2010

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ กลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
ชื่อและนามสกุล นางสาวปภาวรินทร์ บุญมาก
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์)



(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ผู้ศึกษา นางสาวปภาวรินทร์ บุญมาก รหัสนักศึกษา 2513000535 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและกลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและกลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง (3) เสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 230 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 146 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ต่างกันมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาและประเภทของบุคลากร ต่างกันมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากร ด้านลักษณะแบบแผน ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้าน โครงสร้างองค์กร ตามลำดับ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุกๆ ด้านที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสำหรับด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านผลผลิตและผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (3) เสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจัดให้มีการบูรณาการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างคุ้มค่ามากที่สุด ควรส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กรและการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

คำสำคัญ กลยุทธ์การจัดการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกและระลึกถึงในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณบุคลากรทุกท่านที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับแรงสนับสนุนด้านกำลังใจ อันมีค่ายิ่งจากครอบครัวของผู้ศึกษาและเพื่อนร่วมรุ่น “MBA.8” จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้สนใจผลการศึกษานี้

ปลาวรินทร์ บุญมาก

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	17
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
การวิเคราะห์ข้อมูล	43
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	44
ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	45
กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ลำปาง.....	56
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง.....	70
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปการศึกษา	72
อภิปรายผล	81
ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	94
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	95
ข ผลการประเมินเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	97
ค แบบสอบถาม	101
ประวัติผู้ศึกษา	108

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล..... 45
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม..... 48
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)..... 49
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)..... 50
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System)..... 51
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะแบบแผน (Style)..... 52
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรในองค์การ (Staff)..... 53
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Skill)..... 54
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values)..... 55
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน โดยรวม..... 56
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต..... 56
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิตและผลลัพธ์..... 57

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ.....	58
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ.....	58
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ.....	59
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	60
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา รายคู่ (โดยใช้ LSD).....	60
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	61
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้รวมต่อเดือน.....	62
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	63
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร รายคู่ (โดยใช้ LSD).....	64
ตารางที่ 4.22 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	65
ตารางที่ 4.23 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต.....	66
ตารางที่ 4.24 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิตและผลลัพธ์.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25	กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	67
ตารางที่ 4.26	กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต.....	68
ตารางที่ 4.27	กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิตและผลลัพธ์.....	69

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ขององค์กร.....	12
ภาพที่ 2.2 โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)	15

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินกระบวนการทางบริหารขององค์กรส่งผลให้องค์กรต่างก็พยายามทุกวิถีทางในการที่จะให้ได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือ วิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และเนื่องจากแนวความคิดหรือวิธีการในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปในเชิงรุก ที่สามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้เข้ากับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การจัดการ

กลยุทธ์การจัดการเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ และการวางแผนอย่างมีขั้นตอนของผู้นำองค์กรเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์การรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้น ทั้งกลยุทธ์และผู้บริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์การจัดการคือ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้น และให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว

เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูปต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นองค์กรที่จัดการศึกษานบนพื้นฐานของความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้วยภารกิจของมหาวิทยาลัยหลายด้านและเป็นองค์กรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านสายสอนและสายสนับสนุนหลายด้าน ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่รักษาคุณภาพด้านการเรียนการสอน จึงต้องมีกระบวนการที่จะกระตุ้นและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและมีความรักความผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน พัฒนาองค์กรและการเรียนการสอน โดยผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์การจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง โดยในขณะนี้องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การจัดการด้านการวางแผนองค์กรในการบริหารงานด้านโครงสร้าง ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยกฎและระเบียบของมหาวิทยาลัยฯ ในด้านต่างๆ ตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ดังนั้น ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ซึ่งผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

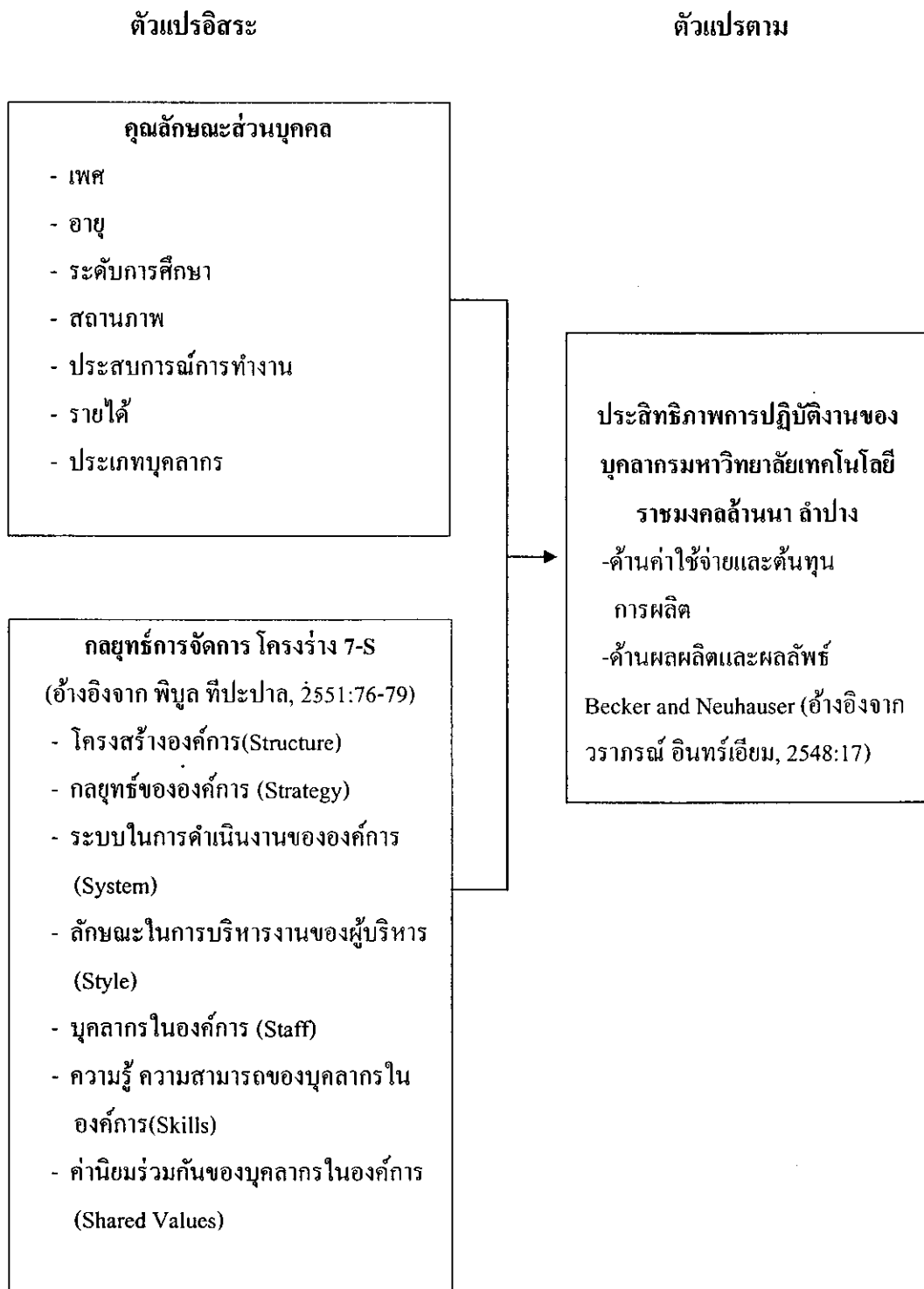
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลและกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตด้านผลผลิตและผลลัพธ์

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ได้กำหนดการศึกษาเฉพาะบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้กำหนดการศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553-กันยายน พ.ศ. 2553

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน รายได้ ประเภทบุคลากร และกลยุทธ์การจัดการโครงสร้าง 7-S

5.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยกลยุทธ์การจัดการ หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการวางแผน การจัดการองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายขององค์การ รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมา เพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ และเพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

6.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐาน รวดเร็ว ประหยัด ยุติธรรม ทันเวลา เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่พอใจของผู้มารับบริการ หรือผู้มาติดต่อ

6.3 บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ได้แก่

6.3.1 ข้าราชการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

6.3.2 ลูกจ้างประจำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

6.3.3 พนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากเงินอุดหนุนทั่วไป เงินงบประมาณแผ่นดิน

6.3.4 พนักงานตามพันธกิจ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ตามที่อนุคณะกรรมการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานตามพันธกิจกำหนด

6.3.5 พนักงานราชการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

6.4 โครงสร้างองค์การ หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุมและการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์การ

6.5 กลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

6.6 ระบบในการดำเนินงานขององค์การ หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ

6.7 ลักษณะในการบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

6.8 บุคลากรในองค์กร หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

6.9 ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะของบุคลากรในองค์กรในด้าน การบริหารงาน การจัดการและการควบคุมทางการเงินหรือการสร้างนวัตกรรม

6.10 ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบโครงการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสามารถนำผลของการศึกษากลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดแนวทางในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

7.2 สามารถนำผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

7.3 ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร รายงานวิชาการต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ

1.1 ความหมายของ “กลยุทธ์” (Strategy Defined)

สเคอร์ เมอร์ซอร์น (2002: 203 อ้างอิงใน พิบูล ทีปะपाल, 2551: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

เดสส์และมิลเลอร์ (1993:5 อ้างอิงในพิบูล ทีปะपाल, 2551: 5) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิดที่ไม่เหมือนกันคือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) กับกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) และได้อธิบายดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (Propose) ออกแบบ (Design) และคาดหวัง (Expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) และแผนปฏิบัติงาน (Plans)

(1) เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่ต้องการแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ

(2) นโยบาย (Policies) คือ “กฎ” ที่กำหนดขึ้นเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กร

(3) แผนปฏิบัติงาน (Plans) คือ ข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้จัดการหวังจะให้เกิดขึ้น

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) เป็นกลยุทธ์ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (Original Strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

ดังนั้น จึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า “กลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ” (Unrealized Strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (Emergent Strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (Realized Strategy) จึงเป็นการรวมกันของ “กลยุทธ์ที่จงใจ” (Deliberate Strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่

พิทส์ และเล (2000 อ้างอิงในพิบูล ทีปะปาล, 2551: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งจากนิยามความหมายต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้”

Carl Von Clausewitz (อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 14) นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการร่างแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”

Edward Mead Earle (1943 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 14) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ยอมรับกลยุทธ์ไว้ว่า “เป็นศิลปะในการควบคุม และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติ หรืออาณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้าง และเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการ แปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยิ่งยด”

Kenneth Andrews (1971 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 14) ได้นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

George Steiner (1979 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 14) มองว่า กลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่ง

Michael E. Porter (1980 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ 2552: 14) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”

David R. Hampton (1986 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 15) กล่าวว่า “กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อมและเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้”

Bruce Henderson (1989 อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 15) ที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงแห่ง Boston Consulting Group (BCG) ได้นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

James B. Quinn (อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 15) ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์ คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ.2525 (อ้างอิงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552: 15) ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงคราม หรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง”

สมยศ นาวิการ (2539 อ้างอิงใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 15) ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์ คือ แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด”

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 อ้างอิงใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 15) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายขององค์การ รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมา เพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้เพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม”

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540 อ้างอิงใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 15) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

เสนาะ ดิยาว (2546 อ้างอิงใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 15) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำ แนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ”

กึ่งพร ทองใบ (2549 อ้างอิงใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 15) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้”

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2550:1-5-1-9) กล่าวว่า การจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์การในการดำเนินงานและพัฒนาองค์การของตนมุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้ ในองค์การต่างๆ จะมีผู้บริหารในแต่ละฝ่ายซึ่งอาจมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทางการจัดการแตกต่างกัน และจะต้องมาทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจสำคัญขององค์การ เพื่อมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์การจะต้องมีความรู้ ความสามารถทางด้านการจัดการ อาศัยกระบวนการจัดการเพื่อการจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.1 ความหมายของการจัดการ

ความหมายของการจัดการ (Management) ได้มีนักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้

Kinicki and Williams (2006: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะของการกระทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลโดยผ่านบุคคลอื่น

George and Jones (2006: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Bateman and Snell (2002: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงาน โดยบุคคลและทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายการจัดการดังกล่าว สรุปได้ว่าการจัดการประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันและสัมพันธ์กัน อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

2. โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ผสมผสานกัน ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ เช่น ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) อันได้แก่ วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงาน สำนักงาน เป็นต้น

3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งทางด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

จากคุณลักษณะดังกล่าวของการจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันต่างมุ่งให้การดำเนินงานขององค์การของตนเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งตัวผลการปฏิบัติงานจะถูกวัดโดยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้บริหารจะมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ (Goal Attainment) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.1

ประสิทธิภาพ

		ต่ำ	สูง
ประสิทธิภาพ	สูง	ประสิทธิภาพต่อ/ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์: ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาจำหน่ายสูงตามไปด้วย	ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์: ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ
	ต่ำ	ประสิทธิภาพต่ำ/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์: ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และราคาสูง	ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์: ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ

ที่มา: George and Jones, 2006: 6

ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

จากภาพที่ 2.1 การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ผลการปฏิบัติ (Performance) จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Responsiveness) และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิภาพ เป็นการวัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การทำให้ถูกต้องในสิ่งที่ทำ (Doing the Thing Right)

ประสิทธิผล เป็นการวัดความเหมาะสมของเป้าหมายขององค์กรที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น และสามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายดังกล่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Thing)

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมุ่งเน้นให้องค์กรของตนเกิดทั้งประสิทธิภาพสูงและประสิทธิผลสูงคือ ผู้บริหารสามารถเลือกเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผลลัพธ์ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดได้

1.2.2 การจัดการและเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารในองค์กรทุกประเภทต่างถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติ การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทขององค์กร เช่น องค์กรแสวงหากำไร เป้าหมายหลักที่สำคัญมุ่งการดำเนินงานขององค์กรให้ได้รับผลกำไร ซึ่งขึ้นอยู่กับการสร้างหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดขึ้นให้ได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลด้านกำไรขององค์กรในระยะยาว ในขณะที่องค์กรภาครัฐ ลูกค้าขององค์กรอาจเป็นบุคคลหรือองค์กรก็ได้ที่ได้รับประโยชน์จากบริการที่องค์กรภาครัฐจัดให้ เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร มีเป้าหมายหลักในการให้บริการ คือ การอำนวยความสะดวก บริการที่รวดเร็วต่อผู้มาใช้บริการ เป็นต้น

1.2.3 ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการมีความสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารที่ดีภายในองค์กร ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น
3. ทำให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร
4. การจัดการเป็นเครื่องมือของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ในการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทางการบริหาร
5. ผู้บริหารสามารถอาศัยกระบวนการจัดการในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. การจัดการมีบทบาทต่อผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมและขอบเขตการทำงานของพนักงานในองค์กร และเป็นเครื่องมือสนับสนุนภารกิจของแต่ละคน นำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้
7. การจัดการเป็นการแสวงหาแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และช่วยประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเพื่อจุดหมายคือ ความสำเร็จขององค์กร

1.2.4 ระดับและทักษะของการจัดการ

ชไนน์ทอร์ ชูมพัพพ์ทริคท์ (2550:1-14) กล่าวว่า ระดับของการจัดการ (Levels of Management) ขององค์กรต่างๆ สามารถแบ่งระดับของผู้บริหารหรือผู้จัดการออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

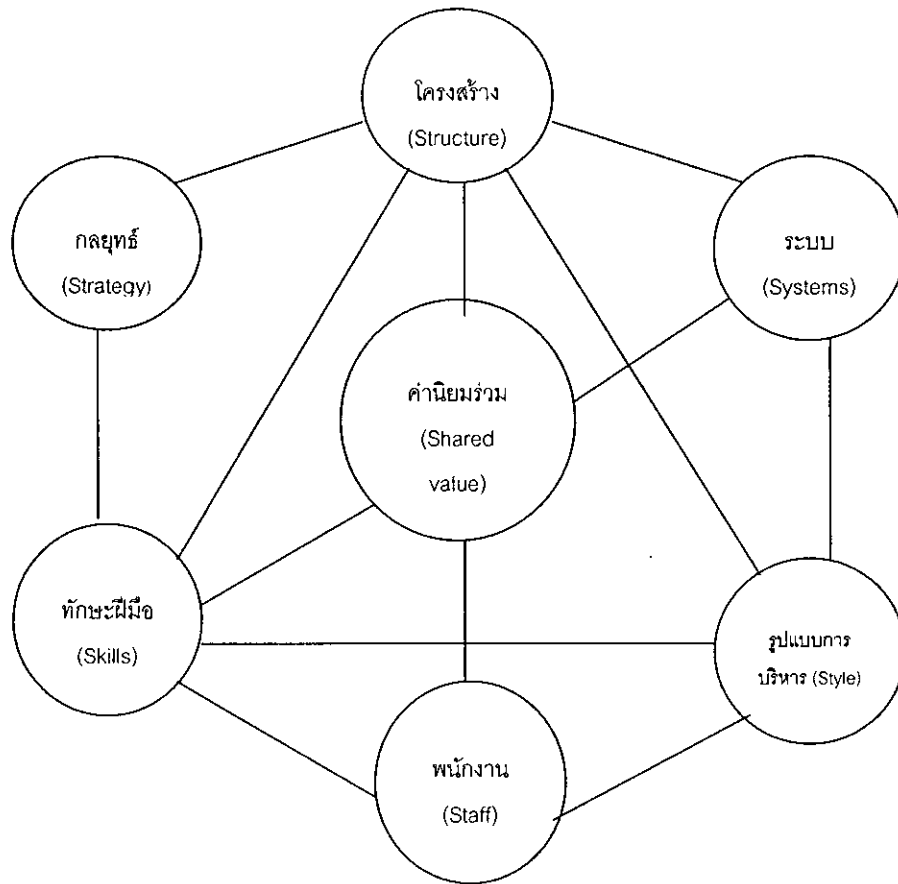
1) **ผู้จัดการระดับสูง (Top Managers)** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม การตัดสินใจในการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่างๆ ทั้งหมด นอกจากนี้ผู้จัดการยังจะต้องสนใจติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อเตรียมการล่วงหน้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้จัดการในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมได้ ตำแหน่งของผู้จัดการระดับสูงขององค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

2) **ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers)** เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายและแผนขององค์กร เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้จัดการระดับสูง เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางจะต้องมีความสามารถแปลแนวคิดของผู้จัดการระดับสูงสื่อสารลงไปยังผู้จัดการระดับต้น สามารถทำงานร่วมกับทุกส่วนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ตำแหน่งของผู้จัดการระดับกลางในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น

3) **ผู้จัดการระดับต้น (First-line Managers)** ผู้จัดการระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกของตนเอง เป็นระดับการจัดการต่ำสุดในพีรามิดการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือตามแผนที่ผู้จัดการระดับสูงและระดับกลางได้กำหนดไว้ ตำแหน่งของผู้จัดการระดับต้นในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน ผู้ควบคุมพนักงาน เป็นต้น

1.3 การวิเคราะห์โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework)

พิบูล ทีปะปาล (2551: 76-79) แมคคินซี เป็นบริษัทให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงมากแห่งหนึ่งในอเมริกา ได้ตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมากลุ่มหนึ่ง ในต้นปี ค.ศ.1977 เพื่อทำการศึกษาวิจัยว่า บริษัทควรจะจัดการบริหารงานอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ การศึกษาเรื่องนี้ใช้เวลา 2 ปี ในที่สุดกลุ่มทำงานได้สรุปผลการค้นคว้าวิจัยว่า ความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ตัว หรือ “Seven S’s” ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน



ที่มา : (Higgins and Vince, 1993:344)

ภาพที่ 2.2 โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

จากภาพที่ 2.2 ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กรพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าสายงานต่างๆ มีการจัดแบ่งและรวมกันอย่างไร
2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ จุดของการปฏิบัติการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน
3. ระบบ (System) คือ กระบวนการและทิศทางกรไหลของงาน ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานประจำวันขององค์กรดำเนินไปอย่างไร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการจัดงบประมาณ เงินทุน ระบบการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ และระบบการวัดผลการดำเนินงาน

4. **รูปแบบการบริหาร (Style)** คือ สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรมการบริหารงานที่เป็นแบบของเขาโดยเฉพาะ แสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด

5. **พนักงาน (Staff)** คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร อันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับในองค์กร

6. **ทักษะฝีมือ (Skills)** คือ ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมี ที่จะสามารถดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

7. **ค่านิยมร่วม (Shared values)** คือ ค่านิยมที่คนส่วนมากในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ปกติจะเขียนเป็นข้อความแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่บริษัทยึดถือร่วมกัน ข้อความมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุมถึงทุกคนทั่วทั้งองค์กร และใช้เป็นหลักยึดถือได้ตลอดไป

ปัจจัยตัวแปร 3 ตัวแรก คือ “Strategy, Structure และ Systems” เปรียบได้กับส่วนที่เรียกว่า “ฮาร์ดแวร์” (Hardware) ของระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 4 ตัว คือ “Style, Staff, Skills และ Shared values” คือส่วนที่เป็น “ซอฟต์แวร์” (Software) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประกอบร่วมกัน จึงจะทำให้การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ (Kotler, 2000: 83)

แนวคิดเรื่อง โครงร่าง 7-S ของแมคกินซีช่วยทำให้การศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรสะดวกง่ายขึ้น และทั้งยังให้ข้อคิดที่สำคัญอันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างน้อยที่สุด 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแนวทางที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหลายปัจจัย นอกจากปัจจัยของโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว ยังประกอบด้วยปัจจัยอื่นๆ อีก 5 ตัว ที่เหลืออีกด้วย

2. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และเป็นการยากหรือบางทีอาจเป็นไปได้เลย ที่จะทำให้ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก้าวหน้าไปข้างหน้า โดยที่ไม่ทำให้ปัจจัยตัวอื่นๆ ก้าวหน้าตามไปด้วย ผู้บริหารที่ต้องการบริหารงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไปพร้อมๆ กัน

3. แผนงานกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบเป็นจำนวนมาก ต้องประสบกับความล้มเหลวอันเนื่องจากการขาดความสนใจในปัจจัยตัวแปรอื่นๆ ของผู้จัดการนั่นเอง ทำนองเดียวกับแผนกลยุทธ์ของกองทัพในสมรภูมิที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเลิศ ต้องถูกทำลายลงเนื่องจากขาดการส่งกำลังบำรุงทางทหาร การจัดระบบการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือการขาดพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี (Well-trained Staff) ก็มีส่วนที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างดีที่สุดไม่ประสบผลสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

4. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยตัวใดสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ณ เวลานั้น บางครั้งปัจจัยตัวที่สำคัญที่สุดอาจเป็นกลยุทธ์ แต่บางครั้งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอาจเป็นระบบหรือโครงสร้างก็ได้

สรุป ถ้าหากองค์การไม่ได้สร้างความสอดคล้องและเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจแล้ว การประกาศใช้กลยุทธ์จะไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ และการดำเนินกลยุทธ์ก็มักจะล้มเหลวลงด้วยองค์ประกอบของการสร้างความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะฝีมือ ค่านิยมร่วม ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดฐานรากที่แข็งแกร่งในการดำเนินกลยุทธ์และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี จึงเป็นตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วราภรณ์ อินทร์เยี่ยม (2548:16) ในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) คือ เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

อภินันท์ จันตะนี (2547 อ้างอิงใน ชีระวัฒน์ สารอาภรณ์, 2552: 8) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงาน โดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม

Cetto (อ้างอิงใน พัทณี นนทศักดิ์, 2550: 10) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

ยุวบุษ ภูลาดี (2548 อ้างอิงในชีระวัฒน์ สารอาภรณ์, 2552: 8)ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าไปและผลลัพธ์ที่ออกมาเพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็น การกระทำอย่างหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

อรธณวุฒิ ตัญชนาวิทย์ (2544: 10) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึง ความหมายพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Millet (1954 อ้างอิงในจรัล บางประเสริฐ, 2544) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติ

พิชญ อรุณรัตน์ (2547 อ้างอิงใน อนุชา ยันตรปกรณ์, 2549) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด

ประสิทธิภาพรวมขององค์กรให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization Structure and Its Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
- 2) ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 3) คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
- 4) วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือความกฎและวินัยต่างๆ
- 5) ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
- 6) มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
- 7) ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 8) มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
- 9) สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
- 10) การปฏิบัติการณ์ที่มีมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
- 11) มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
- 12) การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

Becker and Neuhauser (อ้างอิงใน วรากรณ์ อินทร์เอี่ยม, 2548: 17) ได้เสนอแนะตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กรแล้วยังมีปัจจัยประกอบอีก สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซ้ำซ้อนต่ำหรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานยุ่งยากซ้ำซ้อนสูง หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ จะทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Katz and Kahn ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (Open System) เช่นกัน ก็ได้ศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์การจึงหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์การ

Abraham Zaleanick and Others ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอกได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายในได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการเกี่ยวกับความรู้สึก การจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544: อ้างอิงใน ธีระวัฒน์ สารอาภรณ์, 2552: 9-15) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ ความพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และได้นำเสนอข้อสรุปของ Dubrin และ Ireland (1993) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ดี (Factors Contributing to Performance) ซึ่งสามารถแยกพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่ม ต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ความสามารถทางสมองจำกัด ความฉลาดของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิด การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร

1.2 ขาดความรู้ในงาน ซึ่งเกิดจากการขาดการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ และขาดประสบการณ์ ความรู้พื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 การจูงใจหรือจริยธรรมในงานต่ำ ทำให้พนักงานขาดความสนใจ และไม่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน

1.4 ความเครียดในงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น ประเภทของงาน ปริมาณงาน ความมั่นคงในงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5 การหมดไฟในงาน เกิดจากความเหนื่อยล้า ทั้งทางกายภาพและจิตใจของบุคคลที่สั่งสมจากการทำงานและการใช้ชีวิตภายใต้ความตึงเครียดเป็นเวลานาน ไม่ต้องการแสดงออก และมีส่วนร่วมในงาน และขาดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะมีผลร้ายต่อหน้าที่การงานของเขาและการดำเนินงานขององค์กร

1.6 ความล้าสมัย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจทำให้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในอดีตของพนักงานขาดความเหมาะสมและลดความสำคัญลง

1.7 ข้อจำกัดทางกาย เช่น การมองเห็น การได้ยิน การพิการทางร่างกาย และโรคติดต่อบางประเภทจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล

1.8 การคิดสุราหรือยาเสพติด เนื่องจากการดื่มสุราและการใช้ยาเสพติดส่งผลให้บุคคลขาดความตั้งใจในงาน ตัดสินใจผิด เกิดอุบัติเหตุและการขาดงาน

1.9 การติดบุหรี่ ก่อให้เกิดต้นทุนเรื่องการจัดสถานที่ การสูญเสียเวลางาน ตลอดจนสร้างควมรำคาญและรบกวนบุคคลอื่น

1.10 การมีปัญหาด้านอารมณ์และบุคลิกภาพแปรปรวน เกิดจากความเครียดและความขัดแย้งภายในจิตใจของบุคคล

1.11 บุคคลที่เข้าใจยาก เป็นลักษณะของบุคคลบางคน ที่ไม่ได้มีปัญหาทางจิตใจในระดับที่รุนแรง เพียงแต่มีบุคลิกภาพที่แตกต่าง โดยเข้ากับบุคคลอื่นยากหรือชอบเรียกร้องความสนใจ ซึ่งอาจจะสร้างความรำคาญหรือปัญหาในการทำงานร่วมกัน

1.12 ปัญหาส่วนบุคคลและปัญหาครอบครัว มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การทำงาน กิจกรรมทางสังคม และการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งแยกกันไม่ได้เด็ดขาด

1.13 การขาดงานและความเฉื่อยชา อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่พอใจในงาน ความเครียด ดัดการพนัน หรือยาเสพติด

1.14 ความสัมพันธ์ผู้สวาระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับงาน การบริหารงาน และภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ปัญหาด้านกายศาสตร์ การจัดระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม

2.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ อาจทำให้บุคคลเกิดความสับสน และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 อิทธิพลของกลุ่มที่ไม่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

2.4 วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอมากเกินไป องค์การมีประวัติของการขาดการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลที่กระทำผิด

2.5 ความไม่พร้อมของสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนภายในองค์การที่ไม่ส่งเสริมการทำงาน ของเครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบงาน และงบประมาณ

2.6 ภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีผลต่อความสัมพันธ์และความสำเร็จขององค์การ

2.7 อาคารสำนักงานที่ป่วย จะสร้างมลภาวะและปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งในทางกายภาพ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของสมาชิก

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2548: 245) ได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำในที่ทำงาน ดังนี้

1. การทำงานของพนักงานถูกกดดัน โดยปริมาณงานและเวลา (TNC = Time, Number, and Crises)

2. มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมิได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งทำให้พนักงานต้องทำงานอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนและขาดเสถียรภาพ

3. ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานด้วยท่าทีแข็งกร้าว ไม่เป็นมิตร

4. ผู้บริหารใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เข้มงวด ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

5. พนักงานไม่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน ได้ยินแต่เสียงข่มขู่ของผู้บริหาร เมื่อเกิด ความขัดแย้ง ผู้บริหารก็เลี้ยงที่จะจัดการแก้ไข

6. ผู้บริหารใช้วิธีการสองมาตรฐาน (Double Standards) กับพนักงานในเรื่อง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และโอกาสต่างๆ ของพนักงาน

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546 อ้างอิงใน ชีระวัฒน์ สารอากรณ์, 2552: 9-15) ได้สรุปแนวปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้สนใจดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put The Right Man into the Right Job)

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์การ

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงาน ได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์การ เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์การและองค์การกับองค์การ ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์การ

6. การจัดระบบงานในองค์การให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชาแจ่มแจ้งลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้ความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์การ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับพนักงานทุกคน

2.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ความสำเร็จสูงสุดขององค์การเกิดขึ้นได้ด้วยการพัฒนาหลายๆ ปัจจัยประกอบขององค์การ ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความพร้อมในการทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนความผูกพันในความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น สำหรับแนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

สมใจ สวยสม (2542:45) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การและบุคลากรขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินและการธนาคาร กำลังซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น
2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร
3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่สิ่งสำคัญต่อไปนี้ ประชัญญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพความต้องการ ค่านิยมการมีเป้าหมายประสงค์ที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 265 – 266) กล่าวว่า การค้นพบชนิดของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์งานเป็นจำนวนมากโดย กายเย่ (Gagne) ได้ค้นพบข้อแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) ไว้ 8 ชนิด ซึ่งเมเยอร์และบีช (Mager and Beach) ได้มาสรุปรวมให้ง่ายเข้าเป็น 5 ชนิดของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว (Discrimination) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Solving) จำเรื่องที่ผ่านมา (Recall) การดัดแปลงปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Manipulation) และการพูด (Speech)

สมใจ สวยสม (2542:43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินการใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงเวลาและมีคุณภาพ

สรุป จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ศึกษาวิจัย การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์เป็นตัวแปรที่ควรนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

สถาบันการศึกษาแห่งนี้ แต่เดิมสังกัดกรมอาชีวศึกษา ต่อมาในปีพุทธศักราช 2518 ได้โอนไปสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ดังความตอนหนึ่งในพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานแก่บัณฑิตวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2527 ความว่า “ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานการศึกษามาพร้อมกันทั้งทางด้านวิชาการ ทั้งทางด้านปฏิบัติ จึงมีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่ง สำหรับงานพัฒนาบ้านเมืองในปัจจุบัน ซึ่งต้องการนักปฏิบัติงานผู้มีหลักวิชาการดีด้วย”

ในปีพุทธศักราช 2531 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาศึกษา ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ พระราชทานนามว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ต่อมาในปีพุทธศักราช 2542 มีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจึงได้เข้านามสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และได้ร่วมกันร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจนได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตราเป็นพระราชบัญญัติในวันที่ 8 มกราคม 2548

3.1 แนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

การวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์โลก ประเทศ ตลอดจนภาคเหนือของไทย ซึ่งจะทราบถึงประเด็นที่จะเกิดข้อท้าทายสำหรับมหาวิทยาลัยฯ ในการที่จะสนองต่อปณิธานและวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดทิศทางการพัฒนาด้วยกรอบข้อท้าทายผนวกกับภารกิจทั้ง 5 ด้าน จนกระทั่งได้เป้าหมายของแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี

กลไกการพัฒนาที่จะทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแผนพัฒนาระยะยาว หากแต่สิ่งสมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก ดังนั้นมหาวิทยาลัยฯ จึงมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่มดังนี้

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบไปด้วย

- โครงสร้าง (Structure) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่เป็นแบบ Matrix ซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยในแง่ของการพัฒนา หากมีการสร้างเครือข่าย (Network) เชื่อมโยงที่มีความเข้มแข็งในแต่ละเขตพื้นที่และหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาภารกิจมหาวิทยาลัยทั้ง 5 ด้าน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

- การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีองค์ประกอบต่างๆ คือ ผู้ส่งข่าวสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางในการสื่อสาร ผู้รับข่าวสาร ความเข้าใจและการตอบสนอง การที่สามารถหาข้อมูลข่าวสารได้มาก จะทำให้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้นได้มาก ทำให้การตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การมีประสิทธิภาพและถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดำเนินการมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบ Intranet เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีการจัดทำ Web service เพื่อเป็นการบริการบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากการที่สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย องค์กรจะต้องมีการนำความรู้เหล่านั้นมาอบรมให้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ส่งเสริมและจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการทบทวนทักษะความรู้ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการหากไม่มีมนุษย์แล้ว เครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ ก็ไม่มีความหมาย การที่บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถจะทำให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า บุคลากรเองก็ต้องมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนในสิ่งใหม่ๆ รวมถึงการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

- วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) รวมถึงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในองค์การจะต้องมีความคล้ายคลึงกันและเป็นไปในทิศทางเป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบการบริหารจัดการงานมหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความรับผิดชอบอย่างมีนัยต่อองค์การและสังคม (Responsibility) สามารถตรวจสอบและคาดเดาได้ (Predictability) ถูกต้องและยุติธรรม ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุผลเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์การธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยฯ ได้มีวางระบบธรรมาภิบาลไว้ อาทิ จัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายใน มีการจัดทำภาระงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการนโยบายทางด้านบุคลากร การคลัง การใช้อาคารสถานที่และพลังงาน การใช้อุปกรณ์สื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายด้าน

ทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลสูงสุดของมหาวิทยาลัย แต่ละเขตพื้นที่ยังมีคณะกรรมการบริหารเป็นของตนเองซึ่งมีตัวแทนจากภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านจรรยาบรรณของแต่ละสายงานอีกด้วย

- การหารายได้จากภายนอกงบประมาณ นับว่าเป็นสิ่งท้าทายในอนาคตของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฯ ในฐานะสถานศึกษาจำเป็นต้องมีมาตรการหารายได้จากหน่วยงานภายนอก อาทิ การแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน องค์การส่วนท้องถิ่น สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้สั่งสมจากอดีตและที่จะสร้างในอนาคต

- การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปางมีการบริหารแบบเขตพื้นที่ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่าย (Network) หรือกลุ่ม Cluster ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฯ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงธุรกิจ (Supply Chain) แต่ละกลุ่ม Cluster เพื่อให้เกิด Value Chain ต่อไป

- ระบบบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ถูกนำมาใช้สำหรับการบริหารกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะมีบทบาทมากสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ทั้งนี้ MBO หมายถึง วิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Joint Objective Setting Between Superior and Subordinates) ซึ่งกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือทางการบริหารในองค์การของรัฐ เอกชน รวมทั้งองค์การที่ไม่หวังผลกำไร (Non profit Organization) จะเห็นได้ว่าการบริหารวัตถุประสงค์เป็นความต้องการความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) แผนงาน 3) มาตรฐานที่ใช้วัดผลงาน 4) การประเมินผล ซึ่งสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเชื่อมโยงให้เกิดการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งที่สำคัญของการบริหารโดยวัตถุประสงค์คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานและขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร กระบวนการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ยังต้องคำนึงถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการจูงใจ

ให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและร่วมมือในองค์กร เพื่อพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยมีประโยชน์ อาทิ ช่วยสร้างความสามัคคี และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การย้ายงานและการหยุดงาน ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร สร้างหลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอมทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง โดยทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ซึ่งเป็นระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะรวมทั้งสารสนเทศภายในและภายนอก สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งสิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นในอนาคต นอกจากนี้ระบบ MIS จะต้องให้สารสนเทศในช่วงเวลาที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการวางแผนควบคุม และการปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

1. การบริหารจัดการภารกิจ (Mission Management) ภารกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มี 4 ด้าน คือ การวิจัย การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติงาน (Hands-on) โดยใช้เทคโนโลยี (Technology based) ได้อย่างเชี่ยวชาญและชำนาญ (Professional)

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Outcome Management) จากการบริหารจัดการที่กล่าวมาส่งผลให้เกิดผลลัพธ์โดยตรงต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นมหาวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความยั่งยืน สมดุลและเชื่อมโยงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

3.2 แนวคิดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีเป้าหมายที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม บัณฑิตที่มีคุณภาพ คือ บัณฑิตที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะตรงตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยฯ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และความคาดหวังของสังคม นอกจากการผลิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยฯ ยังมีภารกิจหลักในด้านการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่ต้องการดำเนินการให้มีคุณภาพด้วย

การที่ภารกิจหลักจะดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการที่จะให้ได้มาซึ่งบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยฯ เขตพื้นที่ คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก กอง ต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น เพื่อทำกิจกรรมหรือปฏิบัติการอย่างเป็นระบบตามแผนที่วางไว้ใน การควบคุมคุณภาพปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะมีผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยมีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในขึ้นเพื่อกำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา แนวปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพแต่ละองค์ประกอบ เกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด ตลอดจนมีกลไกการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของระบบการผลิต และปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้สภามหาวิทยาลัย เขตพื้นที่ คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก จะต้องพร้อมสำหรับการประกันคุณภาพโดยภายนอก เพื่อให้สังคมมั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยการให้องค์การภายนอกเข้ามาตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและรับรองมหาวิทยาลัย

3.3 การจัดการองค์การ

มหาวิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยฯ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมหาวิทยาลัยฯ จะต้องบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งต้องมีมาตรฐานดังนี้

- 3.3.1 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 3.3.2 มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 3.3.3 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 3.3.4 มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- 3.3.5 มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สพศ.)
- 3.3.6 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อสถาบันที่เป็นเลิศ 2009-2010
- 3.3.7 เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

3.3.8 ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง คู่มือและแนวปฏิบัติในการพิจารณาออกใบอนุญาตให้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2551

3.3.9 ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544

3.4 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.1 ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยฯ บังคับสนับสนุนที่สำคัญต่อการเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยฯ คือสภามหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยฯ นั้นๆ หากสภามหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำที่ดี มีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคม รักความก้าวหน้า ดูแลบุคลากรอย่างดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา และกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ไปในทิศทางที่ถูกต้อง จะทำให้มหาวิทยาลัยฯ เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว

3.4.2 การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยฯ เรียนรู้ ซึ่งกำหนดให้มหาวิทยาลัยฯ มีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยฯ สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยฯ มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยฯ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยฯ การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยฯ การกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยฯ ให้ดียิ่งขึ้น

3.4.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ มหาวิทยาลัยฯ ควรมีการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับนโยบายและการวางแผนระดับมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้เป็นระบบที่สมบูรณ์สามารถเชื่อมโยงกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เป็นระบบที่ใช้งานได้ทั้งเพื่อการบริหาร การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทุกด้านของบุคลากร เพื่อการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ระบบดังกล่าวต้องมีความสะดวกในการใช้งานโดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้ใช้

3.4.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ มีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและการควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วารกรณ์ อินทร์เยี่ยม (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองคือความแตกต่างของปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ความแตกต่างของภูมิหลังทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

ขันตริภักษ์ ดันติเฉลิม (2548) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสาธารณสุขของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม มหาวิทยาลัยบูรพาพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านขั้นตอนและการปฏิบัติ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านการจัดองค์กร และด้านยุทธศาสตร์ และงบประมาณ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม ในระดับต่ำ บุคลากรที่มีเพศ ระดับชั้นยศ อายุราชการ และประสบการณ์ในการบรรเทาสาธารณภัย แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ธัญชนก ธิติพงศ์วิวัฒน์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่พบว่าพนักงานการที่มีเพศ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวม ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านขวัญกำลังใจ ด้านความเชื่ออำนาจควบคุมตนเอง ด้านการจัดการความรู้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมแล้วมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางถึงสูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อรรณวดี ตัญชนาวิทย์ (2544) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยของมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่าข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง สถานภาพของข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุฑารัตน์ นุรักษ์ (2544) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าการดำเนินงานที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สภาพคล่องมีประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัทคือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน โดยเฉพาะอาคารและอุปกรณ์เป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสูง ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ และเช่าวงจร และทุนดำเนินการ และตัวแปรที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ การใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าเสื่อมราคาซึ่งเกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายอื่น จึงควรปรับปรุงโดยการหาวิธีสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หารวิธีการที่จะใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้การให้บริการที่มีคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท จึงต้องมีการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยี เครื่องมือและอุปกรณ์ เงินทุน และทรัพยากรอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มานะพล ยิ้มพ้อย (2544) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการให้บริการของสำนักงานบริการโทรศัพท์ศึกษากรณีเปรียบเทียบ สำนักงานบริการโทรศัพท์ลาดพร้าวและสำนักงานบริการโทรศัพท์นนทบุรีของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า สำนักงานบริการโทรศัพท์ลาดพร้าวมีประสิทธิภาพในการให้บริการมากกว่าสำนักงานบริการโทรศัพท์นนทบุรี ความเพียงพอด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการให้บริการ ความเหมาะสมด้านสถานที่ สำนักงานบริการโทรศัพท์ลาดพร้าวมีความเหมาะสมด้านสายที่สูงกว่า จะมีประสิทธิภาพในการให้บริการมากกว่า สำนักงานบริการโทรศัพท์นนทบุรี ความเพียงพอด้าน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการให้บริการของทั้ง 2 สำนักงานคือ สำนักงานบริการโทรศัพท์ลาดพร้าวมีพนักงานที่มีทัศนคติที่ต่อองค์กรแลมีประสิทธิภาพในการให้บริการ มากกว่าสำนักงานบริการ โทรศัพท์นนทบุรี

วันวิสาข์ เกิดผล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของ บริษัทในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 26-32 ปี พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และการเผชิญหน้ากระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมากส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปีติ วัลยะเพชร ร.น. (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้าย มีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อนุชา ชันทรปรกรณ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่มีเพศ และระดับการศึกษา อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกันปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ขันตริภักย์ ดันติเฉลิม (2549: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านขั้นตอนและการปฏิบัติ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านการจูงใจ และด้านยุทธศาสตร์ และงบประมาณที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหมในระดับต่ำ บุคลากรที่มี เพศ ระดับชั้นยศ อายุราชการ และประสบการณ์ในการบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ฉวี ดอกชะบา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ของพนักงานศึกษากรณีบริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจิเนียริง จำกัด พบว่า บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยด้านการสนับสนุนขององค์กร อยู่ในระดับสูงเพราะองค์กรได้มองเห็นว่าหากมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทาง และวิธีการตลอดจนเทคนิค ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อผลงานที่มีคุณค่า ตลอดจนการประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน นโยบายการบริหารงาน อยู่ในระดับสูง จะต้องมากำหนดแบบแผนในการปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนรัดกุมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงส่งผลให้พนักงานมีความสะดวกรวดเร็ว และมั่นใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคได้อย่างดี และเหมาะสมทำให้ได้รับความรู้ และนำไปปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร มีการพัฒนาอยู่ในระดับสูง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์กรมีการพัฒนาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลประโยชน์และค่าตอบแทนอย่างเต็มที่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง เท่านั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้จากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จำนวน 230 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane) (เชาว์ อิน โย, 2543: 118) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้จำนวนตัวอย่างของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จากบุคลากรทั้งหมด 230 คน ซึ่งคำนวณได้ดังนี้

จากสูตร
$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยกำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ หรือระดับนัยสำคัญ

เมื่อแทนค่าจะได้
$$n = \frac{230}{1+230(0.05)^2}$$

$$= 146 \text{ คน}$$

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 146 คน
 จากประชากรทั้งหมด 230 คน

การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มดังนี้

จากสูตร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = $\frac{\text{จำนวนข้าราชการทั้งหมด} \times n}{N}$

เมื่อแทนค่าจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = $\frac{77}{230} \times 146$

$$= 49.64 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างประเภทข้าราชการได้จำนวนประชากรจำนวน 49 คน
 จากนั้นก็หาค่ากลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทในวิธีเดียวกันได้จำนวนประชากรดังนี้

ข้าราชการ	มีจำนวนประชากร	49	คน
พนักงานมหาวิทยาลัย	มีจำนวนประชากร	11	คน
พนักงานตามพันธกิจ	มีจำนวนประชากร	61	คน
ลูกจ้างประจำ	มีจำนวนประชากร	19	คน
พนักงานราชการ	มีจำนวนประชากร	<u>6</u>	คน
	รวม	<u>146</u>	คน

1.2.2 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรจำนวน 146 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 230 คน โดยใช้วิธีแบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง แล้วสุ่มบุคลากรแต่ละชั้นภูมิ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling ซึ่งกำหนดจำนวนบุคลากรที่สุ่มจากแต่ละประเภทให้ได้สัดส่วนกับจำนวนที่มีอยู่ (Proportional Allocation of Sample Size) ตามจำนวนบุคลากรที่มีและตกอยู่ในตัวอย่าง ดังนี้

ประเภทบุคลากร	จำนวนบุคลากรที่มี	จำนวนตัวอย่าง
ข้าราชการ	77 คน	49
พนักงานมหาวิทยาลัย	18 คน	11
พนักงานตามพันธกิจ	96 คน	61
ลูกจ้างประจำ	30 คน	19
พนักงานราชการ	30 คน	6
รวม	230 คน	146

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการใช้เครื่องมือ และการหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทบุคลากร ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Multiple-Choice) รวมทั้งหมด 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีจำนวน 30 ข้อ จำแนกตามรายชื่อดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 7 ด้าน ได้แก่

- | | |
|--|----------------|
| 1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) | ข้อที่ 1 – 4 |
| 2. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) | ข้อที่ 5 – 8 |
| 3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System) | ข้อที่ 9 – 11 |
| 4. ด้านลักษณะแบบแผน (Style) | ข้อที่ 12 – 16 |
| 5. ด้านบุคลากรในองค์การ (Staff) | ข้อที่ 17 – 21 |
| 6. ด้านความรู้และความสามารถขององค์การ (Skill) | ข้อที่ 22 – 25 |
| 7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values) | ข้อที่ 26 – 30 |

ในตอนี่ 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งออกเป็นระดับความคิดเห็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามมาตรวัดแบบ (Likert Scales) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	คะแนนเท่ากับ 5
ระดับความคิดเห็นมาก	คะแนนเท่ากับ 4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	คะแนนเท่ากับ 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	คะแนนเท่ากับ 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับความคิดเห็นโดยนำค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัดและแปลความหมายของคะแนนดังนี้ กิตติพงษ์ ศิริพรหม (2551:63)

4.51 – 5.00 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ลำปาง มี 2 ด้าน จำนวนคำถาม 9 ข้อ จำแนกตามรายข้อดังนี้

1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ข้อที่ 1 – 5
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ข้อที่ 6 – 9

ในตอนที่ 3 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งออกเป็นระดับความคิดเห็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามมาตรวัดแบบ (Likert Scales) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	คะแนนเท่ากับ 5
ระดับความคิดเห็นมาก	คะแนนเท่ากับ 4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	คะแนนเท่ากับ 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	คะแนนเท่ากับ 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับการจูงใจโดยนำค่าเฉลี่ยของ (Mean) ของคะแนนตัวชี้วัดและแปลความหมายของคะแนนดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 หมายถึง	มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) มีข้อคำถามทั้งหมด 1 ข้อ

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.2 กำหนดขอบเขต และโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2.3 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ และผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.2.4 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.2.5 ร่างแบบสอบถาม

2.3 การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการดังนี้

2.3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์วิรัตน์ คำดี ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร นางพิมพ์หทัย บำรุงกิจ อาจารย์ 2 นางสุปรียานันท์ ไชยเรียน อาจารย์ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ลำปาง เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง(Content Validity) ของเนื้อหา หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนในแบบสอบถามกับคำนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยวิธีหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ของแบบสอบถามเพื่อวัดระดับกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ลำปาง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 117) โดยใช้สูตร

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

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	N	หมายถึง	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามเขียนได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามเขียนได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามเขียนได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

โดยข้อคำถามที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้ ผลการคำนวณได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.90 แล้วนำแบบสอบถามไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2.3.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์

2.3.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

2.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ลำปาง เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) เนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2543: 96) จึงใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาค (Alpha Coefficient of Cronbach) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความเชื่อถือได้ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) = 0.902
- ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) = 0.924
- ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System) = 0.851
- ด้านลักษณะแบบแผน (Style) = 0.977
- ด้านบุคลากรในองค์การ (Staff) = 0.929
- ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Skill) = 0.915
- ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values) = 0.929

รวมทั้งชุด = 0.918

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต = 0.832
- ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ = 0.816

รวมทั้งชุด = 0.824

2.4 นำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อถือได้แล้วนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบเก็บข้อมูล โดยตรงกับกลุ่ม ซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

3.2 วิธีการสร้างแบบสอบถาม โดยการออกแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูล ทฤษฎีจากหลาย ๆ แหล่งมาประกอบกัน เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความรัดกุม ต่อเนื่องเป็นเหตุ เป็นผลและเข้าใจง่าย

3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว จัดส่งออกสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวอย่าง ที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 146 ตัวอย่าง

3.4 รวบรวมข้อมูลตามจำนวน และวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ จากแบบ สอบถามมาทำการประมวลผลและวิเคราะห์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลมาลงรหัส (Coding) แล้วนำไป ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูป และสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เช่น ค่า ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

4.2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) และค่าความสัมพันธ์ (Correlation)

4.2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการ และประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานกับคุณลักษณะส่วนบุคคลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ที-เทสต์ และการวิเคราะห์ ความแปรปรวน เอฟ-เทสต์

4.2.3 วิเคราะห์ในส่วนของเนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จำนวน 146 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=146)	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ		
ชาย	66	45.2
หญิง	80	54.8
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	42	28.8
30 - 40 ปี	51	34.9
41 - 50 ปี	24	16.4
50 ปีขึ้นไป	29	19.9
3. สถานภาพ		
โสด	64	43.8
สมรส	80	54.8
หม้าย	2	1.4
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา	17	11.6
ปริญญาตรี	44	30.1
ปริญญาโท	75	51.4
ปริญญาเอก	10	6.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=146)	ร้อยละ (100.0)
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	55	37.7
5 - 10 ปี	28	19.2
11 - 15 ปี	19	13.0
15 ปีขึ้นไป	44	30.1
6. รายได้รวมต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	64	43.8
10,001 - 20,000 บาท	40	27.4
20,001 - 30,000 บาท	18	12.3
30,001 บาทขึ้นไป	24	16.4
7. ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	49	33.6
ลูกจ้างประจำ	19	13.0
พนักงานมหาวิทยาลัย	11	7.5
พนักงานตามพันธกิจ	61	41.8
พนักงานราชการ	6	4.1

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เพศ บุคลากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 และเป็นเพศชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมา มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ในขณะที่อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4

ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และน้อยที่สุด มีสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และน้อยที่สุดจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 55 คนคิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ เป็นระยะเวลา 15 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และน้อยที่สุดปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ เป็นระยะเวลา 11 - 15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0

ด้านรายได้รวมต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้รวมต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมามีรายได้รวมต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 และน้อยที่สุดมีรายได้รวมต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3

ด้านประเภทบุคลากร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานตามพันธกิจ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมาเป็นข้าราชการ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 และน้อยที่สุดเป็นพนักงานราชการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	3.26	.814	ปานกลาง
2. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	3.33	.818	ปานกลาง
3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	3.18	.965	ปานกลาง
4. ด้านลักษณะแบบแผน (Style)	3.07	1.094	ปานกลาง
5. ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff)	3.45	.764	ปานกลาง
6. ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill)	3.46	.809	ปานกลาง
7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values)	3.78	.711	มาก
รวม	3.36	.756	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) และ ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) ($\bar{X} = 3.45$) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ($\bar{X} = 3.26$) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ($\bar{X} = 3.33$) ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ($\bar{X} = 3.18$) และด้านลักษณะแบบแผน (Style) ($\bar{X} = 3.07$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน โครงสร้างองค์การ

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)			
1. การจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน	3.50	.849	ปานกลาง
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน	3.37	.910	ปานกลาง
3. จำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.11	1.157	ปานกลาง
4. การจัด โครงสร้างองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.05	1.075	ปานกลาง
รวม	3.26	.814	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.26$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน($\bar{X}= 3.50$) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}= 3.37$) จำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.11$) และการจัด โครงสร้างองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.05$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านกลยุทธ์การจัดการขององค์กร (Strategy)			
5. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.44	.879	ปานกลาง
6. แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	3.29	.871	ปานกลาง
7. มีการจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ	3.29	.947	ปานกลาง
8. มีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ	3.29	.984	ปานกลาง
รวม	3.33	.818	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านกลยุทธ์การจัดการขององค์กร (Strategy) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.44$) แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.29$) การจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ ($\bar{X} = 3.29$) มีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.29$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)			
9. มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ	3.20	1.068	ปานกลาง
10. มีการจัดระบบการประสานงานในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ	3.16	1.061	ปานกลาง
11. การจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงาน	3.20	1.087	ปานกลาง
รวม	3.18	.965	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.20$) การจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) และมีการจัดระบบการประสานงานในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.16$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะแบบแผน (Style)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านลักษณะแบบแผน (Style)			
12. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร	3.17	1.066	ปานกลาง
13. ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน	3.14	1.048	ปานกลาง
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	3.13	1.255	ปานกลาง
15. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.84	1.285	ปานกลาง
16. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร	3.06	1.244	ปานกลาง
รวม	3.07	1.094	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านลักษณะแบบแผน (Style) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) และผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff)			
17. มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	3.50	.896	ปานกลาง
18. มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามนโยบาย ของมหาวิทยาลัย	3.49	.873	ปานกลาง
19. สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงาน ที่ตนเองรับผิดชอบ	3.51	.881	มาก
20. มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม	3.42	.803	ปานกลาง
21. ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและ ประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	3.34	1.098	ปานกลาง
รวม	3.45	.764	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน ($\bar{X} = 3.50$) มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.49$) มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.42$) และบังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.34$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill)			
22. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน	3.75	.757	มาก
23. บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.44	.939	ปานกลาง
24. บุคลากรมีการจัดระบบแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน	3.34	1.020	ปานกลาง
25. ผู้บริหารและบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	3.29	1.126	ปานกลาง
รวม	3.36	.756	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) บุคลากรมีการจัดระบบแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน ระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และผู้บริหารและบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values)

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values)			
26. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน	3.64	.803	มาก
27. มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.79	.840	มาก
28. มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	3.93	.701	มาก
29. มีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	3.75	.929	มาก
30. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	3.79	.896	มาก
รวม	3.36	.756	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.93$) มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$) มีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรร่วมกันมีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$) และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานโดยรวม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	3.95	.603	มาก
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	3.90	.575	มาก
รวม	3.91	.504	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.95$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต			
1. ท่านใช้วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุถาวรและอุปกรณ์การปฏิบัติงาน อย่างคุ้มค่าและประหยัด	3.82	.752	มาก
2. ท่านให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการปฏิบัติงาน	3.97	.704	มาก
3. ท่านช่วยลดการสูญเสียวัสดุสำนักงาน ที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน	4.05	.708	มาก
4. ท่านช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์กร	3.83	.625	มาก
5. ท่านมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด	3.92	.670	มาก
รวม	3.95	.603	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ การปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรช่วยลดการสูญเสียวัตถุสำนักงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการ ปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.05$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.97$) บุคลากรมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรใน หน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.92$) ซึ่งเป็น ค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์การ ระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับ เห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$) และบุคลากรใช้วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุถาวรและอุปกรณ์การปฏิบัติงาน อย่างคุ้มค่าและประหยัด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์			
6. คุณภาพงานที่ท่านทำมีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นไปตาม แผนงานที่กำหนดไว้	3.91	.714	มาก
7. งานที่ท่านปฏิบัติเสร็จแล้วไม่มีกลับมาแก้ไขภายหลัง	3.77	.734	มาก
8. ปริมาณงานที่ท่านทำได้เป็นไปตามเป้าหมายในเวลา ที่ กำหนดไว้	3.87	.646	มาก
9. ท่านได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น	4.03	.747	มาก
รวม	3.91	.504	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ การปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญในการ ปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.03$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือคุณภาพงานที่ท่านทำมีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.91$) ปริมาณงานที่ท่านทำได้เป็นไปตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.87$)

และงานที่ท่านปฏิบัติเสร็จแล้วไม่มีกลับมาให้แก้ไขภายหลัง ($\bar{X} = 3.77$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตามลำดับ

สมมติฐานการวิจัย 4.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาลำปาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	3.88	.576	3.87	.589	.104	.918
2. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	3.86	.628	3.93	.529	-.752	.453
รวม	3.88	.530	3.93	.483	-.654	.514

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติ จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม		.168	3	.056	.164	.921
	ภายในกลุ่ม		48.737	142	.343		
	รวม		48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม		.079	3	.026	.078	.972
	ภายในกลุ่ม		47.891	142	.337		
	รวม		47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม		.103	3	.034	.133	.940
	ภายในกลุ่ม		36.663	142	.258		
	รวม		36.766	145			

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	.094	2	.047	.138	.871
	ภายในกลุ่ม	48.812	143	.341		
	รวม	48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	.149	2	.075	.223	.800
	ภายในกลุ่ม	47.820	143	.334		
	รวม	47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.501	2	.250	.987	.375
	ภายในกลุ่ม	36.265	143	.254		
	รวม	36.766	145			

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	.873	3	.291	.860	.464
	ภายในกลุ่ม	48.033	142	.338		
	รวม	48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพท์	ระหว่างกลุ่ม	4.022	3	1.341	4.332*	.006
	ภายในกลุ่ม	43.948	142	.309		
	รวม	47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.333	3	.778	3.207*	.025
	ภายในกลุ่ม	34.433	142	.242		
	รวม	36.766	145			

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา รายคู่ (โดยใช้ LSD)

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปวส./ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
	\bar{X}	3.59	3.89	3.97	4.09
ต่ำกว่า ปวส./ อนุปริญญา	3.59		-.30*	-.38*	-.50*
ปริญญาตรี	3.89			-.08	-.20
ปริญญาโท	3.97				-.12
ปริญญาเอก	4.09				

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	.180	3	.060	.175	.913
	ภายในกลุ่ม	48.726	142	.343		
	รวม	48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพท์	ระหว่างกลุ่ม	.652	3	.217	.652	.583
	ภายในกลุ่ม	47.318	142	.333		
	รวม	47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.262	3	.087	.340	.796
	ภายในกลุ่ม	36.504	142	.257		
	รวม	36.766	145			

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้รวมต่อเดือน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	.296	3	.099	.288	.834
	ภายในกลุ่ม	48.610	142	.342		
	รวม	48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.717	3	.572	1.757	.158
	ภายในกลุ่ม	46.253	142	.326		
	รวม	47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.382	3	.461	1.849	.141
	ภายในกลุ่ม	35.384	142	.249		
	รวม	36.766	145			

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2.139	4	.535	1.613	.174
	ภายในกลุ่ม	46.766	141	.332		
	รวม	48.906	145			
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	5.617	4	1.404	4.675*	.001
	ภายในกลุ่ม	42.353	141	.300		
	รวม	47.970	145			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.401	4	.850	3.593*	.008
	ภายในกลุ่ม	33.365	141	.237		
	รวม	36.766	145			

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านผลผลิตและผลลัพธ์แตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการทดสอบรายคู่ต่อไป

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน
จำแนกตามประเภทบุคลากร รายคู่ (โดยใช้ LSD)

ประเภทบุคลากร	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	พนักงาน ตามพันธกิจ	พนักงาน ราชการ
	\bar{X} 3.97	3.60	4.02	3.89	4.37
ข้าราชการ	3.97	.37 [*]	-.05	.08	-.40
ลูกจ้างประจำ	3.60		-.42 [*]	-.28 [*]	-.77 [*]
พนักงาน มหาวิทยาลัย	4.02			.13	-.35
พนักงานตาม พันธกิจ	3.89				-.13
พนักงาน ราชการ	4.37				

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานตามพันธกิจ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งพนักงานราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับพนักงานตามพันธกิจ อย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัย 4.2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลและกลยุทธ์การจัดการมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ตารางที่ 4.22 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
เพศ	.031	.714
อายุ	-.060	.470
สถานภาพ	.026	.757
ระดับการศึกษา	.163*	.049
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	-.020	.810
รายได้รวมต่อเดือน	.084	.312
ประเภทบุคลากร	.042	.611

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงบวกคือ ระดับการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.23 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
เพศ	.062	.455
อายุ	-.075	.367
สถานภาพ	.020	.806
ระดับการศึกษา	.173*	.037
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	-.050	.552
รายได้รวมต่อเดือน	.094	.259
ประเภทบุคลากร	-.014	.865

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวก คือ ระดับการศึกษาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.24 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
เพศ	-.009	.918
อายุ	-.032	.701
สถานภาพ	.026	.756
ระดับการศึกษา	.119	.154
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	.015	.858
รายได้รวมต่อเดือน	.056	.500
ประเภทบุคลากร	.092	.268

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ตารางที่ 4.25 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)	.396*	.000
2. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)	.384*	.000
3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System)	.374*	.000
4. ด้านลักษณะแบบแผน (Style)	.336*	.000
5. ด้านบุคลากรในองค์การ (Staff)	.527*	.000
6. ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Skill)	.471*	.000
7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values)	.539*	.000
รวม	.877*	.000

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุกๆ ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.26 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)	.245*	.003
2. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)	.214*	.009
3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System)	.184*	.026
4. ด้านลักษณะแบบแผน (Style)	.110	.185
5. ด้านบุคลากรในองค์การ (Staff)	.306*	.000
6. ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Skill)	.245*	.003
7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values)	.368*	.000
รวม	.611*	.000

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะแบบแผน (Style) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.27 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Correlation	Sig.
1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	.408**	.000
2. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	.410**	.000
3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	.379**	.000
4. ด้านลักษณะแบบแผน (Style)	.368**	.000
5. ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff)	.532**	.000
6. ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill)	.473**	.000
7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values)	.504*	.000
รวม	.633**	.000

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงบวกทุกๆ ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

ด้านการบริหารองค์การ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้านเพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและเป็นแนวทางในการพัฒนางานและองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป โดยจัดให้มีการจัดประชุมและสัมมนาทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรในทุกระดับเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความไว้วางใจก่อเกิดพลังและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรให้ความสนใจ ใส่ใจ และลงไปช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหา โดยลงไปติดตามสอบถามถึงปัญหา อย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง

ด้านเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน ควรให้ปรับตามปรับตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ต่อองค์การบุคลากรควรได้รับการอบรมและและพัฒนาตามแผนปฏิบัติราชการที่ได้วางไว้ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการทำงาน มีขั้นตอนซับซ้อนควรลดขั้นตอนให้สั้น กระชับ สะดวก รวดเร็วเพื่อประหยัดเวลาและลดวัสดุสำนักงานในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นการบริหารจัดการด้านบุคลากร ควรจะมุ่งเน้นสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรให้มาก เพื่อลดการเข้าออกของบุคลากร ประหยัดงบประมาณการคัดสรรบุคลากร

ด้านเกี่ยวกับบุคลากร บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนไม่เพียงพอควรวิเคราะห์อัตรากำลังในทุกแผนกงานเพื่อหาค่าความเหมาะสมและให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยและต้องพิจารณางบประมาณบุคลากรว่ามีเพียงพอหรือไม่ หากงบประมาณไม่เพียงพอควรหารายได้ทางด้านอื่นเพิ่มหรือมีการบูรณาการบุคลากรในองการให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันโดยพิจารณาหน้าที่หลักและหน้าที่รองที่ได้รับมอบหมายของข้าราชการบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านควรเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

ด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยี การใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประหยัดการใช้ทรัพยากร ตลอดจนใช้ในการพัฒนาฐานข้อมูลในการทำงานในภาพรวมบุคลากร ยังขาดความรู้ทางระบบสารสนเทศควรมีการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการพัฒนาชิ้นงานขึ้นเอง เพื่อเป็นนวัตกรรมในการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบในการบริหารองค์การ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต พบว่า บุคลากรช่วยลดการสูญเสียวัสดุสำนักงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือบุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก บุคลากรมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์การ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก และ บุคลากรใช้วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุถาวรและอุปกรณ์การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าและประหยัด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ดีที่บุคลากรมีต่อองค์การ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในด้านการประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดวัสดุอุปกรณ์โดยใช้อย่างคุ้มค่าช่วยประหยัดงบประมาณผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้งบประมาณที่ประหยัดได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การในด้านอื่นต่อไป

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานตามพันธกิจ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งพนักงานราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับพนักงานตามพันธกิจอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ผู้บริหารควรทำความเข้าใจให้ความรู้ในด้านการบริหารองค์การ และนโยบายต่างๆ แก่บุคลากรกลุ่มนี้เพื่อให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและให้แนวทางถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการศึกษา

ผลของการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 4 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา สมมติฐานการศึกษา วิธีการศึกษา และสรุปผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จำนวน 230 คน ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้จำนวนตัวอย่างของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จากบุคลากรทั้งหมด 230 คน กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง จำนวน 146 คน หลังจากได้ขนาดของตัวอย่างแล้ว ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) รวมทั้งหมด 46 ข้อ ซึ่งได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะคำถามปลายเปิด ผู้ตอบคำถามจะเลือกตอบคำถามจากข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะบุคคล เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple -Choice)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 30 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร ด้านลักษณะแบบแผน ด้านบุคลากรในองค์กร ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร และด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ในแบบสอบถามนี้จะให้ผู้ตอบพิจารณาด้วยตนเองว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด ซึ่งในแบบสอบถามได้จัดแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ตามวิธีแบบ Likert Scale

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน จำนวนคำถาม 9 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต และด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งในแบบสอบถามนี้จะให้ผู้ตอบพิจารณาด้วยตนเองว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด ซึ่งในแบบสอบถามได้จัดแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับตามวิธีแบบ Likert Scale เช่นกัน

ตอนที่ 4 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) มีข้อความทั้งหมด 1 ข้อ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กร

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง ตามสัดส่วนที่ได้คำนวณไว้ทั้งหมด 146 ฉบับ ตลอดจนเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้ศึกษาโดยตรงเพื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ครบจำนวน 146 ฉบับ จากนั้นนำแบบสอบถามมาบันทึกลงรหัสและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) และค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ที-เทสต์ (t-test) เอฟ-เทสต์ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Oneway ANOVA)

1.3 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.80 มีอายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 มีสถานภาพการสมรส คิดเป็นร้อยละ 54.80 มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 51.40 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.70 ด้านมีรายได้รวมต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.80 ด้านประเภทบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานตามพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 41.80

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) และ ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) ($\bar{X} = 3.45$) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ($\bar{X} = 3.26$) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ($\bar{X} = 3.33$) ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ($\bar{X} = 3.18$) และด้านลักษณะแบบแผน (Style) ($\bar{X} = 3.07$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยฯ ด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.50$) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.37$) จำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.11$) และการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.05$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านกลยุทธ์การจัดการขององค์กร (Strategy) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.44$) แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.29$) การจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ ($\bar{X} = 3.29$) มีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.29$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.20$) การจัดทำงานประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) และมีการจัดระบบการประสานงานในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.16$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านลักษณะแบบแผน (Style) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) และ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน ($\bar{X} = 3.50$) มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.49$) มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.42$) และบังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.34$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) พบว่า สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสาขา ($\bar{X} = 3.50$) มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.49$) มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.42$) และบังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.34$) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) บุคลากรมีการจัดระบบแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน มีความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และผู้บริหารและบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.36$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.93$) มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$) แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน มีความคิดเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$) และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.95$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรช่วยลดการสูญเสียวัสดุสำนักงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.05$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.97$) บุคลากรมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.92$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$) และบุคลากรใช้วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุถาวรและอุปกรณ์การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าและประหยัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$)

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.03$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ คุณภาพงานที่ท่านทำมีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.91$) ปริมาณงานที่ท่านทำได้เป็นไปตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.87$) และงานที่ท่านปฏิบัติเสร็จแล้วไม่มีกลับมาให้แก้ไขภายหลัง ($\bar{X} = 3.77$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตามลำดับ

สมมติฐานการวิจัย 4.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงทำการทดสอบรายคู่ต่อไป

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวศ./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบรายคู่ต่อไป

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.1 พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานตามพันธกิจ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับพนักงานตามพันธกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัย 4.2 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงบวกคือ ระดับการศึกษาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงบวก ทุกๆ ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวก คือระดับการศึกษาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านลักษณะแบบแผน (Style) ไม่มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4.2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์และ กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงบวกทุกๆ ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ด้านความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง

ด้านการบริหารองค์การ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้านเพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหและเป็นแนวทางในการพัฒนางานและองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป โดยจัดให้มีการจัดประชุมและสัมมนาทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรในทุกๆ ระดับเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความไว้วางใจก่อเกิดพลังและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรให้ความสนใจ ใส่ใจ และลงไปช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหา โดยลงไปติดตามสอบถามถึงปัญหา อย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง

การบริหารงานของผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มหาวิทยาลัยฯ ไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่แท้จริง ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานลดลง ควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นไปตามโครงสร้างที่ได้วางไว้เพื่อลดปัญหาในการสั่งการและการบังคับบัญชาและเพิ่มประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การเพื่อการบริหารองค์การแนวคิดใหม่ผู้บริหารต้องคิด

นอกกรอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความคิดสร้างสรรค์รู้เท่าทันต่อโลก โลกาภิวัตน์และนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กรต่อไป

ด้านเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน ควรให้ปรับตามปรับตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ต่อองค์กรบุคลากรควรได้รับการอบรมและพัฒนาตามแผนปฏิบัติราชการที่ได้วางไว้ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทำงานมีขั้นตอนซับซ้อน ควรลดขั้นตอนให้สั้น กระชับ สะดวก รวดเร็ว เพื่อประหยัดเวลาและลดวัสดุสำนักงานในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การบริหารจัดการด้านบุคลากร ควรจะมุ่งเน้นสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรให้มาก เพื่อลดการเข้าออกของบุคลากร เพื่อประหยัดงบประมาณการคัดสรรบุคลากร

ด้านเกี่ยวกับบุคลากร บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนไม่เพียงพอควรวิเคราะห์อัตรากำลังในทุกแผนกงานเพื่อหาค่าความเหมาะสมและให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยและต้องพิจารณางบประมาณบุคลากรว่ามีเพียงพอหรือไม่ หากงบประมาณไม่เพียงพอควรหารายได้ทางด้านอื่นเพิ่มหรือมีการบูรณาการบุคลากรในองการให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันโดยพิจารณาหน้าที่หลักและหน้าที่รองที่ได้รับมอบหมายของข้าราชการบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านควรเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบุคลากรทุกคนจะต้องจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน (Port Folio) และมีการติดตามและประเมินผลทุกเดือนเพื่อใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการค่านิยมร่วมควรให้มีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน ให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับของบุคลากรทุกสายงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยี การใช้ ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประหยัดการใช้ทรัพยากร ตลอดจนใช้ในการพัฒนาฐานข้อมูลในการทำงานในภาพรวมบุคลากร ยังขาดความรู้ทางระบบสารสนเทศควรมีการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการพัฒนาชิ้นงานขึ้นเอง เพื่อเป็นนวัตกรรมในการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบในการบริหารองค์กร

2. อภิปรายผล

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เพศ บุคลากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านสถานภาพการสมรส ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างน้อยสำคัญที่ระดับ 0.05

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านรายได้รวมต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้รวมต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านประเภทบุคลากร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานตามพันธกิจ บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.2 ปัจจัยกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

จากผลการศึกษาปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง พบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยเรียงปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) และด้านลักษณะแบบแผน (Style) ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษารายด้านพบว่า

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า การจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน จำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน และการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับการวิจัยของ พิษณุ อรุณรัตน์ (2547 อ้างอิงใน อนุชา ยันตรปกรณ, 2549) ที่ศึกษาถึงประสิทธิภาพรวมขององค์กรให้ ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization Structure and its Goals) ซึ่ง กำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติการมีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลัก วิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) พบว่า มหาวิทยาลัยฯ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงและเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ มีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวี ดอกชะบา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจิเนียริง จำกัด

ข้อ 2) นโยบายการบริหารงาน ผลของนโยบายอยู่ในระดับสูง โดยจะต้องมากำหนดแบบแผนในการปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนรัดกุมเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แนวทางที่ดีจากนโยบายจึงทำให้การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงส่งผลให้พนักงานมีความสะดวกรวดเร็ว และมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) พบว่า มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพและการจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงานส่งผลให้แผนงานและโครงการที่ได้วางแผนไว้ถูกนำมาปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดและมีงบประมาณสนับสนุนตามแผนปฏิบัติงานที่วางแผนไว้ และมีการจัดระบบการประสานงานในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วย ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ซึ่งปัจจัยกลยุทธ์ด้านนี้จะถูกติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามระบบและตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ข้อมสร้างความไม่พึงพอใจแก่บุคลากรบางกลุ่มแต่ก็เป็นแนวทางที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กรได้อีกทางหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จวี ดอกชะบา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจีเนียริ่ง จำกัด ข้อ 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรมีการพัฒนา วิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกัน และผู้บริหารที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างดี และเหมาะสมทำให้ได้รับความรู้และนำไปปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

ด้านลักษณะแบบแผน (Style) พบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ถ้าหากเกิดการลาหรือติดราชการนอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งหากองค์กรมีนโยบายในการบูรณาการในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ได้รับการอบรมให้มีองค์ความรู้เหมือนกันและมีประสบการณ์ทำงานพอสมควรก็สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้หากเกิดการลาหรือติดราชการทำให้งานไม่สะดุด และถ้าองค์กรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นแบบแผนและเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ก็สามารถช่วยให้บุคลากรผู้มาปฏิบัติงานแทนสามารถดำเนินงานต่อไปได้ และรองลงมาคือมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่

รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และบังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff) พบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลบุคลากรในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าบุคลากรในแผนกงานเดียวกันหากได้รับการฝึกอบรมและมีคู่มือการปฏิบัติงานตามมาตรฐานก็สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้หากมีการลาหรือติดราชการ จึงสร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในระดับที่มาก และการมีนโยบายอย่างชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ เกิดผล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และการเผชิญหน้ากระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill) พบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในปฏิบัติงาน บุคลากรมีการจัดระบบแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน และผู้บริหารและบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชา ยันตรปรกรณ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ ที่แตกต่างกันปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Shared Values) พบว่า มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวี ดอกขบา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัท บางกอก เทลคอม เอ็นจิเนียริง จำกัด ข้อ 5) ปัจจัยด้านกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร องค์กรมีการพัฒนากฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดและแก้ไขกฎระเบียบและข้อบังคับได้ทำให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นอย่างดี รวมทั้งองค์กร ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทดลองใช้กฎระเบียบข้อบังคับก่อนนำไปใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ ข้อ 6) ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์กรมีการพัฒนาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลประโยชน์และค่าตอบแทนต่างๆ อย่างเต็มที่

ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต พบว่า บุคลากรช่วยลดการสูญเสียวัสดุสำนักงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และบุคลากรใช้วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุถาวรและอุปกรณ์การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าและประหยัด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และจากผลการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรใน

หน่วยงาน ได้อย่างคุ้มค่าที่สุดที่สุด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์กร ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย ด้านผลิตและผลลัพธ์ พบว่า บุคลากรได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้เสร็จในเวลาทีรวดเร็วยิ่งขึ้น ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือ คุณภาพงานที่ท่านทำมีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ปริมาณงานที่ท่านทำ ได้เป็นไปตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ และงานที่ท่านปฏิบัติเสร็จแล้วไม่มีกลับมาให้แก้ไข ภายหลัง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ นุรกิจ (2544) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า การดำเนินงานที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สภาพคล่องมีประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัทคือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน โดยเฉพาะอาคารและอุปกรณ์เป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสูง ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ และเช่าวงจร และทุนดำเนินการ และตัวแปรที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ การใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าเสื่อมราคาซึ่งเกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายอื่น จึงควรปรับปรุงโดยการหาวิธีสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หาวิธีการที่จะใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อการให้บริการที่มีคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท จึงต้องมีการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยี เครื่องมือและอุปกรณ์ เงินทุน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีอายุแตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีรายได้รวมต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรระดับปฏิบัติงานประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบรายคู่ ต่อไป

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติงานประเภทลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับบุคลากรประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานตามพันธกิจ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานประเภทพนักงานราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับพนักงานตามพันธกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ อินทร์เอี่ยม (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง” ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ดังนี้

1. ความแตกต่างของปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง แต่มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ยกเว้น

1.1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ในเรื่องของเพศ ตำแหน่ง ช่วงอายุราชการ สถานภาพการสมรส รายได้พิเศษ และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

1.2 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ในเรื่องของเพศ ช่วงอายุ ตำแหน่ง ช่วงอายุราชการ สถานภาพการสมรส รายได้พิเศษ และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับปัจจัยกลยุทธ์ในแต่ละด้านของกลุ่มตัวอย่าง โดยผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นประเภทลูกจ้างประจำที่มีความคิดเห็นต่างกับบุคลากรประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานตามพันธกิจ ดังนั้น ควรศึกษาความต้องการการฝึกอบรมหรือการพัฒนาตนเองทั้งงานในหน้าที่และด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรทุกด้าน เพื่อต้องการทราบถึงความต้องการและหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้และครั้งต่อไปเป็นแนวทางในการหาวิธีปรับปรุงปัจจัยกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลจากข้อเสนอแนะต่างๆ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยฯ ในการศึกษาครั้งนี้และผลการศึกษาด้านลักษณะแบบแผน (Style) การพัฒนาองค์กร การกำหนดนโยบายและการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงได้สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีอยู่ต่อองค์กรและผู้บริหารรวมถึงนโยบายต่างๆ ที่ผู้บริหารได้วางไว้ ข้อเสนอแนะของบุคลากรถือเป็นปัญหาและข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารควรนำมาแก้ไข ปัญหา ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแม่กับปัจจัยกลยุทธ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง เพราะลักษณะของประชากร 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น ด้านงบประมาณ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านสวัสดิการอื่นๆ ที่บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ได้รับ การให้ความสำคัญในกลยุทธ์การจัดการแต่ละด้านอาจมีความแตกต่างกัน

2. ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตด้านผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งผลการศึกษากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถประหยัดวัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้ และในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในประเด็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในด้านกระบวนการบริหารเพื่อให้ทราบว่า มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. จากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ผู้ศึกษามีความเห็นว่าหากมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันแต่ควรเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่อยู่ในธุรกิจอื่น ได้มากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ขันศิริชัย ดันติเฉลิม (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่
โยธาธิการกลาโหม” ปรินญาวิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารทั่วไป) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- จรัส บางประเสริฐ (2544) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีด่านตรวจคนเข้าเมืองในภาคตะวันออก
เฉียงเหนือ” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต
คณะพัฒนาสังคม สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
- จุฑารัตน์ นุรักษ์ (2544) *ประสิทธิภาพของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ฉวี ดอกชะบา (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษากรณี
บริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจีเนียริ่ง จำกัด” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์ (2550) “แนวคิดการจัดการสมัยใหม่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เขาว์ อินโย (2543) *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย* เลข: รุ่งแสงการพิมพ์
- ณัฐพันธ์ เจงรนนท์ (2530) “กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ” ใน *ประมวล
สาระชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2533) *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช
- ธัญชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่” ภาคนิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ธีระวัฒน์ สาระอาภรณ์ (2552) *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท วรจักรอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ
- บุญชม ศรีสะอาด (2543) *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน์

- ปิติ วัลยะเพ็ชร ร.น. (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ: ปัญหาพิเศษ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543) *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 8
กรุงเทพมหานคร: โอเคียนสโตร์
- ไพบูล ทีปะปาล (2551) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อมรรณการพิมพ์
- ไพบูล ช่างเรียน และพิชิต ทักษ์เทพสมบัติ (2544) *องค์การในอนาคต* กรุงเทพมหานคร:
เสมาธรรม
- มานะพล ชุ่มพ็อย (2544) *ประสิทธิภาพในการให้บริการของสำนักงานบริการโทรศัพท์:
ศึกษากรณีเปรียบเทียบสำนักงานบริการ โทรศัพท์ตลาดพร้าวและสำนักงานบริการ
โทรศัพท์มินบุรี* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วารภรณ์ อินทร์เอี่ยม (2544) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
องค์การบริหารส่วนจังหวัด: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง”
สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วันวิสาข์ เกิดผล (2546) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของ
บริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ”
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- สมใจ สวยสม (2542) “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา” สารนิพนธ์ปริญญา
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อนุชา ยันตรปกรณ์ (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ในหน่วยงานพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา
- อรรณวุฒิ ตัญธนาวิทย์ (2544) *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร
สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Bateman, Thomas S and Snell. Scott. (2002) *A Management: Competing in the New Era. 5th rd.*

New York: McGraw-Hill Company

George. Jennifer M. and Jones. (2006) *Gareth R. Contemporary Management Creating Value in*

Organization 4 ed. McGraw-Hill Company

Kinicki. Angelo and Williams. (2006) *Brian K. Management A Practical Introduction 2nd ed.*

School New York: McGraw-Hill Company

Worren, Ruddle & Moore. (1997) *From Organization Development to Change Management:*

The Emergence Of A New Profession. Interactive pape session, Academy of

Management Meeting, Boston, Masschusetts, August 11 – 13.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์วิรัตน์ คำดี	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
2. นางพิมพ์หทัย บำรุงกิจ	อาจารย์ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
3. นางสุปรียานันท์ ไชยเรียน	อาจารย์ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง

ภาคผนวก ข
ผลการประเมินเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ผลการประเมินเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ตอนที่ 2 กลุ่มการจัดการจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	3	1.00
2	1	0	1	2	0.67
3	1	1	1	3	1.00
4	0	1	1	2	0.67
5	1	1	1	3	1.00
6	1	1	1	3	1.00
7	1	1	1	3	1.00
8	1	1	1	3	1.00
9	1	0	1	2	0.67
10	1	1	1	3	1.00
11	1	1	1	3	1.00
12	0	1	1	2	0.67
13	1	1	1	3	1.00
14	1	1	0	2	0.67
15	1	1	1	3	1.00
16	1	1	1	3	1.00
17	0	1	1	2	0.67
18	1	1	1	3	1.00
19	1	1	1	3	1.00
20	1	1	1	3	1.00

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
21	1	1	1	3	1.00
22	1	0	1	2	0.67
23	1	1	1	3	1.00
24	1	1	1	3	1.00
25	1	1	0	2	0.67
26	1	1	1	3	1.00
27	1	1	1	3	1.00
28	1	1	1	3	1.00
29	1	1	1	3	1.00
30	1	0	1	2	0.67
ผลรวม IOC	27	26	28	81	27.00

$$\text{ผลรวม IOC} = \frac{27.00}{30} = 0.90$$

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.974	.975	30

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	3	1.00
2	1	1	1	3	1.00
3	0	1	1	2	0.67
4	1	1	0	2	0.67
5	1	0	1	2	0.67
6	1	1	1	3	1.00
7	1	1	1	3	1.00
8	1	1	0	2	0.67
9	1	1	1	3	1.00
ผลรวม IOC	8	8	7	23	7.67

$$\text{ผลรวม IOC} = \frac{7.67}{9} = 0.85$$

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.883	.883	9

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง”****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลไปประกอบการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง ข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่การงานหรือด้านส่วนตัวของผู้ตอบแต่ประการใด

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้เพื่อที่จะทำให้ผล วิจัยนี้ได้ผลสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย และขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูง โดยแบบสอบถามชุดนี้ได้แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
- ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

*****ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ*****

แบบสอบถาม

เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง”

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี
 41 - 50 ปี 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ โสด สมรส
 หม้าย อื่นๆ
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 11 - 15 ปี 15 ปีขึ้นไป
6. รายได้รวมต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 - 20,000 บาท
 20,001 - 30,000 บาท 30,000 บาท ขึ้นไป
7. ประเภทบุคลากร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ
 พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานตามพันธกิจ
 พนักงานราชการ

กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ลำปาง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านลักษณะแบบแผน (Style)					
12. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร					
13. ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน แต่ละสายงานอย่างชัดเจน					
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน					
15. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
16. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ในองค์กร					
ด้านบุคลากรในองค์กร (Staff)					
17. มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน					
18. มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ของมหาวิทยาลัย					
19. สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกเหนือจากสายงาน ที่ตนเองรับผิดชอบ					
20. มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม					
21. ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและ ประเมินผลบุคลากร ในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skill)					
22. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในแต่ละสายงาน					
23. บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
24. บุคลากรมีการจัดระบบแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบ รายงานการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน					
25. ผู้บริหารและบุคลากร ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปภาวรินทร์ บุญมาก
วัน เดือน ปีเกิด	3 ธันวาคม 2506
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป (การตลาด) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7