

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
และจังหวัดสมุทรสาคร



นางชโลธร อุทรบาท

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

**The Relationship between Work Motivation and Achievement
of the Personnel in the Office of the Attorney General
in Samut Songkhram Province and
Samut Sakhon Province**

Mrs. Chaloton Utarapat



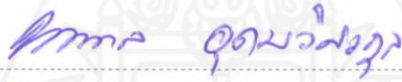
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและ จังหวัดสมุทรสาคร
ชื่อและนามสกุล	นางชโลธร อุดรพาท
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล อุดมวิศวกุล

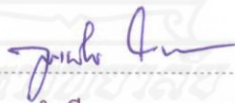
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล อุดมวิศวกุล)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ผู้ศึกษา นางชโลธร อุตรพาท รหัสนักศึกษา 2563004387 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล อุคมวิศกุล ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร (2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร (3) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน (4) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน และ (5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 109 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง 86 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ส่วนประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ผลการศึกษาพบว่า (1) ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก (2) ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก (3) ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงานพบว่า โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน (4) ผลการเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ไม่แตกต่างกัน และ (5) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมพบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็่อกูลมีความสัมพันธ์ทางบวกมากกว่าทุกด้าน รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจด้านอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน นั่นคือ หากระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย

คำสำคัญ แรงจูงใจ ผลสัมฤทธิ์ สำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

Independent Study title: The Relationship between Work Motivation and Achievement of the Personnel in the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province

Author: Mrs. Chaloton Utarapat; **ID:** 2563004387; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Noppadol Udomwisawakul, Assistant Professor; **Academic year:** 2014

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study level of work motivation of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province; (2) to study level of performance achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province; (3) to compare work motivation of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province; (4) to compare work achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province; and (5) to study the relationship between work motivation and work achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province.

This study was a mixed both quantitative and qualitative research. Population was 109 personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province. Sample size was determined via Taro Yamane's calculation formula and received 86 samples. Sampling used stratified random sampling method. The questionnaire was used as a research tool. Level of reliability was 0.980. Statistics applied in data analysis was percentage, mean, standard deviation and t-Test, Pearson's Correlation Coefficient. Samples for qualitative study were 4 executive attorneys of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province. Sampling used purposive sampling method. The interview form was used as research tool. Data analysis was in descriptive method collecting from in-depth interviewing.

The results were: (1) an overview image of level of work motivation of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province was at high level; (2) an overview image of level of performance achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province was at high level; (3) there was no difference for both overview image and each aspect in comparing work motivation level of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province; (4) an overview image of the comparison between work achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province, it was found that there was no difference. Considering by each aspect, Dimension 1 there was no difference in implementation effectiveness; and (5) an overview image of the relationship between work motivation and work achievement of personnel of the Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province, it was found positive relationship. Considering by each aspect, the motivation in compensation and benefits aspect had more positive relationship than other aspects, followed by the position advancement and responsibility respectively. Other aspects had no positive relationship to work achievement. It was concluded that the higher work motivation affected the higher work achievement.

Keywords: Motivation, Achievement, The Office of the Attorney General in Samut Songkhram Province and Samut Sakhon Province

กิตติกรรมประกาศ

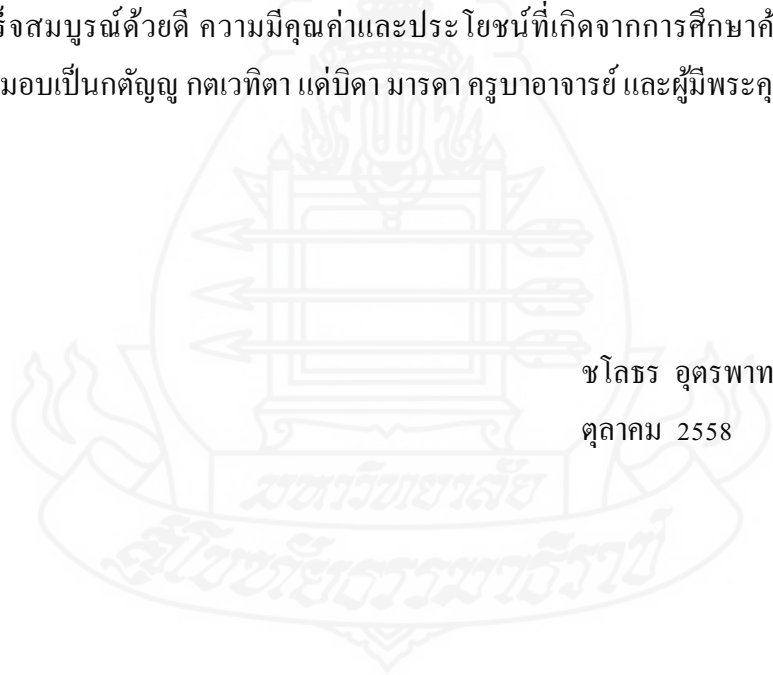
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุคมวิศวกุล อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาตรวจสอบและให้คำปรึกษาในข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนแนะแนวทางด้วยความเอาใจใส่ เป็นอย่างดีตลอดมา จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากความร่วมมือจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณทุกๆ ท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และครอบครัวของผู้ศึกษาที่เป็นกำลังใจแก่ผู้ศึกษาด้วยดีตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ความมีคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิตา แด่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชโลธร อุตรพาท

ตุลาคม 2558

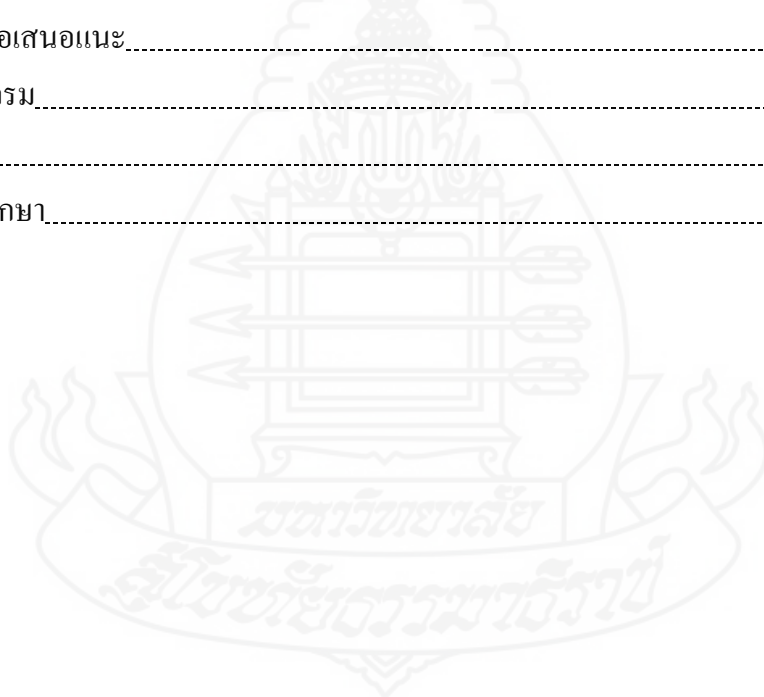


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน.....	45
สำนักงานอัยการสูงสุด.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	82
รูปแบบการศึกษา.....	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล.....	92
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	94
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม.....	110
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	117
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน.....	123
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
สรุปการศึกษา.....	125
อภิปรายผล.....	137
ข้อเสนอแนะ.....	145
บรรณานุกรม.....	147
ภาคผนวก.....	152
ประวัติผู้ศึกษา.....	164



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การนำทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการไปประยุกต์ใช้.....	30
ตารางที่ 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก	35
ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบระหว่างสมมติฐานของทฤษฎี x ทฤษฎี y.....	38
ตารางที่ 3.1 สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	84
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล.....	92
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม.....	94
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวม.....	95
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสำเร็จของงาน.....	96
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการยอมรับนับถือ.....	97
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่	97
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความรับผิดชอบ.....	98
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านลักษณะงาน.....	99
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านนโยบายและการบริหาร.....	99
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล.....	101
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน.....	101
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล.....	102
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม.....	103
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความสำเร็จของงาน.....	104
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการยอมรับนับถือ.....	105
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่.....	105
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบ.....	106
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านลักษณะงาน.....	107
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านนโยบายและการบริหาร.....	107
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาครด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	109
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	109
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล.....	110
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม.....	111
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในกาปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวม.....	111
ตารางที่ 4.27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำแนกตามแต่ละมิติ.....	112
ตารางที่ 4.28	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม.....	114
ตารางที่ 4.29	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำแนกตามแต่ละมิติ.....	115
ตารางที่ 4.30	ผลการทดสอบสมมติฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร.....	118
ตารางที่ 4.31	ผลการทดสอบสมมติฐานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร.....	119
ตารางที่ 4.32	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน.....	121

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์.....	28
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของ เฮิร์ชเบอร์ก.....	33
ภาพที่ 2.3 แบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย.....	43
ภาพที่ 2.4 การเสริมแรงตามแนวคิดของ Skinner.....	44
ภาพที่ 2.5 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	48
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างสำนักงานอัยการสูงสุด.....	58



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) อุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรนั้นเป็นผู้กำหนด เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ภายในสำนักงานและเป็นผู้บริหารผู้จัดการที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและก้าวหน้าในระบบการแข่งขัน หากขาดบุคลากร หรือบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ การดำเนินงานนั้นนอกจากจะไม่อาจดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีแล้วกลับจะทำให้เกิดความสิ้นเปลืองสูญเสียในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะหากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน รักงาน และรักองค์กร องค์กรนั้นย่อมบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและสนใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะสามารถเลือกวิธีจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกลึกเสียสละ ท่วมเทก่าลังกายและกำลังใจเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และรักองค์กร

แรงจูงใจ (Motives) เป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของบุคคลเพราะเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทาง ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจจะนำไปสู่ความเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน การขาดงาน การลางาน หรือการขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การลาออกจากงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษาแรงจูงใจของบุคคลมีคุณประโยชน์ช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพื่อกำหนดลักษณะแรงจูงใจของบุคคล การเกิดการพัฒนาแรงจูงใจเข้าใจผลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมปัจเจกบุคคล และช่วยให้สามารถจัดสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงานไปในแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคคลมีแรงจูงใจที่พึงปรารถนา จัดกิจกรรมที่มีประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์กรใดที่มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ พยายามจะดำเนินการหลายประการที่มุ่งจะยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น โดยคาดหมายว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือการยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรของตน น่าจะมีผลทำให้องค์กรดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กรยิ่งขึ้น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 บัญญัติให้สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่ง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน คุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และผลประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย เผยแพร่ความรู้ทางด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน และได้บัญญัติให้พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และให้มีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นๆ ที่เป็น การสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานอัยการ และมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา จากโครงสร้างของส่วนราชการ สำนักงานอัยการภาค 7 เป็นหน่วยราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารราชการแทนสำนักงานอัยการสูงสุดในการกำกับดูแลการบริหารราชการ การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการของสำนักงานอัยการที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม รวม 8 จังหวัด จำนวน 22 สำนักงาน (ประกาศคณะกรรมการอัยการ, 2554: 10) มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่องการแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 จากบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรอัยการมีความเป็นอิสระในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งทั้งสองจังหวัดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลการบริหารราชการของสำนักงานอัยการภาค 7 มีพื้นที่ใกล้เคียงกันที่สุด เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดกัน ระยะทางระหว่างจังหวัดใกล้เคียงกว่าจังหวัดอื่นๆ แต่มีจำนวนบุคลากรและปริมาณคดีซึ่งแตกต่างกันอย่างมากเนื่องจากจังหวัดสมุทรสาครเป็นเมืองอุตสาหกรรมมีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมาก มีแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในจังหวัดสมุทรสาครทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนเป็นจำนวนมาก ทำให้มีการกระทำ ความผิดในท้องที่มากกว่าจังหวัดสมุทรสงคราม แต่พบว่าระบบการบริหารงานของทั้งสองสำนักงาน

ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานในหลายๆ เรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้าน การปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร

ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มพูนแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ให้ ได้รับความพึงพอใจและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรและก่อประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขต จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

2.2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขต จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

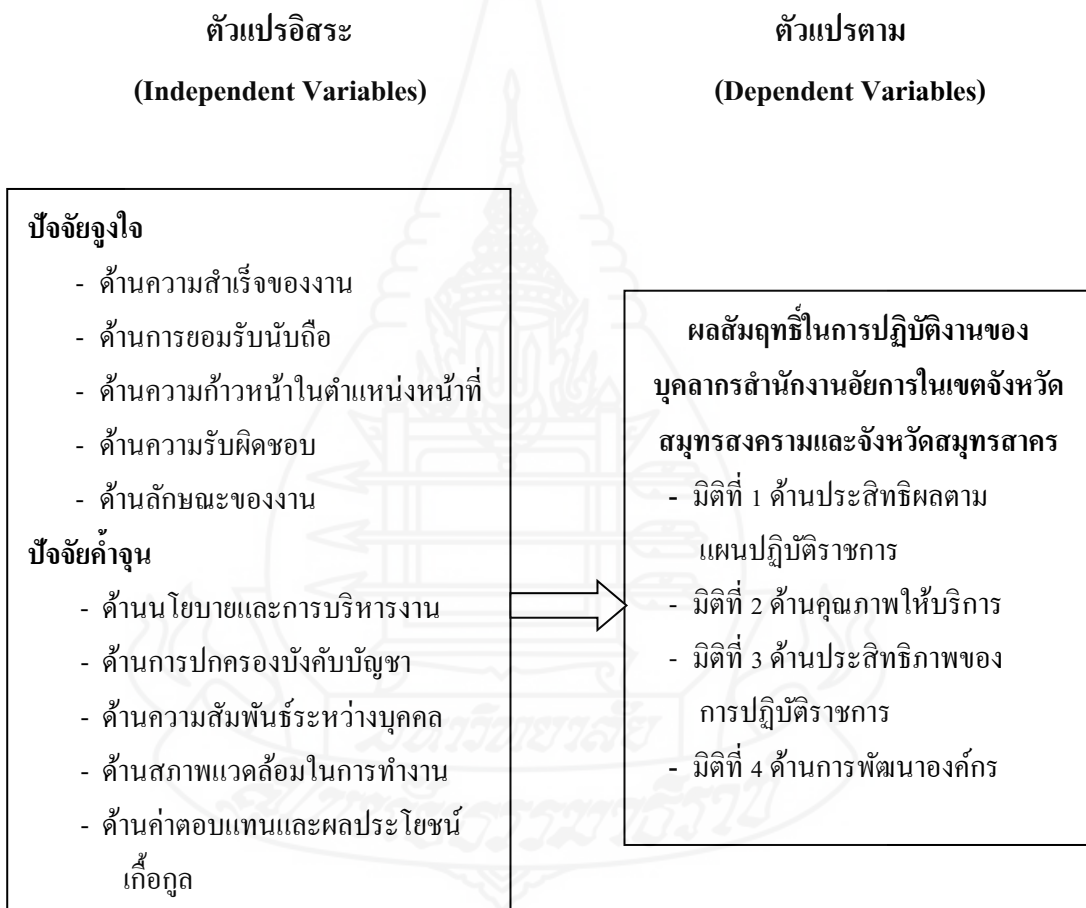
2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน อัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน

2.4 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน อัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน

2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร โดยผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์และคณะ คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) และนำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของ สำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก

4.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก

4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

4.4 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

4.5 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ

5.2.1 *ตัวแปรอิสระ* (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และปัจจัยค่าจูง ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

5.2.2 *ตัวแปรตาม* (Dependent Variables) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 109 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร ข้าราชการอัยการ ข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและพนักงานจ้างเหมาบริการ

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 12 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 86 คน

5.3.3 สุ่มตัวอย่าง

1) การวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 86 คน จำแนกเป็นประเภทของบุคลากร จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลากตามประเภทบุคลากร

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจงจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 คน คือ อัยการจังหวัด จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 2 คน เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่านนี้เนื่องจากเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ ระหว่างเดือนเมษายน ถึงเดือนกันยายน 2558

5.5 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานอัยการที่ตั้งในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 **หน่วยงานต้นสังกัด** หมายถึง สำนักงานอัยการที่ตั้งหน่วยงานอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่ สำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสงคราม สำนักงานเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสมุทรสงคราม สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและบังคับคดีจังหวัดสมุทรสงคราม สำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสาคร สำนักงานเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสมุทรสาคร สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและบังคับคดีจังหวัดสมุทรสาคร

6.2 **ประเภทบุคลากร** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ตำแหน่ง ข้าราชการอัยการ ข้าราชการตุลาการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการ

6.3 **อายุราชการ** หมายถึงอายุรับราชการของผู้ปฏิบัติงานที่สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตั้งแต่เริ่มบรรจุเป็นข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดจนถึงปัจจุบัน

6.4 **จังหวัดที่ตั้งสำนักงาน** ในที่นี้หมายถึงจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร

6.5 **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรงถ้ามีอยู่ก็จะเป็นสิ่งจูงใจ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน

6.6 **ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย เช่น ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ

6.7 **ด้านความสำเร็จของงาน** การที่บุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตั้งใจปฏิบัติงาน ทำงานได้เสร็จสิ้นและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือของตนเอง โดยที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้ ความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

6.8 ด้านการยอมรับนับถือ การที่บุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ได้รับการยอมรับเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา และบุคคลอื่นในสังคม และได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับ ยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจจากประชาชนผู้มาติดต่อ

6.9 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การที่บุคคลของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ เพื่อให้มีโอกาสดำเนินตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ได้รับความก้าวหน้า โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน มีความยุติธรรม

6.10 ด้านความรับผิดชอบ การที่บุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่บุคลากรปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานอย่างเต็มที่ ตรงกับความสนใจและความถนัด ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

6.11 ด้านลักษณะของงาน ด้วงานหรือภาระงานที่ต้องปฏิบัติของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เป็นงานที่ทำด้วยความสามารถ และกระตุ้นให้การรับรู้เกี่ยวกับงานที่ทำว่า ควรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ มีการแบ่งขอบข่ายงานอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่

6.12 ด้านนโยบายและการบริหาร นโยบายและแนวทางในการบริหารงานของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครแนวทางปฏิบัติงานมีความชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งสายการบังคับบัญชาที่จัดไว้มีความถูกต้องและเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและบุคลากรได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความชัดเจนของการสั่งการและการมอบหมายงาน

6.13 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชามีกริยาสุภาพ นุ่มนวล ให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือเทคนิคในการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงานได้ เมื่อเกิดปัญหาสามารถปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

6.14 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครกับบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างดี เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาวางตัวหน้าเลื่อมใสศรัทธาเป็นกันเองและเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน

6.15 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการจัดห้องทำงานเป็นสัดส่วน ไม่แออัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน การคมนาคมสะดวก

6.16 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครจ่ายเงินค่าตอบแทนเพียงพอแก่การดำรงชีพเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสำนักงานอัยการสูงสุด มีค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการธุรการ เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวข้าราชการอัยการ มีค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ มีการปรับเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม

6.17 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานหรือกิจกรรมที่บุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ ให้บรรลุเป้าหมายใน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการหมายถึงผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น

7.2 ทำให้ทราบถึงระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพื่อนำไปพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

7.3 ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

7.4 หน่วยงานอื่นๆ หรือผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัยมาประกอบการพิจารณาและสรุปได้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
3. สำนักงานอัยการสูงสุด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2533: 143) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลที่เกิดความรู้สึก กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 145) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งใดๆ ที่ทำให้พฤติกรรมหรือการกระทำของมนุษย์เกิดขึ้น

วินัย โกยคุลย์ (2537: 12) กล่าวว่า แรงจูงใจในงานเป็นการแสดงออก หรือความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนอง ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ จนเกิดทัศนคติต่องานที่เขาปฏิบัติ และแรงจูงใจในงานนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่อาจ จะมีความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ค่าจ้างความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่ได้รับ

ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ทางสังคมและปัจจัยอื่นๆ ถ้าหากปัจจัยต่างๆ ไม่ตอบสนองความต้องการย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบ ทำให้ไม่เกิด ความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

สม โทชน์ เอี่ยมสุภายิต (2539: 168) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่บุคคลคาดหวัง โดยที่สิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ ความคาดหวัง นี้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ เรียกว่าการจูงใจ

วิภาพร มาพบสุข (2542: 286) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดจากสิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความต้องการ แรงขับ หรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น เครื่องล่อใจต่างๆ แรงจูงใจของพฤติกรรมเหล่านี้จะมีพลังกระตุ้นและกำหนด พฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง

สมใจ ลักษณะ (2542: 192-193) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจ และสิ่ง ที่เกี่ยวข้องที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสาเหตุการทำพฤติกรรมของบุคคล หรือแรงจูงใจ สิ่ง ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ คือ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ และรางวัล ซึ่งมีความหมายสรุปได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (motive หรือ motivation) คือ แรง (forces) ที่กระตุ้นผลักดัน ชี้นำให้ บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือคนเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่ เป็น ปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

2. ความต้องการ คือ สภาวะขาดแคลน บกพร่อง เตื่อคร้อน ลำบาก หรือความ รู้สึกว่าขาดแคลน อยากได้ ที่บุคคลประสบในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น หิว กระจาย เจ็บป่วย อยาก ก้าวหน้า

3. แรงขับ (drives) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานในระบบร่างกายของคน เช่น ต้องการอาหาร เครื่องดื่ม อากาศบริสุทธิ์ พ้นจากอาการเจ็บปวดไม่สบาย

4. สิ่งล่อใจ (incentive) คือ ผลตอบแทนที่บุคคลพอใจจะได้รับเมื่อทำพฤติกรรม ได้เหมาะสม สิ่งล่อใจเป็นข้อตกลง เงื่อนไขหรือคำสำคัญที่บุคคลคาดหวังก่อนทำพฤติกรรม เช่น คาดหวังว่าตั้งใจทำงานจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น เป็นต้น

5. รางวัล (reward) คือ ผลตอบแทนที่บุคคลได้รับเมื่อพฤติกรรมได้ตรงกับเกณฑ์ แบ่งเป็นรางวัลภายนอก เช่น ได้เงินตอบแทนได้ตำแหน่งและรางวัลภายใน เช่น ภูมิใจในความสำเร็จ ของงาน ดีใจที่สามารถทำงานจนสำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2543: 17) ให้ความหมายของแรงจูงใจในงาน (job satisfaction) ว่าเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานและต่องานที่เขาทำอยู่ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจทำเมื่องานนั้นให้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจซึ่งสามารถ ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลนั้นได้

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานอย่างยิ่งเพราะในการปฏิบัติงานใดๆ ให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัยที่เป็นทรัพยากรการบริหารอย่างน้อย 4 ประการคือ ทรัพยากรบุคคล ทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการที่เหมาะสม ปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าว ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุดเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนทุกกระบวนการในองค์กร จึงมีผู้ให้ความสำคัญดังนี้

สมยศ นาวิการ (2538: 359-360) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจมีความสำคัญทั้งนี้ผู้บริหารจะบริหารงานได้สำเร็จก็ด้วยการใช้บุคคลอื่นดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจว่าทำไมบุคคลจึงมีพฤติกรรมอย่างที่กระทำอยู่เพื่อที่ผู้บริหารจะได้หาแนวทางเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 377) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารสามารถทราบถึงกลไกของพฤติกรรมและวิธีการจูงใจเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถชักจูงใจ กำกับ หรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้เสมอ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวจะช่วยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเหลือให้บุคคลทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจนกระทั่งองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุรพล พะยอมแย้ม (2541: 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า เมื่อบุคคลเข้าไปปฏิบัติงานกับองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ในขั้นแรกบุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมทั้งรับทราบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งความผูกพันอาจเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะกระตุ้นบุคคลด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการทำประโยชน์ของบุคคล เพราะในความรู้สึกของบุคคลที่ทำประโยชน์ให้องค์กรในระดับต่ำนั้นก็เนื่องมาจากเห็นว่าองค์กรให้สิ่งกระตุ้นน้อยเกินไป เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งที่จะสรรหามากระตุ้นทั้งหมดก็คือการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ นั่นเอง

การตี อนันต์นารี (2553: 113) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้นๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ให้พลังแก่อินทรีย์แสดงพฤติกรรม
2. กำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์คือสำเร็จความต้องการ

1.3 ประเภทของการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 107-108) ได้กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงสถานะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับเช่นพนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเองไม่ใช่เพราะบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

- 1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

- 1.2 ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสมเช่นพนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงานทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

- 1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติเช่นพนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนตร์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สถานะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

- 2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความสำเร็จอย่างไร จากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อน ประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นบ้างทำให้มีกำลังใจ ที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำ ความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้นเช่นการให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

1.4 กระบวนการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วิชา ทฤษฎีการเรียนรู้ (2551: 8-9 อ้างถึงใน ชนพร มีเดช, 2554: 10-12) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจูงใจซึ่งเป็นภาวะที่อินทรีย์ได้รับการกระตุ้นชักนำให้แสดงพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. เงื่อนไขนำ (Antecedent Condition) การที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นชักนำให้แสดงพฤติกรรมออกมานั้นเนื่องมาจากมีความต้องการ (Need) เกิดขึ้นภายในร่างกาย หรือตัวของอินทรีย์เองหรือเป็นเพราะได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกร่างกาย

1.1 ความต้องการ (Need) คือ สภาพหรือภาวะร่างกายขาดหรือเสียสมดุลของสิ่งที่จำเป็นต่ออินทรีย์จะดำรงอยู่ในสภาพปกติได้เช่นเมื่อร่างกายขาดอาหารบุคคลก็เกิดความหิวและต้องการอาหารมาชดเชยเพื่อทำให้เกิดความสมดุลขึ้นจะเป็นแรงผลักดันให้คนเรากระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อบำบัดความต้องการดังกล่าวหรือคนที่ไม่ได้ได้รับความสนใจเอาใจใส่จากญาติพี่น้องหรือคนใกล้ชิดก็เลยยอมต้องการความรักต้องการความสนใจจากคนอื่นๆ จึงต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ เป็นการไขว่คว้าความรักความสนใจมาทดแทนสิ่งที่ขาดไปเพื่อทำให้เกิดความสมดุลขึ้นเราอาจแบ่งความต้องการตามพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่างคือ

1) ความต้องการทางกายซึ่งเป็นความต้องการที่มีรากฐานมาจากสรีระ เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ การขับถ่ายของเสีย การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการเหล่านี้จะมีพลังต่างกันและหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลต่างกันไปตามสภาพ เช่น หากขาดอาหารและน้ำ อาจทำให้บุคคลนั้นถึงแก่ความตายได้ แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองทางเพศก็จะมีผลรุนแรงถึงตายเหมือนขาดน้ำขาดอาหารเป็นต้น

2) ความต้องการทางใจและสังคมเป็นความต้องการที่คนเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนเช่นความต้องการความรักความอบอุ่นปลอดภัยได้รับความสำเร็จหรือการยกย่องจากสังคมเป็นต้น

1.2 สิ่งเร้า (Stimulus) ได้แก่บุคคลสิ่งของหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่มาเร้าหรือกระตุ้นให้อินทรีย์เกิดความต้องการอันเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าออกไปซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด

1) สิ่งเร้าภายนอกได้แก่สิ่งเร้าที่อยู่ภายนอกกายของบุคคลไม่ว่าจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมอันมีผลกระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกมา

2) สิ่งเร้าภายในเป็นผลจากการทำงานของอวัยวะต่างๆ ในร่างกายของมนุษย์อันเป็นแรงขับหรือตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเช่นการขับน้ำย่อยของกระเพาะอาหารการเต้นของหัวใจ ฯลฯ

2. แรงจูงใจและแรงขับ (Drive and Motive) การขาดสมดุลของอินทรีย์หรือการถูกกระตุ้นภายในอันเป็นภาวะที่ร่างกายต้องการแสดงพฤติกรรมหรือกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อบำบัดความต้องการนั้นหรือเพื่อให้ร่างกายกลับเข้าสู่ภาวะสมดุลตามปกติภาวะเช่นนี้ทำให้เกิดแรงขับและแรงจูงใจขึ้นเป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

3. พฤติกรรมการกระทำ (Instrumental Behavior) แรงขับหรือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเมื่อมีพลังมากพอก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ความหิวหรือความกระหายมากๆ จะผลักดันให้คนต้องพยายามหาอาหาร หรือน้ำมาบำบัดความต้องการด้วย วิธีใดวิธีหนึ่งจนได้ เป็นต้น

4. การลดแรงขับดัน (Drive Reduction) เมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองจากการกระทำพฤติกรรม เป็นผลให้อินทรีย์กลับเข้าสู่สภาพสมดุล หรือภาวะความเครียดลดลง หรือหายไปแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะถูกขจัดให้หมดไปด้วย ซึ่งเป็นการครบถ้วนกระบวนการของการจูงใจ

1.5 องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทีกอร์ส และ ไมเยอร์ส (อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2530) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ ทุกอย่างบางคนทำไปเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี
2. ค่าจ้างที่น่าพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวกับที่ทำให้คนทำงาน
3. คนหรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่า คือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง” เท่าๆ กันคือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น เราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน
4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาที่จะได้รับความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน
5. สภาพแวดล้อมซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงานเก้าอี้ห้องน้ำห้องรับประทานอาหารไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะมีความสะอาดสบายมีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วนเช่นเครื่องเขียน เป็นต้น
6. สวัสดิการหรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่งน้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่าทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข
7. การบริหารงานเป็นระบบให้ความสำคัญแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังเช่นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถและเหมาะสมแก่ตำแหน่งรวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัวยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้
8. ความมั่นคงโดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่ายๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคมต้องการให้ได้รับการยกย่องชมเชยยกยกรักและถูกรัก
10. ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่ามี ความสำคัญมากนัก และในคนที่มียุ่่มากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากขึ้น
11. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทน จากความสามารถในการทำงานของเขา จากการวิจัยหลายเรื่อง สรุปว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าใน การทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิงและเมื่ออายุ มากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
12. การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของ สถาบัน และการดำเนินงานภายในสถาบัน ซึ่งพบว่ามีคนอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่า คนอายุน้อย
13. ค่าจ้างมีความสำคัญ คือ องค์กรประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้าง เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐ
14. ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ ของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ
15. ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมี ความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
16. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่่านี้นี้มากกว่าผู้ชาย
17. การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญ มากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา
18. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการ ทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของสภาพการทำงานและใน ระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญ

19. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากการทำงาน การบริหาร และการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

1.6 เทคนิคการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นสาขาอาชีพใดก็ตาม ถ้าอยากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานหรือมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติมากนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักจิตวิทยาโดยเฉพาะหลักการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญและน่าสนใจ เช่น

วิภาทร มาพบสุข (2543: 288-292) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องค้นหาวิธีการในรูปแบบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการ มีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งใช้เทคนิค 5 ประการ ดังนี้

1. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน การใช้เทคนิคในข้อนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความรู้สึกที่งานนั้นมีคุณค่า และไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานที่จำเจ ผลจากการใช้เทคนิคในข้อนี้จะทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ มีความภาคภูมิใจ ขยันหมั่นเพียร และทุ่มเทเวลาและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในขณะเดียวกันพนักงานเกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งเกิดความสุขที่ได้ทำงาน ไม่ใช่เกิดความรู้สึกว่าถูกบีบบังคับให้ทำงานการจูงใจด้วยงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน ลักษณะงานที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะแปลกใหม่ ท้าทายความสามารถมีโอกาที่จะประสบผลสำเร็จในงาน และเป็นงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ผู้บริหารควรมีโอกาสได้อธิบายชี้แจงให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบว่ามีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน

1.2 การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ เป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ความชำนาญ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของบุคคล การมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความถนัด ลักษณะนิสัย ความรู้ ความสามารถและความชำนาญจะช่วยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

1.3 รายละเอียดของงาน หลังจากที่พนักงานได้รับมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายหรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน ซึ่งผลดีของการอธิบายงานให้พนักงานทราบ รายละเอียดของงานจะช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สะดวก ราบรื่น ทราบหน้าที่ของตน ผู้บริหารควบคุมการทำงาน ได้ทั่วถึงและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน หากพนักงานได้ทราบรายละเอียดของงานที่ชัดเจนย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีความแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน ทำงานได้เต็มที่ ส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 การเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เช่น การสนับสนุนในการศึกษาต่อ การจัดการวิทยากรบรรยาย และฝึกอบรม หรือการไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การสนับสนุนในลักษณะนี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานได้ใช้เวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 การมอบอำนาจ เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติแล้วควรมอบอำนาจในการสั่งการ และการตัดสินใจในการทำงานในบางลักษณะแก่พนักงานเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้ทันที่ตามที่ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.6 การแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการสร้างสภาพการแข่งขันเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน อาจจัดสภาพการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกต่างกลุ่มหรือการแข่งขันกับตนเอง การจัดสภาพการแข่งขันจะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและขยันทำงาน เพื่อให้ตนเองและกลุ่มของตนได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นในองค์กร

1.7 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของตนจะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอธิบาย และชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่ง วิธีการได้รับความดีความชอบ ซึ่งจะช่วยจูงใจให้พนักงานใช้เวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งย่อมเกิดผลดีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

2. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมได้แก่

2.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน โดยค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและการให้บริการโดยถือเกณฑ์การทำงานจริง และค่าจ้างขึ้นอยู่กับการทำงานตาม ชั่วโมงหรือการทำงานเป็นชิ้นหรืออาจจะจ่ายตามระยะเวลา ทั้งส่วนเงินเดือนจะได้รับประจำเดือนที่แน่นอนแบบเหมาจ่าย

2.2 โบนัส การจ่ายโบนัส หมายถึง การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งทุกๆ 6 เดือน หรือ 12 เดือนหรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ไม่เคยลาหยุดในรอบปีหรือไม่เคยมาทำงานสาย

2.3 บำเหน็จบำนาญ บำเหน็จ หมายถึง เงินซึ่งจ่ายให้พนักงานหลังจากพนักงานออกจากงาน โดยมากจ่ายตามจำนวนปีที่พนักงานทำงานและพนักงานทำงานมาดีโดยไม่มี ความผิดส่วนบำนาญ คือเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนตลอดชีวิตเมื่อพนักงานผู้นั้น ทำงานครบตามเวลาที่กำหนด การให้เงินบำนาญจะใช้ในองค์กรของรัฐบาลมากกว่าองค์กร เอกชน

2.4 ค่าล่วงเวลา โดยมากจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินเมื่อองค์กรต้องการให้ พนักงานเร่งการผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

2.5 การให้สิทธิซื้อหุ้น องค์กรหรือบริษัทจะให้สิทธิแก่พนักงานสามารถซื้อ หุ้นของบริษัทในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

2.6 ค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเงินเดือน ถ้า พนักงานขายสามารถทำยอดขายได้มากจะได้เงินค่านายหน้ามากขึ้น

3. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

3.1 การยกย่อง จะช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกดีและ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร เช่น การให้คำชมเชย การสรรเสริญต่อหน้าที่ประชุม การตีตราว่าเป็นพนักงานดีเด่น การลงประวัติการทำงานไว้ในวารสารขององค์กร การมอบ รางวัลโล่เกียรติยศและรางวัลอื่นๆ

3.2 การให้ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้ความมั่นคงในการทำงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การทำ ประกันชีวิตให้แก่พนักงาน การทำสัญญาประกันความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงานการทำ อุบัติเหตุในขณะปฏิบัติงาน

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรมีความยุติธรรมต่อ พนักงานทุกคน จึงจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานทำงานดีควร พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3.4 การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศ หรือการลาศึกษาต่อ เป็นต้น

3.5 การให้ความเอาใจใส่ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยการไปพบปะพูดคุยสนทนาด้วยกัน หรือมีการทักทายด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และมีความห่วงใยพนักงานซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งและมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

4. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานในห้องค์การวันหนึ่งๆ เป็นเวลาหลายชั่วโมง ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในลักษณะที่จูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำงาน ขยันทำงาน และเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย ที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การนี้ สภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การสร้างบรรยากาศที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจซึ่งกันและกันรวมทั้งการให้เลือกปฏิบัติงานกับคนที่ตนพอใจ

4.2 มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ภายในหน่วยงานควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะเก้าอี้ที่นั่งที่สะดวกสบาย โทรศัพท โทรสารเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้งานได้ดี

4.3 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ได้แก่ แสงสว่างเพียงพออากาศเย็นสบาย ห้องน้ำสะอาด มีห้องพักรับประทานอาหาร มีที่ดื่มน้ำดื่มกาแฟและห้องทำงานตกแต่งได้เหมาะสมกับสภาพลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกหรือร้อนที่ทำงานผู้บริหารจึงควรตระหนักและสนับสนุนในการใช้เทคนิคในลักษณะนี้

5. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ สวัสดิการที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุข และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ได้แก่

5.1 การจัดสวัสดิการด้านสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคมการให้กู้เงินผ่อนรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ และสหกรณ์ออมทรัพย์

5.2 การอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น บริการอาหารในราคาถูกลง น้ำดื่มฟรีมีรถรับส่ง พนักงาน และมีที่จอดรถสะดวกสบาย

5.3 การบริการด้านสุขภาพ เช่น มีห้องรักษาพยาบาล มีแพทย์ตรวจสุขภาพในยามเจ็บป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปี และการบริการด้านการออกกำลังกาย

5.4 บริการด้านการศึกษา เช่น จัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านแก่พนักงาน จัดให้มีการเรียนเสริมด้านภาษาอังกฤษ ด้านคอมพิวเตอร์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปจุลสารและวารสารเพื่อให้พนักงานรู้ข่าวสารของหน่วย

5.5 บริการด้านนันทนาการ เช่น จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษาสถานนอกสถานที่เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน มีสโมสร มีสถานที่เล่นดนตรีและเล่นกีฬา

นอกจากนี้ ынยุทธ เกษสาคร (2542) ยังได้กล่าวถึงเทคนิคของผู้นาองค์การในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกรักอยากจะทำงาน สนองตอบความตั้งใจของผู้นานั้น อาจใช้เทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ดังนี้

1. สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายนั้นควรมีคุณค่าสำหรับเขา มีความท้าทายทั้งความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม จนบรรลุจุดมุ่งหมายได้

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผนให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจ ภายหลังการพิจารณาแผนงานร่วมกันแล้ว ซึ่งในลักษณะนี้ผู้ที่ปฏิบัติงานจะมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์การแก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกร่วมใจที่ได้มีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การด้วย

3. การคิดหาทางให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ เพื่อให้เขารู้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเช่นไรมีสิ่งไหนควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา และมีการประเมินผลงาน เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานจะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเขาเอง และหาทางแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

4. สร้างระบบสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จ โดยการสื่อสารอยู่เสมออธิบายให้ทราบว่าอะไรทำเสร็จสิ้นไปแล้ว สิ่งไหนจะต้องทำต่อไปอีก การสื่อสารตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสภาพการณ์ต่างๆ ในการทำงานว่าเป็นอย่างไร

5. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บอกให้ทราบโดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด และถ้าหากไม่เข้าใจให้ซักถามทันที ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน

6. สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลสนใจต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน พุดคุยเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อแนะนำต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

7. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ด้วยกระบวนการกลุ่มเพื่อ การสร้างความเข้าใจต่อกันและกัน ใช้วิจารณ์ญานในการแก้ปัญหาด้วยบรรยากาศอย่างตรงไปตรงมา และยุติธรรม

8. การให้เกียรติยกย่องชมเชยโดยเสมอหน้า ด้วยการให้ความจริงใจต่อค่ายกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง การให้รางวัลในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณงามความดีของพนักงาน การเลื่อนยศ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัล โล่เกียรติยศ หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานเหมือนกันทุกคนโดยธรรมชาติ

9. การมีความสุขรอบคอบ ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์โดยเฉพาะเมื่อเกิดสภาพการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจในสิ่งทั้งหลายทั้งปวงได้ด้วยสติจะช่วยเสริมสร้างบารมีให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

10. การรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นถึงแม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์จุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้อื่นต่อสาธารณชน

11. รู้หลักลงโทษ การตำหนิกล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะทำเมื่อจำเป็นจริงๆ การตำหนิที่ทำไปควรจะทำให้เกิดความรู้หรือเพื่อปรับปรุงและแก้ไข สำหรับการลงโทษนั้นควรจะหลีกเลี่ยงให้มาก

12. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจสั่งการด้วยการพยายามสร้างงานให้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติทั้งส่วนบุคคลและกลุ่มให้มากที่สุด

13. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีการข่มขู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้งานสำเร็จก็จะออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

14. จัดระบบทางเดินของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจทำงานไม่รู้สึกรำคาญ

15. รับผิดชอบในผลงาน เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้น ด้วยเหตุใดๆ ผู้นำอย่าโยนความผิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ผู้นำควรร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางโอกาสจะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เนื่องจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองและยอมรับเห็นด้วย

16. ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงานต้องการคำแนะนำหรือชี้แนะ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดข้องต่างๆ เหล่านี้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหา หรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วย เทคนิคเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

17. สร้างบรรยากาศในการทำงาน นับเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีที่สุด สภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทดีไม่อับหรือทึบ โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย มีอุปกรณ์สื่อสารที่ดี การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วเต็มไปด้วยสายตาแห่งการให้บริการ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในที่นั้นมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

18. การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อม เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน เมื่อมีความสะดวกก็จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว

19. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่กระทำตัวให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี โดยจะเป็นอิทธิพลที่ดึงผู้คนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำตามไปด้วย

20. การทดสอบประเมินผล ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เป็นประจำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขาจะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขาเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 226) กล่าวว่าไว้ว่า เทคนิคการจูงใจอะไรบางอย่างที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่การจูงใจมีความสลับซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ดีที่สุดเพียงคำตอบเดียว เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วยดังนี้

1. เงิน (Money) จากทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษนั้น เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วยตลอดจนโบนัส หลักประกันและสิ่งอื่นๆ ที่มอบให้กับพนักงาน เงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปตัวเงิน กล่าวคือ เงินอาจหมายถึงทั้งสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) นักเศรษฐศาสตร์และผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้น แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย อย่างไรก็ตามการใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นนั้นผู้บริหารต้องระลึกรถึงสิ่งต่างๆ หลายประการ ดังนี้

1.1 เงินมีแนวโน้มว่ามีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นสำหรับบุคคลที่มีครอบครัว เงินเป็นสิ่งที่ใช้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานของการครองชีพ ซึ่งอย่างน้อยต้องให้เพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพในระดับต่ำ

1.2 ธุรกิจและองค์การทุกแห่งใช้เงินเดือนหรือค่าจ้างจ่ายให้แก่พนักงานเป็นตัวกระตุ้นการจูงใจและดึงบุคคลทำงานให้กับองค์การ

1.3 เงินเป็นสิ่งจูงใจในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์การจะสามารถรักษาบุคคลเอาไว้ได้ เงินเดือนของบุคคลากรในองค์การควรมีความสมเหตุสมผล องค์การจะสามารถรักษาบุคคลากรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้

1.4 ถ้าเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิผล บุคคลในตำแหน่งต่างๆ ในระดับที่คล้ายคลึงกันจะได้รับค่าจ้างและ โบนัสที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของตน องค์การควรมีการเปรียบเทียบค่าจ้างและเงินเดือนกับโบนัส เช่น การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จ การทำให้บุคคลพอใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเกณฑ์คำตอบแทน

กล่าวโดยสรุป เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดี เมื่อได้มีการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคล ในกรณีที่ค่าจ้างและการจ่ายโบนัสไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นผู้รับ จะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความไม่พอใจและอาจหางานใหม่ได้

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคที่เป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้สึกที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง และสิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตนเอง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life: QWL) องค์กรจะต้องจัดโปรแกรม ซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หรือการศึกษาระบบเพื่อการออกแบบงานและพัฒนาขอบเขตการทำงานประกอบด้วยเทคนิคสังคมในการจัดการซึ่งเป็นแนวคิดการจูงใจที่สำคัญที่สุด QWL ไม่ใช่แนวคิดในการเพิ่มหน้าที่ในงาน แต่เป็นเครือข่ายการประสานงานระหว่างจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาองค์กรและสังคมวิทยา วิศวกรรม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์กร ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ และอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4. ระบบรางวัล (Reward systems) ผู้บริหารสามารถสร้างโปรแกรมการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัว โดยการกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และต้องพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงานให้ทำงานบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าแล้วพบว่า ได้มีนักวิชาการได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ผู้ศึกษาขอหยิบยกทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยมากที่สุด ดังนี้

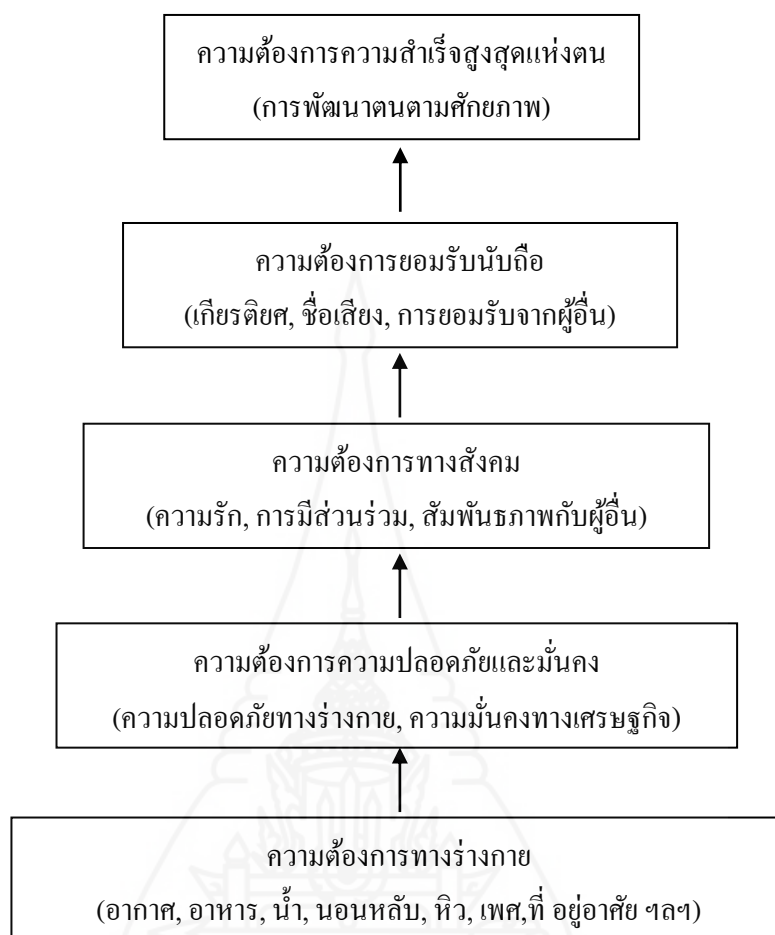
1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (1954: 80 อ้างถึงใน จันแดง ภูษานี 2554: 24-27) ได้อธิบายว่า ความต้องการของคนจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ความต้องการต่างๆ ในทัศนะของมาสโลว์ จะแบ่งออกได้เป็นระดับต่างๆ กัน ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นที่รู้จัก และใช้กันอย่างกว้างขวางในนามของ “Maslow’ Hierarchy of Needs” มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

1.1 คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ และความต้องการของคนไม่สิ้นสุด

1.2 ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจต่อไปอีก

1.3 ความต้องการของคนจะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) 5 ขั้น ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532: 136)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ได้ ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำดื่ม หรือความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังมิได้รับการตอบสนองเลย บุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย และการเข้าสังคมแล้ว บุคคลผู้นั้นจะมีความต้องการทางด้านร่างกายมากที่สุด

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคงก็จะเกิดขึ้น ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคงจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่ร่างกาย หรือให้ปลอดภัยจากการข่มขู่ การบังคับหักหาญ ความเจ็บปวด หรือการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจในสังคมที่เจริญแล้ว เช่น ปัจจุบันนี้ความต้องการปกป้องคุ้มครองกันจากภัยอันตรายทางร่างกายนั้น ไม่ค่อยจะมีเหมือนยุคก่อนๆ ในสังคมปัจจุบันนั้น ความต้องการในด้านความปลอดภัยเป็นความต้องการที่สำคัญมากในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และเมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารก็จะเห็นได้ว่า ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยจะหมายถึงการให้ความแน่นอนหรือการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่คนงานมากขึ้น ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น นอกเหนือไปจากความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษชนิดอื่นๆ อีกด้วย

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเป็นสิ่งจูงใจต่อพฤติกรรมของคน คนเรามีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ดังนั้นความต้องการด้านนี้จะเป็นความต้องการในการอยู่รวมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม เช่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของ ต้องการสมาคม ต้องการความรัก ต้องการยอมรับจากเพื่อน ต้องการให้และยอมรับความเป็นเพื่อนจากผู้อื่น ใกล้ชิดทั่วไป เป็นต้น

4) ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะเด่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูง เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ มีความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ และความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง หรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นต้น

5) ความต้องการด้านการสร้างความสำเร็จตนหรือความสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงของชีวิตมนุษย์เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เมื่อบุคคลใดก็ตามได้มีการพิจารณาบทบาทของเขาในชีวิตว่าควรจะเป็นอย่างไร แล้วเขาก็จะพยายามผลักดันชีวิตของเขาในทางที่ดีที่สุดที่เขาคาดหมายไว้ และย่อมจะขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาด้วย ความต้องการในระดับนี้ เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถทุกๆ อย่างของตนอย่างเต็มที่

ในการบริหารงาน ผู้บริหารอาจนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้โดยจัดสิ่งต่างๆ ตอบสนองความต้องการดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การนำทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการไปประยุกต์ใช้

ลำดับชั้นแห่งความต้องการ	กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย	- การมีรายได้เพิ่มขึ้น เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา ค่าคอมมิชชั่น การให้ความดีความชอบ 2 ชั้น - บ้านพัก สำหรับหัวหน้าคนงาน - รางวัลพนักงานดีเด่น - เงินพิเศษสำหรับผู้ทำงานมากกว่ามาตรฐาน
2. ความต้องการความมั่นคง	- จ้างเป็นช่วงเวลา (term) หากทำงานดีจะจ้างต่อ - ให้เงินประจำตำแหน่ง
3. ความต้องการความสัมพันธ์	- การไปร่วมงาน การไปทัศนศึกษา
4. ความต้องการการยกย่องนับถือ	- ให้ตำแหน่งสูงขึ้น - ให้รางวัลความคิดริเริ่ม - มอบงานให้ตรงกับความสามารถพิเศษ

ที่มา: สมคิด บางโม (2542: 186)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เป็นความต้องการที่มีลำดับชั้นและลำดับความสำคัญ การที่องค์กรจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ

2. ทฤษฎีการจูงใจ (ทฤษฎีสองปัจจัย) ของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)

เฮร์ซเบอร์ก (1959: 113-115 อ้างถึงใน จันแดง ภูษานี, 2554: 20-24) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮร์ซเบอร์กได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์ วิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง Pittsburgh รัฐ Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาารู้สึกว่าชอบ หรือไม่ชอบงาน ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮร์ซเบอร์กได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ

2 ประเภทนี้ สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคลปัจจัยดังกล่าว เฮอรัชเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยคำจูน

ปัจจัยจิตใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และมีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จของงานด้วย

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นจากการทำงานในหน้าที่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ มีความชอบธรรม

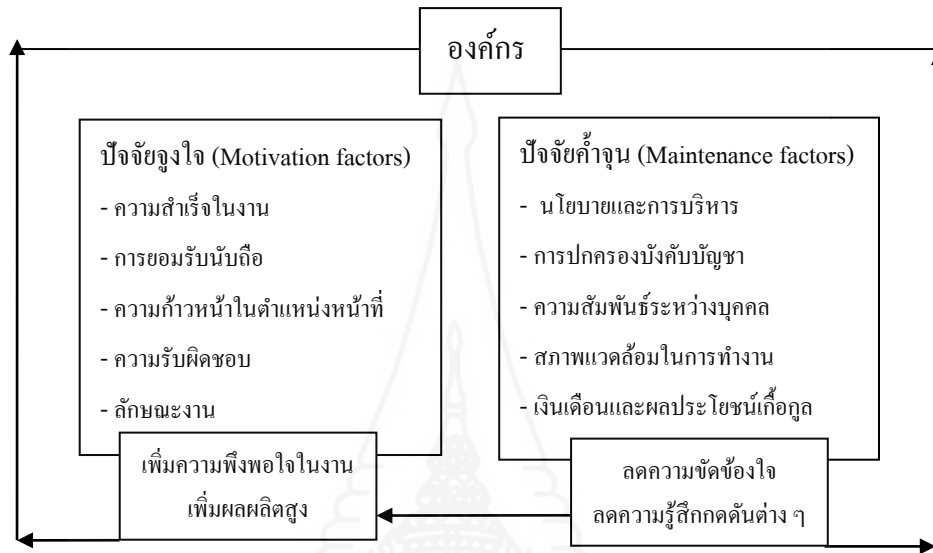
4. ความรับผิดชอบ เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ตรงกับความสนใจและความถนัด ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุม

5. ลักษณะของงาน เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง มีการแบ่งขอบข่ายงานอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่

ปัจจัยคำจูน เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลาถ้าได้มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้ว จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการ

1. นโยบายและการบริหารเป็นการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีสารครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงาน ซ้อนกัน การแก่งแย่ง อำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 2. การปกครองบังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน โดยการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้จะป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ
 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสำนักงานเหมาะสม การคมนาคมสะดวก รวดเร็ว เครื่องมืออุปกรณ์การทำงานมีพร้อม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ และมีความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพและองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง
 5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยค่าจูงไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์ค คือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจูงนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค่าจูงย่อมจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจูงเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์ค ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

การคิดค้นทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก ก็เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุข ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของ เฮร์ซเบอร์ก

ที่มา: จันแดง ภูษานี (2555: 23)

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ทางด้านซ้ายมือ คือ ปัจจัยจูงใจซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของคนต่องานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน เป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน เพราะว่างานเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งยังเน้นสิ่งที่จะช่วยค้นหาความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่อยู่ด้านขวามือคือปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วยสภาวะของงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความเจริญทางด้านจิตใจแก่ตน อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ ผู้ปฏิบัติในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุนนั้นจะทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น และเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว

ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่ไม่ได้หมายความว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแทนที่ เพราะปัจจัยจำเป็นเพียงตัวป้องกันที่ทำให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้น และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยเชิงใจได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นต้น

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ ทำและหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูล ที่ได้มองแต่ความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าผู้ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผล หรือคนงานอาจ พพอใจในงานส่วนใหญ่ในทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่ พพอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ปัจจัยจำเป็น เป็น ปัจจัยป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น ถ้าคนมีรายได้เพียงพอก็จะไม่เกิด การนัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจ ในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้มีการเพิ่มผลผลิตได้ทั้งสองปัจจัยจึงมีความสำคัญและ มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

บรยองค์ โทจินดา (2545: 255-257) กล่าวไว้ว่า กรณีของ เฮอร์ซเบอร์ก ที่ เรียกว่า Hygiene Factors หรือปัจจัยสุขอนามัยนั้นจะช่วยป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ในงานที่ทำ ส่วน Motivator Factors หรือปัจจัยในการจูงใจนั้น จะทำให้คนงานมีความสุขหรือมี ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่ เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำ ให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน แต่เดิมนั้นการจูงใจมักจะถือว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน (Money Incentive) การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงานจะ นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง แท้ที่ จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ และไม่ ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยจูงใจ หรือที่ เฮอร์ซเบอร์ก เรียกว่า Motivator Factors ที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของ พนักงาน ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอรัชเบอร์ก

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยสภาพแวดล้อม	ปัจจัยจูงใจในงาน
Hygiene Factors คือ ขอบเขตสิ่งแวดล้อมของงาน Job Context เป็นปัจจัยจำเป็น	Motivator Factors เกี่ยวข้องกับเนื้องานเป็นความพอใจ “Job Content” ได้แก่
1. ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล	1. งานที่มีความหมายสำคัญต่อพนักงาน
2. การตรวจสอบงานหรือนิเทศงาน	2. ความรู้สึกที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
3. ความมั่นคง	3. มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
4. สภาพงาน	4. มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและการอาชีพ
4.1 ชั่วโมงการทำงาน	
4.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	5. ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานดีมีประโยชน์
4.3 สิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน อากาศ	
แสง เสียง อุณหภูมิ อำนวยความสะดวก	
4.4 วันหยุด วันลา	
4.5 การรักษาพยาบาล เป็นต้น	
5. นโยบายของฝ่ายบริหารและรูปแบบการบังคับบัญชา	

ที่มา: บรรยงค์ โตจินดา (2545: 255-257)

การรู้จักใช้ปัจจัยในการจูงใจทั้ง 2 ประเภท ได้อย่างผสมผสานสัมพันธ์กันดี โดยเข้าใจว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้น “ถมเท่าไรไม่รู้จักเต็ม” ต้องให้เพียงพอ แต่จะมุ่งเน้นปัจจัยจูงใจงานในสัดส่วนเพียงใดจึงจะได้ผลดีถาวรเป็นสำคัญ

เฮอรัชเบอร์ก อธิบายเรื่องการจูงใจในข้อแตกต่างที่น่าสนใจคือ ได้แนะนำให้ทำความเข้าใจว่าปัจจัยจูงใจ ประเภทแรกเรียกว่า “ปัจจัยสุขอนามัย” เหมือนกับมีสุขอนามัยดี ป้องกันเชื้อโรคหรือโรคร้ายไข้เจ็บได้ คือ ป้องกันได้แต่ไม่ใช่ทำให้คนแข็งแรง ปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึง เงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมงานและสภาพการทำงาน เช่น พนักงานทุกคนย่อมหวังจะได้เงินเดือนที่เป็นธรรม กิจการหรือบริษัทที่ควรบริหารงานให้เหมาะสมส่วนสภาพ

งานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่พนักงาน เมื่อองค์กรให้ปัจจัยเหล่านี้แก่พนักงานบางครั้งบางส่วนก็ให้เปล่าและให้ด้วยความจำเป็นหรือตามกฎหมาย ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปเมื่อใดบรรดาพนักงานจะไม่พอใจและแล้วผลผลิตจะลดต่ำลง

ปัจจัยประเภทที่ 2 ถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความพอใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement) งานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าของกิจการและหน้าที่การงาน สิ่งจูงใจเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สร้างความพอใจในงาน (Job Content) ส่วนปัจจัยสุขอนามัยสร้างสิ่งแวดล้อมของงาน (Job Context) แต่ทั้ง 2 ประเภท นี้จะขาดหายไปไม่ได้ มิฉะนั้นพนักงานจะไม่พอใจ เกียคร้านและขาดความสนใจในงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ

3. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

คีวีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 111) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่างๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลจะมีมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเกิดสถานการณ์ที่ยอมรับทางสังคม

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือรับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

หากมองโดยทั่วไปแล้วจะเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจ ERG เหมือนกับนำเอาทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์มาจัดกลุ่มใหม่แล้วตั้งชื่อให้ใหม่ และยังมีแนวคิดที่คล้ายกันว่าความต้องการเหล่านั้นเรียงเป็นลำดับ หากแต่ความแตกต่างคือ ลำดับชั้นความต้องการในทฤษฎีการจูงใจ ERG ไม่ใช่ลำดับชั้นที่ตายตัว ไม่จำเป็นเสมอไปที่ความต้องการระดับต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับถัดไป โดยความต้องการอาจเกิดขึ้นพร้อมกันมากกว่า 1 ลำดับก็ได้ อีกทั้งความแตกต่างที่เป็นข้อใหญ่คือ ในขณะที่ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์มองว่า ความต้องการที่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะยับยั้งขึ้นไปอย่างเดียว แต่ทฤษฎีการจูงใจ ERG มองว่าความต้องการอาจมีการย้อนกลับลงมาเป็นความต้องการในระดับต่ำกว่าได้

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor)

แมกเกรเกอร์ เน้นถึงความสำคัญของการรับรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ และปรัชญาของมนุษย์ ภายใต้การสังเกตวิธีการของผู้บริหารสมัยเดิม แมกเกรเกอร์เชื่อว่าโดยปกติผู้บริหารจะพยายามจูงใจบุคคลด้วยวิธีการพื้นฐานสองอย่าง เขาเรียกวิธีการเหล่านี้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X คือ มุมมองสมัยเดิมของผู้บริหารที่เสนอแนะว่าผู้บริหาร จะต้องบังคับ ควบคุม หรือ คุกคามบุคคลเพื่อที่จะจูงใจพวกเขา ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้การควบคุมอย่างมาก กับบุคคลและขาดความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา แมกเกรเกอร์ได้เสนอแนะปรัชญาลักษณะของ มนุษย์ทางเลือกอย่างหนึ่งที่เขาเรียกว่าทฤษฎี Y ขึ้นมาในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ทฤษฎี Y คือมุมมองทางการบริหารที่ผู้บริหารเชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ดังนั้น บุคคล ไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปโดยผู้บริหารเพื่อที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพความเชื่อของ แมกเกรเกอร์ คือทฤษฎี Y จะเป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า (สมยศ นาวิกาน, 2546: 294 - 295) จะแสดงสมมติฐานที่แตกต่างกันของปรัชญาลักษณะของมนุษย์สองอย่างดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบระหว่างสมมติฐานของทฤษฎี X ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<ul style="list-style-type: none"> - บุคคลโดยทั่วไปไม่ชอบงานตามธรรมชาติและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าเป็นไปได้ - เนื่องจากบุคคลไม่ชอบงาน บุคคลส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุม กำกับ และข่มขู่ด้วย การลงโทษ เพื่อที่จะให้พวกเขา ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ -บุคคลโดยทั่วไปขาดความทะเยอทะยาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหา ความมั่นคงและรางวัลทางการเงินเหนือ สิ่งอื่นใด -บุคคลส่วนใหญ่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง -เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่มุ่งตัวเอง พวกเขาจะไม่มุ่งเป้าหมายขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ความพยายามทางร่างกายและจิตใจกับงานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน - บุคคลจะใช้การกำกับตนเองและการควบคุมตนเอง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาผูกพันอยู่ -ความผูกพันกับเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ -บุคคลโดยทั่วไปเรียนรู้ภายใต้สภาวะที่เหมาะสมแล้วไม่เพียงจะยอมรับแต่แสวงหาความรับผิดชอบ -ความสามารถที่จะใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะแก้ปัญหขององค์กรจะมีอยู่ภายในบุคคลโดยทั่วไป

ที่มา: สมยศ นาวิการ, 2546: 295

สมมติฐานของทฤษฎี Y จะแสดงถึงความศรัทธาที่สูงของผู้บริหารต่อความสามารถและศักยภาพ ของบุคคล ถ้าผู้บริหารยอมรับปรัชญาของทฤษฎี Y แล้ว วิธีการบริหารต่อไปนี้จะถูกให้ความสำคัญ อย่างจริงจัง (1) การยกเลิกนาฬิกาตอกเวลา (2) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นบนพื้นฐานของบุคคล (3) การเพิ่มคุณค่างาน (4) การบริหาร โดยเป้าหมาย และ (5) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมวิธีการ เหล่านี้ทุกอย่างจะอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าความสามารถจะมีอยู่ภายในตัวบุคคลแต่ละคนสามารถไว้วางใจได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคคลถูกจูงใจ ที่จะใช้ศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y สรุปได้ว่า ในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นต้องใช้ทั้งทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ควบคู่กันไปตามลักษณะของงานและอุปนิสัยผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์กร ขับเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์ลัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

พะยอม วงศ์ศรี (2530: 226) ทฤษฎีเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงการต้องการทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อคนทำอะไรสำเร็จก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป โดยที่ทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นถึงการ จูงใจบนพื้นฐานความต้องการ 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดๆ ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือทำงานที่ซ้ำซ้อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะให้ประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว มีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นและพอใจที่จะวิเคราะห์ปัญหาและประเมินปัญหาที่มีความรับผิดชอบที่สูง

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะสร้างและรักษา ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น บุคคลที่ต้องการในขั้นนี้สูงจะพอใจในการได้รับความรักจากเพื่อนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีในสังคม ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความปรารถนาที่จะควบคุมบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งบุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมและบุคคลประเภทนี้ต้องการความเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่ต้องการทำงานเหนือกว่าผู้อื่นเป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นคว้าวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุดและชอบที่จะแสดงออกในที่ชุมชนชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงกว่าผู้อื่น

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจไฟส์ลัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะนี้

1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป

3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

6. ทฤษฎีความเสมอภาคของ อาดัม (Adam)

Adams (1963: 422-436 อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540: 33) ได้พัฒนาทฤษฎีความเสมอภาคขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากคนที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนงานคิดว่าเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกันและคุณภาพอย่างเดียวกัน จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจขึ้นและจะแสวงหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรม คือ ความไม่เสมอภาคนั้นลง เมื่อคนนั้นพบว่าผลลัพธ์ของเขาที่ได้และสิ่งนำเข้าไปไม่สมดุลกับผลลัพธ์และสิ่งนำเข้าไปของบุคคลเปรียบเทียบ

ความรู้สึกว่า ไม่มีความเสมอภาคจะเกิดขึ้น สิ่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบก็คือ ปัจจัย (Input) ที่ใช้ในการทำงานกับผล (Outcome) ที่ได้จากการทำงาน ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความพยายามในการทำงาน การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเอาใจใส่ การมาทำงาน ระยะเวลาทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน ความประพฤติ และสภาพการทำงาน สถานภาพทางสังคม เป็นต้น ส่วนที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในการทำงาน สถานที่ การจัดห้อง เครื่องมือในการทำงาน สถานภาพของงาน ลักษณะงาน การให้ความสำคัญ เป็นต้น

ผลจากการเปรียบเทียบหากเกิดความเท่าเทียมกันระหว่าง Input ของตัวเอง และ Outcome ของตัวเอง กับ Input ของคนอื่นและ Outcome ของคนอื่น จะพบว่าปัญหาจะไม่เกิดขึ้นแต่หากเกิดความไม่เท่าเทียมกันขึ้นจะเกิดปัญหาในการทำงาน ผลที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมก็คือ ทำให้คนเกิดความไม่พอใจและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน เช่น ขยันน้อยลง เอาใจใสน้อยลง หรือขาดงานหากคนรู้สึกว่าการปฏิบัติต่ำกว่าคนอื่น หรือเอาใจใสมากขึ้น ขยันมากขึ้น ถ้ารู้สึกว่าตัวเองได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนอื่น
2. เปลี่ยนแปลงผลที่ได้จากการทำงานเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าเท่าเทียมกัน เช่น การให้สหภาพเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
3. พยายามหาจุดเปรียบเทียบอย่างอื่นเพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน เช่น ตัวเองได้รับการยกย่องจากองค์กรแม้จะได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกันกับคนอื่น หรือตัวเองได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างแม้ว่าจะได้รับการขึ้นค่าจ้างน้อยกว่าคนอื่น
4. พยายามหาเหตุผลประกอบอย่างอื่นเพื่อหักล้างความไม่เท่าเทียมกันนั้น หากหาเหตุผลได้ก็จะยังคงทำงานต่อไป หากหาไม่ได้ก็ดำเนินการในขั้นต่อไป

5. หนีออกจากสถานการณ์ที่ไม่เท่าเทียมนั้น เช่น ขอย้ายหน่วยงาน ขอเปลี่ยนสถานที่ทำงานและลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น

อนิวัช แก้วจางง (2550) กล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาคของ อาดัม มองเห็น การรับรู้อย่างยุติธรรมในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น อาดัมเชื่อว่ามีความยุติธรรมเกิดขึ้นเสมอใน การทำงานจึงเชื่อว่าบุคคลในองค์การอาจขาดการเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึงโดยอาจได้รับการปฏิบัติที่ ไม่เท่าเทียมกันจากผู้บริหารผู้บริหารอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน และนี่คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของความไม่ยุติธรรมในองค์การ (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006: 264-265)

โดยทั่วไปบุคคลในองค์การจะทำการเปรียบเทียบความพยายามในการทำงาน ให้บรรลุสำเร็จกับรางวัลที่เขาจะได้รับรวมทั้งจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในองค์การที่มีการทำงาน ที่ใกล้เคียงกัน โดย อาดัม ได้สรุปออกมาเป็นสมการที่เชื่อถือได้ ดังนี้

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ตนเองได้ทุ่มเทในงาน}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ที่บุคคลอื่นได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่บุคคลอื่นได้ทุ่มเทในงาน}}$$

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) มุ่งประเด็นไปที่การรับรู้ของพนักงาน ในองค์การเกี่ยวกับความยุติธรรมที่ตนเองได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ทั้งนี้ ผู้บริหารควร ตระหนักดีว่าบุคคลในองค์การโดยทั่วไปให้ความสำคัญไม่เพียงเฉพาะค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ให้ ความสำคัญกับการเปรียบเทียบปริมาณงานที่ผู้อื่น ได้รับด้วยเนื่องจากปัจจัยที่บุคคลได้ทุ่มเทในการ ทำงาน ได้แก่ ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษาและความสามารถส่วนบุคคล เป็นต้น ปัจจัย เหล่านี้ควรที่จะนำมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ เช่น ระดับเงินเดือน การปรับเงินเดือน การเป็นที่รู้จัก การรับการยอมรับและปัจจัยอื่น ๆ เมื่อบุคคลรับรู้ความไม่สมดุลของปัจจัยเหล่านี้กับผลลัพธ์ที่ได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ อาจตามมาไม่มีที่สิ้นสุด ดังนี้ เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจังและสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุก คนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

อาดัม ยัง ได้ให้คำแนะนำ 4 ประการ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามเวลา พบว่าคนงานที่ได้รับค่าตอบแทนเกินจริงจะผลิตผลงานออกมามากกว่าคนงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม
2. การจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณผลผลิต บุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนหน่วยผลิตจะเพิ่มความพยายามเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันส่งผลให้เกิดการเพิ่มปริมาณหรือคุณภาพ ถ้าเพิ่มปริมาณผลผลิตจะเพิ่มความไม่เท่าเทียมกันเนื่องจากทุกหน่วยผลิตดำเนินการเพื่อค่าตอบแทนที่เกินจริง ดังนั้นความพยายามส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่การเพิ่มคุณภาพมากกว่าปริมาณ
3. การจ่ายค่าตอบแทนตามเวลา คนงานที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำจะผลิตผลงานได้น้อยและมีคุณภาพต่ำ อีกทั้งความพยายามในการทำงานจะลดลงและผลผลิตจะลดลงกว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจากงานที่ได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรม
4. การจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณของผลผลิต คนงานที่ได้รับค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงานนำพามาซึ่งความยุติธรรมหากมีการแลกเปลี่ยนคุณภาพของผลผลิตกับปริมาณงาน

7. ทฤษฎีการจูงใจด้วยความคาดหวังของ วรูม (Vroom)

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545: 81-82) ได้กล่าวว่า วรูม ได้เสนอการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ขึ้น โดย วรูม เห็นว่าการจูงใจเกิดจากสิ่ง 2 อย่าง คือ เราต้องการอะไรและเราคิดว่าจะได้รับสิ่งนั้นได้อย่างไร

สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง มีดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นผลมาจากการรวมกันของพลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
2. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์กร
3. บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McShane และ Glinco (2005: 147 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจางง, 2550) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นพื้นฐานแนวคิดในการสร้างความพยายามในการทำงาน โดยมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานซึ่งทำให้บุคคลเชื่อและปรารถนาในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2005: 60) ที่กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังว่ามีแนวโน้มที่จะกระทำการในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวังว่าการกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถดึงดูดใจแต่ละบุคคลในองค์กร

ทฤษฎีความคาดหวังจะกล่าวถึงตัวแปร 3 ปัจจัย (Robbins,2005:60) ดังนี้

1. ความดึงดูดใจ (Attractiveness) เป็นเรื่องความพยายามของบุคคลในการทำงาน โดยคาดหวังความสำเร็จและผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวดึงดูดใจและกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
2. ความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จและค่าตอบแทน (Performance-reward Linkage) เป็นความเชื่อของบุคคลในองค์กร โดยเชื่อว่าหากสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จในระดับหนึ่งจะนำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่ต้องการได้
3. ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับความสำเร็จ (Effort-performance Linkage) บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่าความพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน



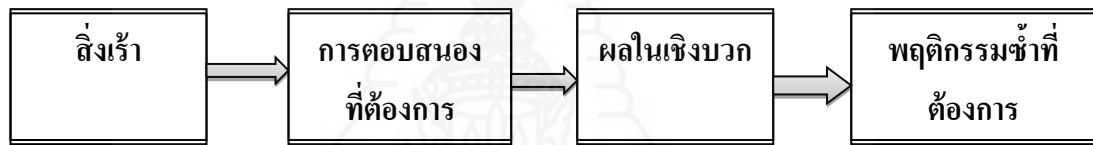
ภาพที่ 2.3 แบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย

ที่มา: Robbins (2005) *Essentials of Organizational Behavior* 8th ed. U.S.A: Pearson, 60

จากภาพที่ 2.3 แสดงแบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย โดยพบว่าบุคคลโดยทั่วไปเมื่อเข้าร่วมงานกับองค์กรจะมีความพยายามส่วนบุคคลสูง ทั้งนี้เพื่อต้องการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งผลสำเร็จของงานก็คือผลสำเร็จส่วนบุคคล ผู้บริหารที่ต้องการผลสำเร็จของงานสูงควรจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน ทั้งนี้ การได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล

8. ทฤษฎีเสริมแรงของ สกินเนอร์ (Skinner)

ตุลา มหาปุสุชานนท์ (2554: 269) กล่าวถึง ทฤษฎีเสริมแรง เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงจิตแบบกระบวนการ ประยุกต์ใช้หลักการทางทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการวางเงื่อนไขในกระบวนการเชิงจิตและการปฏิบัติงานของบุคคลกรมาใช้ ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วทฤษฎีเสริมแรงมีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกบุคคล โดยส่วนรวมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ที่บุคคลแสดงออกไม่ใช่ความต้องการภายใน รวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกหากได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่น่ายินดี สำหรับผู้แสดงก็มีแนวโน้มจะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับการปฏิบัติซ้ำในอนาคต จึงสรุปได้ว่าการเสริมแรงทางบวก อันได้แก่ สิ่งเร้า จะเสริมสร้างแนวโน้มให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการในเชิงบวก และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเรื่อยๆ ส่วนการตอบสนองที่จะนำไปสู่ผลในเชิงลบ จะมีแนวโน้มที่จะหยุดไป ดังนั้นการเชิงจิตผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกสิ่งเสริมแรงที่มีพลังไปในทางที่ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ ทั้งนี้กระบวนการเสริมแรงจะเป็นดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การเสริมแรงตามแนวคิดของ Skinner

ที่มา: ตุลา มหาปุสุชานนท์ (2554: 269)

ในทฤษฎีเสริมแรงจะประกอบด้วย ประเภทของรางวัล และการลงโทษที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างจะส่งผลให้บุคคลเข้าหาเมื่อผลตอบสนองออกมาในเชิงบวก และถอยหนีในผลตอบสนองเชิงลบ ซึ่งสามารถจำแนกสถานการณ์ออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การจะเกิดซ้ำอีกได้ ถ้ามีการสร้างเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นการเสริมแรงทางบวกแล้วบุคคลผู้นั้นมีความยินดี เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่น่าชื่นชมยินดี
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ที่ไม่น่ายินดีกระทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมถอยหนีหรือออกห่าง อันเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่น่ายินดีเหล่านี้เรียกว่า ตัวเสริมแรงทางลบ ที่เสริมสร้างให้พฤติกรรมถอยหนีหรือออกห่างจากเหตุการณ์เกิดขึ้นซ้ำได้ในอนาคต

3. การลงโทษ (Punishment) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การจะลดลง ถ้ามีการลงโทษเกิดขึ้นแล้วทำให้บุคคลผู้นั้นไม่ปรารถนา และมีโอกาสที่จะลดลงเรื่อยๆ หรือเกิดขึ้นน้อย มากในอนาคต

4. การสูญสิ้น (Extinction) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การจะลดลง หากพวกเขาเห็นว่าคุณค่าหรือการยอมรับ หรือการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชา ยุติลง อันเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลรู้สึกยินดีปรีดาที่การสนับสนุนเหล่านั้นยุติลง

2. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 13-14) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการในองค์การให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวบ่งชี้การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและตรงความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้า ของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงินหรือบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายการโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) สามารถอธิบายอีกแบบหนึ่งได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีที่มีการมีคณงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่าที่ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่า การเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือประหยัด (Economizing) หรือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลดลง

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

นอกจากนี้ สิริชัย กาญจนวาสิ (2537: 77-79) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเน้นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อการสร้างผลผลิต 1 หน่วย โดยในทางเศรษฐศาสตร์นิยมพิจารณาผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพของโครงการโดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ออกได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพภายใน ซึ่งเป็นผลของโครงการจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้นกับผลผลิตภายในบริบทของโครงการ หรือสิ่งแวดล้อมของโครงการ โดยตรงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือสอดคล้องกันหรือไม่

2. ประสิทธิภาพภายนอก เป็นการศึกษาคุณค่าของผลผลิต (Out put) ที่สนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกของโครงสร้างหรือสังคมภายนอก ซึ่งสามารถตัดสินได้จากความสมดุลของค่าใช้จ่ายทางสังคม (Social Costs) และผลประโยชน์ทางสังคม (Social Benefits) หรือความสำเร็จของโครงการในการตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ความพึงพอใจของผู้บริโภค ระบบของสังคม เป็นต้น

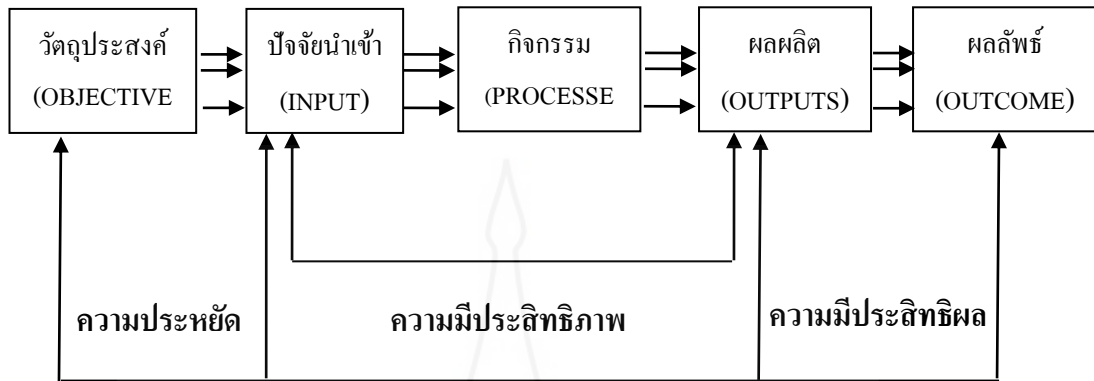
ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการเน้นการพิจารณาผลผลิต (Output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุม

จุฑารัตน์ เอื้ออานวย และคณะ (2542: 21) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของการทำงาน โดยทั่วไปจะหมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็วมีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากร ในด้านการเงิน คน อุปกรณ์และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึงอัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) ในงานของข้าราชการนั้น ประสิทธิภาพเป็นคำที่ใช้ปะปนกันหรือสลับกับคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และผลิตภาพ (Productivity) ดังนั้นในความหมายที่จะกล่าวต่อไปนี้จะใช้คำว่า ประสิทธิภาพ ในความหมายที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิตที่ออกมา การที่จะบ่งบอกว่า ข้าราชการมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงต้องพิจารณาทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ ตลอดจนเวลา กระบวนการทำงาน ได้แก่ วิธีการทำงาน กฎ ระเบียบต่างๆ ตลอดจนวิธีบริหาร รวมทั้งผลลัพธ์ที่ออกมา ซึ่งได้แก่ ผลงาน หรือบริการต่างๆ ของรัฐ ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และวัดได้ โดยในทางปฏิบัติจะวัด ประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิต ที่ออกมาโดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในแง่มุมผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริหารเป็นที่พอใจของลูกค้า

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2539: 16-17) ได้กำหนดกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.5

ผลสัมฤทธิ์ (RESULTS)



ภาพที่ 2.5 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา: ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2539) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร

จากแผนภาพสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บจากรายสุทธ ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวังคำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้
4. ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการขององค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น
5. ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากหรือผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการ จัดทำบริการ สาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลา

8. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัย นำเข้าประสิทธิภาพการดำเนินงานต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมากมาย แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลา

9. ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

2.2 เครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน

การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงาน มีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่ายๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้ในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรคือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงาน โครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวัง นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กร การปรับปรุงการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

สำหรับเครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงานนั้น เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 131) ได้สรุปรายละเอียดไว้ ดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถที่จะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธี Balance Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้นๆ ว่า Balance Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจโดยทั่วไปแล้วประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective) การประเมินผลทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่มาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึงรอยสักหรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบ

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors หรือ CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นไว้จะมี 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร และปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันออกไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (Sensitivity Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้าง ที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจองค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์กรด้วย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม และอาจทำให้ผู้บริหารองค์กรตัดสินใจผิดพลาดได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกคนให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความจำเป็นของการวัดผลอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานขององค์กรจะช่วยทำให้เกิดการยอมรับอย่างทั่วถึง

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายด้วย

โดยปกติแล้ว องค์กรหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารองค์กรแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Stakeholders) รับทราบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะต้องไม่ซับซ้อน หรืออิงหลักวิชาการมากเกินไป แต่ควรเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ หรือความต้องการของกลุ่มผู้อ่านรายงานผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวแปรไม่กี่ตัว เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของงาน โดยนำมากำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะนำผลงานจริงที่เกิดขึ้นมาเปรียบ เทียบเป้าหมายในตัวชี้วัดนั้น ตัวอย่างเช่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชนของผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด KPI คือ ร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อจากนั้น นำมาสู่การกำหนด เป้าหมายเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะต้องให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริหารหน่วยงานของรัฐไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น

KPI เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้อง SMART ได้แก่ 1. Specific ความเฉพาะ เจาะจง 2. Measurable ตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง 3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 4. Realistic มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

ตัวชี้วัด 5 ประเภท ที่มักใช้ระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicator) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้ หรือจำนวน หน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อน ความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนนักเรียนที่เลื่อนชั้นหรือจบการศึกษา หรือจำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไข เป็นต้น
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการตัวอย่าง ได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำหรือร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ 2 ปี หรือจำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์แล้ว พอใช้ ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and Cost Effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต และผลลัพธ์ตามลำดับตัวอย่าง ได้แก่ ค่าใช้จ่าย ต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้น และสำเร็จการศึกษา เวลาทำงาน (ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น
5. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้จะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กรก็ได้ ตัวอย่างขององค์ประกอบที่ควบคุมได้ เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์การซ่อมถนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์กร เช่น ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานและนำไปใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ติดต่อกันไปนานๆ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานได้ดีขึ้น การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น แต่ถ้ระบบการวัดผลถูกใช้ในทางควบคุมและลงโทษแล้ว ผู้ปฏิบัติก็จะปกปิดข้อมูลหรือถ้าข้อมูลจากกระบวนการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการได้ กระบวนการวัดผลนั้นถือได้ว่าล้มเหลว

2.4 การประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้ Balanced Scorecards

Balanced Scorecard (BSC) (กฤษณี มหาวิทยาลัย, 2547) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective) ในองค์กรด้านธุรกิจการค้าดัชนีแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุนการทำวิจัยและพัฒนาผลตอบแทน

2. ลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่องและส่วนแบ่งการตลาด

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการนำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

Balance Scorecard ได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการแล้วเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2546-2547 ในรูปของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยผ่านกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำหลักการ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2558: 3-4)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัตินโยบาย เทียบได้กับมิติทางด้านการเงินของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด กล่าวคือ ในยุทธศาสตร์นั้นส่วนราชการ/จังหวัดต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลงเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้าของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านการบวนการดำเนินงานของ Balance Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

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

3. สำนักงานอัยการสูงสุด

3.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุด เดิมชื่อ กรมอัยการ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 สังกัด กระทรวงยุติธรรม แต่พนักงานอัยการในเวลานั้นมิได้สังกัดกรมอัยการเพียงแห่งเดียว หากแต่ยังสังกัดในกระทรวงต่างๆ อีก เช่น กระทรวงนครบาล และกระทรวงมหาดไทย ทำนองเดียวกันกับศาล จากการที่พนักงานอัยการสังกัดแยกกันอยู่ในกระทรวงต่างๆ ดังกล่าว ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการดำเนินงานหลายประการ ดังนั้น ใน พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ ฉบับลงวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2458 รวมพนักงานอัยการที่สังกัดกระทรวงต่างๆ ที่ดำเนิน คดีแทนรัฐบาลทั้งในส่วนกลางและหัวเมืองไว้ในกระทรวงเดียวกัน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2459 เป็นต้นไป และให้เรียกชื่อว่า กรมอัยการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ต่อมา ปี พ.ศ. 2465 ได้มีพระบรมราชโองการ โอนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นต้นมา จนกระทั่งได้มีการยึดอำนาจการปกครองโดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ แยกกรมอัยการออกจากกระทรวงมหาดไทยไปเป็นหน่วยงานราชการอิสระไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีกระทรวงหรือทบวงใด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีโดยตรง โดยเปลี่ยนชื่อจาก “กรมอัยการ” เป็น “สำนักงานอัยการสูงสุด”

ปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 255 ได้บัญญัติให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งบัญญัติให้พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม โดยให้มีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น และมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา

วิสัยทัศน์ (Vision) "องค์กรอัยการเป็นสถาบันที่มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน"

พันธกิจ (Mission)

1. เสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางอาญา การบังคับใช้กฎหมายในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนด้วยความเที่ยงธรรม
2. ชำรงรักษาและพัฒนาระบบและกลไกในการรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน
3. พัฒนางานด้านสิทธิมนุษยชนและการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนชาวไทย ทั้งในและนอกประเทศตามหลักกฎหมายสากล
4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางกฎหมายและทางอาญากับองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. พัฒนากฎหมายพัฒนางานวิจัย และพัฒนาการบังคับใช้กฎหมายให้มีประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขีดสมรรถนะสูง โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางอาญา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสีย

ต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทางกฎหมายทั้งใน

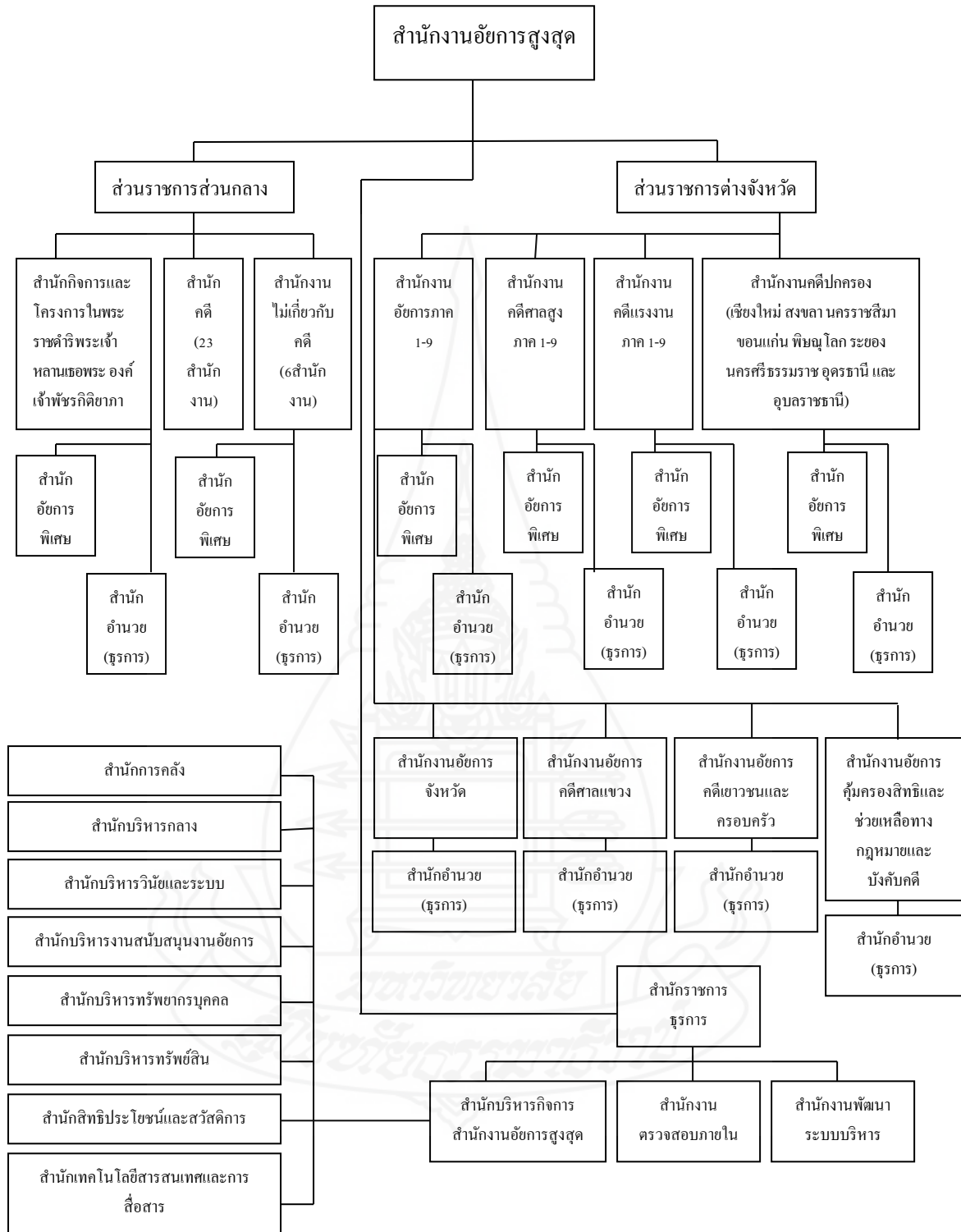
และต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่สำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุด ได้มีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติมตามประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่องการแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 โดยที่เป็นการสมควรให้มีการแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรอัยการตามรัฐธรรมนูญเพื่ออำนวยความยุติธรรมในทางอาญา การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชนให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรมและมีประสิทธิภาพอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 7 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการพ.ศ. 2553 โดยแสดงโครงสร้างสำนักงานอัยการสูงสุดไว้ในภาพที่ 2.6





ภาพที่ 2.6 โครงสร้างสำนักงานอัยการสูงสุด

ที่มา: ประกาศคณะกรรมการอัยการ (2554: 9)

3.2.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้

(มาตรา 23) สำนักงานอัยการสูงสุด นอกจากมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการและงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการแล้ว ให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมายรวมตลอดทั้งในการคุ้มครองป้องกันสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน
- 2) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐ
- 3) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่นิติบุคคล ซึ่งมีใช้หน่วยงานของรัฐแต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้น ทั้งนี้ ตามที่เห็นสมควร
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง หรือคดีปกครองแทนรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งพนักงานอัยการได้รับดำเนินคดีให้
- 5) ดำเนินการตามที่คณะรัฐมนตรีร้องขอ เว้นแต่การดำเนินการนั้นจะขัดต่องานในหน้าที่ หรืออาจทำให้ขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการ
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- 7) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการอำนวยความสะดวก การรักษาสถาปัตยกรรม ประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- 8) ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด
- 9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด

ในการตรวจร่างสัญญาตาม (2) และ (3) ให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รักษาประโยชน์ของรัฐ ในการนี้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รายงานรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐตาม (2) หรือนิติบุคคลตาม (3) ที่เป็นคู่สัญญาให้ทราบถึงข้อที่ควรปรับปรุงหรือแก้ไขให้สมบูรณ์ ข้อเสียเปรียบหรือข้อที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ

3.2.2 อำนาจหน้าที่ของอัยการสูงสุด มีดังนี้

(มาตรา 27) ให้อัยการสูงสุดมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามเป้าหมาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการ
- 2) ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการ ปฏิบัติราชการ และบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน และประเพณีปฏิบัติของราชการ
- 3) บริหารจัดการงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และการพัสดุของสำนักงานอัยการสูงสุด

ในการปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่ง อัยการสูงสุดอาจมอบอำนาจให้รองอัยการสูงสุด หรือข้าราชการฝ่ายอัยการผู้หนึ่งผู้ใดปฏิบัติหน้าที่แทนได้ ให้อัยการสูงสุดโดยความเห็นชอบของ ก.อ. มีอำนาจออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และการพัสดุของสำนักงานอัยการสูงสุด

3.2.3 อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ มีดังนี้

มาตรา 14 พนักงานอัยการมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ
- 2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและ ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- 3) ในคดีแพ่ง หรือคดีปกครอง มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาล หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคในศาล หรือในกระบวนการทางอนุญาโตตุลาการทั้งปวง กับมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- 4) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือคดีอาญา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกฟ้องใน เรื่องการที่ได้กระทำไปตามหน้าที่ที่ดี หรือในคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ราษฎรผู้หนึ่งผู้ใดถูกฟ้องใน เรื่องการที่ได้กระทำตามคำสั่งของเจ้าที่ของรัฐซึ่งได้ตั้งการโดยชอบด้วยกฎหมาย หรือเข้าร่วมหรือช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งกระทำการในหน้าที่ราชการที่ดี เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับ แก้ต่างให้ก็ได้

5) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือกรณีมีข้อพิพาทที่ต้องดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ ที่หน่วยงานของรัฐซึ่งมิได้กล่าวใน (3) หรือนิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มีพระราชบัญญัติด้วยตนเอง เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับว่าต่างหรือแก้ต่างให้ก็ได้

6) ในคดีที่ราษฎรฟ้องเองไม่ได้โดยกฎหมายห้าม เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการมีอำนาจเป็นโจทก์ได้

7) ดำเนินการตามที่เห็นสมควรเกี่ยวกับการบังคับคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา ในกรณีนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ

8) ในกรณีที่มีการผิดสัญญาประกันจำเลย หรือประกันรับสิ่งของไปดูแลรักษา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีในการบังคับให้เป็นไปตามสัญญานั้น ในกรณีนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ

9) อำนาจและหน้าที่ตาม ก.อ. ประกาศกำหนดหรือเห็นชอบเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี

10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ

11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามที่ได้รับมอบหมายจากอัยการสูงสุด

ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการตามมาตรา 14 (3) (4) และ (5) พนักงานอัยการจะออกคำสั่งเรียกบุคคลใดๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำก็ได้ แต่จะเรียกคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งมาให้ถ้อยคำโดยคู่ความฝ่ายนั้น ไม่ยินยอมไม่ได้ พนักงานอัยการตำแหน่งใดมีอำนาจดำเนินการตามวรรคหนึ่งได้เพียงใดให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานอัยการสูงสุด กำหนดโดยความเห็นชอบของ ก.อ.

3.2.4 อำนาจหน้าที่ข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการสูงสุด

อำนาจหน้าที่ข้าราชการตุลาการ หน่วยงานราชการอัยการ มีดังต่อไปนี้

1) รับผิดชอบงานตุลาการ งานสารบบเรื่อง งานบริหารงานบุคคล งานเลขานุการนักบริหาร งานงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ พัสดุและยานพาหนะ

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ประเภทบุคลากรอัยการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติให้องค์กร อัยการ เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ มีหน่วยราชการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานบุคคลขององค์กร อัยการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 7 กำหนดให้ องค์กรอัยการ ประกอบด้วย ก.อ. อัยการสูงสุด และพนักงานอัยการอื่น โดยมีสำนักงานอัยการ สูงสุดเป็นหน่วยราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ได้ แบ่งข้าราชการฝ่ายอัยการ ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ข้าราชการอัยการ ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ และ (2) ข้าราชการตุลาการ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด นอกจากนี้ (1) ข้าราชการตุลาการเป็นผู้มี ความสำคัญต่อองค์กรอัยการ เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนงานของพนักงานอัยการ ให้สำนักงาน อัยการสูงสุด (ขวัญตา พระธาตุ, 2554: 14-15)

3.3.1 กลุ่มพนักงานอัยการ คือ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงาน อัยการตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ และให้ได้รับอัตราเงินเดือนและเงิน ประจำตำแหน่งของข้าราชการอัยการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 การบรรจุบุคคลเป็นข้าราชการอัยการ โดยวิธีการสอบคัดเลือก เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งจะมี สถานะเป็น “ข้าราชการอัยการ” และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัยการผู้ช่วย ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ ปฏิบัติราชการในฐานะ “พนักงานอัยการ” ตามกฎหมายว่าด้วยพนักงานอัยการ

3.3.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตุลาการ คือ บุคลากรอัยการอีกประเภทหนึ่งในสำนักงาน อัยการสูงสุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทางตุลาการ ประกอบด้วย ข้าราชการตุลาการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเหมาบริการ

1) ข้าราชการตุลาการของสำนักงานอัยการสูงสุดนั้น ให้นำกฎหมายตาม ระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำ ตำแหน่ง และเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการตุลาการ การปรับขึ้นตำแหน่งสูงของ เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวกับ ข้าราชการพลเรือนมาบังคับใช้

2) พนักงานราชการ ของสำนักงานอัยการสูงสุดนั้นเป็นบุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง โดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการเพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และค่าตอบแทน และการดำเนินการอื่นๆ ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 มาบังคับใช้

3) ลูกจ้างประจำ ของสำนักงานอัยการสูงสุดนั้น เป็นบุคลากรประเภทหนึ่งของรัฐการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและการดำเนินการอื่นๆ ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537 มาบังคับใช้

4) พนักงานจ้างเหมาบริการ ของสำนักงานอัยการสูงสุดนั้น เป็นการจ้างบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลให้ปฏิบัติงานภาครัฐ โดยดำเนินการจ้างหรือดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ โดยมีสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างเหมาบริการ มีฐานะเป็นผู้รับทำของโดยไม่ทำให้ผู้รับจ้างมีฐานะเป็นลูกจ้างของทางราชการ การทำสัญญาสามารถจัดทำได้ทั้งกรณีการจ้างปีงบประมาณหรือเฉพาะช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้หน่วยงานสามารถดำเนินการทำสัญญาจ้างต่อเนื่องหรือข้อตกลงกับผู้รับจ้างรายเดิม ได้ภายหลังที่สัญญาเดิมได้สิ้นสุดลงและผู้รับจ้างรายเดิมได้รับการคัดเลือก หน่วยงานสามารถขออนุมัติเพิ่มอัตราค่าจ้างเหมาบริการเอกชนรายบุคคลได้ โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้ 1) ผู้รับจ้างผ่านการปฏิบัติงาน ณ สำนักงานนั้นๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี งบประมาณ 2) การเพิ่มอัตราค่าจ้างเหมาบริการทุกตำแหน่งให้เพิ่มในอัตราค่าจ้างคนละไม่เกิน 300 บาทต่อเดือน และ 3) เป็นผู้ที่ผ่านการพิจารณาและสมควรได้รับการเพิ่มอัตราค่าจ้าง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ ตำแหน่งของงาน วุฒิต่างการศึกษา และสถานภาพในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้(1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้าน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (2) จำแนกตามเพศแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามองค์ประกอบด้านต่างๆ ทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ไพยมพร เขมวงศ์ (2548) ศึกษาเรื่อง แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จากกลุ่มตัวอย่าง 248 คน พบว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน เมื่อจัดเรียงลำดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมจากระดับมากที่สุดไปหาระดับน้อยที่สุด ได้ดังนี้ ด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล คือ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช 2) อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 3) อายุ ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน 4) อายุ มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือนและ 5) เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ระยะเวลาทำงานและรายได้ มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ยุพินธร โชติสุข (2548) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 5 ปัจจัย ได้แก่ เพศ ชาย อายุ สถานภาพสมรสหม้าย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะทางกายภาพ

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 1 ปัจจัย ได้แก่ เพศหญิง

3. ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สถานภาพสมรส โสด สถานภาพสมรสคู่ รายได้ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ปัจจัย ได้แก่ รายได้ เพศชาย และระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี

พินิจ ทางทอง (2549) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ใจทิพย์ ชินสุวรรณ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลอำเภอคอนเจดีย์และอำเภอสามชูก จังหวัดสุพรรณบุรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน, เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน, และศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล อำเภอคอนเจดีย์และอำเภอสามชูก จังหวัดสุพรรณบุรี เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 113 คน ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล อำเภอคอนเจดีย์และอำเภอสามชูก จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจภายในและปัจจัยจูงใจภายนอกในภาพรวมของทั้งสองอำเภอ ด้วยการทดสอบค่าทีพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความท้าทายในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร และมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลมากยิ่งขึ้น

กิริติกานต์ สุธีรยงประเสริฐ (2552) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูม อำเภอโกสโกลาส จังหวัดสุโขทัย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูม อำเภอโกสโกลาส จังหวัดสุโขทัย (2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูม (3) ข้อเสนอแนะ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูมอำเภอโกสโกลาสจังหวัดสุโขทัย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูมอำเภอโกสโกลาสจังหวัดสุโขทัยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูมอำเภอโกสโกลาสจังหวัดสุโขทัยทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (3) ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจได้แก่ ควรปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้นและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

กัลยา ยศคำลือ (2553) ได้ศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่าคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ตามลำดับ

2. พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่อยู่อาศัย จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันและจำนวนวันที่ปฏิบัติงานต่อสัปดาห์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถศึกษาต่อได้ (ปริญญาโท-เอก) บ้านพักให้มีเพียงพอ เพิ่มความมั่นคงให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ควรให้ความเสมอภาคต่อพนักงานมหาวิทยาลัย ควรจัดหาสวัสดิการอื่นๆ เพิ่มเติมให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีกฎระเบียบที่ชัดเจนให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงควรนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยแบบกัลยาณมิตร

4. การวิเคราะห์นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยจะต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการบริหารงานต้องพัฒนาปรับเปลี่ยน โครงสร้างของงาน ให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงานมหาวิทยาลัย การนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยโดยการชี้แนะในการทำงานจะก่อให้เกิดความมั่นใจต่อวิชาชีพ เพราะนอกจากมหาวิทยาลัยจะสามารถธำรงรักษานุเคราะห์ที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีความรักองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จริญญา ครุพิพรม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน เป็นปัจจัยทำให้มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน พบว่า ด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติของบุคลากรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงของอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านสุดท้าย คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของปัจจัยจูงใจ พบว่าระดับแรงจูงใจเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนปัจจัยก้ำจุน พบว่าระดับแรงจูงใจเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความมั่นคงของอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ สำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูลอยากให้บุคลากร ในหน่วยงานมีความรักและสามัคคีกัน ความร่วมมือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันของบุคลากรในหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีหลักธรรมมาภิบาลในการทำงาน มีความยุติธรรมและไม่ลำเอียงในการทำงาน

ชาติรี เหล่าเลิศรัตน (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาตัวแปรและสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 238 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และด้านสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้าน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน การทดสอบแบบไคสแควร์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .447 .446 และ.317 ตามลำดับ

2. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยได้โดยเรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ส่งผลมากที่สุดไปยังตัวพยากรณ์ที่ส่งผลน้อยที่สุด มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และรายได้ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ร้อยละ 32.32

ธานี แสงจันทร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองส่วนจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า 2.1 ด้านเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.2 ด้านอายุ พบว่า ภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความมั่นคง ในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.3 ด้านระดับ

การศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.4 ด้านอัตราเงินเดือน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.5 ด้านสถานภาพการสมรส พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านไม่แตกต่างกัน 2.6 ด้านระดับตำแหน่ง พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.7 ด้านอายุราชการ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการยอมรับ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ไม่แตกต่างกัน

วิชัย สีนโทรมย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ในภาพรวม ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
2. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน และปัจจัยสุขอนามัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีผลมากที่สุดต่อแรงจูงใจในการทำงาน
3. ปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ข้าราชการธุรการได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสถานการณ์ปัจจุบัน การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจน ข้อเสนอแนะได้แก่องค์กรควรกำหนดแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบให้โปร่งใส ชัดเจน ให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติเข้ามีส่วนร่วม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งจัดสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น จัดรถรับส่ง ที่พักอาศัย

สุนทร แทบทับ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 11 หน่วยงาน จำนวน 600 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 240 ราย โดยสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด (2) วิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบค่าที (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีทดสอบเชิงพหุแบบขั้นตอน และ (4) วิเคราะห์ความแตกต่างใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และควรประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จันแดง ภูษิขันธ์ (2555: 108-111) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และปัจจัยค้ำจุน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหาร และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยว

2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดมหาสารคาม

จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้าน นโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

จำแนกตามอายุ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 7 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และแตกต่างกัน 3 ด้าน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ

จำแนกตามที่ตั้งสำนักงาน พบว่าบุคลากรฝ่ายอัยการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอัยการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรและเทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บข้อมูลคดี ควรส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ควรจัดฝึกอบรมและพาไปดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่พัฒนาแล้ว ควรจัดให้มีการประชุมทุกเดือนเพื่อชี้แจงงานและควรจัดกิจกรรมสันทนาการร่วมกัน

ชัยฤทัศน์ เรือนกะศิลาปี (2555) ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยภาพรวมในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (4) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี

รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 86 แห่ง ซึ่งมีตัวแทนเป็นพนักงานส่วนตำบลทั้งหมด 1,154 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 70 แห่ง โดยมีตัวแทนเป็นพนักงานส่วนตำบลจำนวน 297 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70 (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) จุดแข็งในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ มีการให้บริการสาธารณะด้วยความรวดเร็ว ทันใจ จุดอ่อน คือ ขาดความพร้อมทางด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการให้บริการประชาชน โอกาส คือ สามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะทุกขั้นตอน และ (4) กลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ ควรส่งเสริมการออกให้บริการประชาชนนอกสถานที่ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานการให้บริการสาธารณะ มีการนำความต้องการของประชาชนมาเป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะ และควรดำเนินการให้บริการสาธารณะโดยมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น

นิภาพร เที่ยนเลื่อน (2555) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล 690 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงอยู่ในช่วงระหว่าง 0.7669 ถึง 0.9582 สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

นิภาพรรณ รอดโรคา (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัญหา สรศักดิ์ (2555) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น (2) เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่นตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น จำนวน 4,679 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ได้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาจำนวน 368 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบตามสะดวก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และค่าทดสอบเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านงาน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับมาก (2) ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษาและรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05(3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดให้มีระบบประปาครบทุกหมู่บ้านและมีน้ำใช้อย่างเพียงพอ ควรมีการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพต่างๆอย่างต่อเนื่องและควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง

มงคล ธีดาชัยลักษณ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามปัจจัยบุคคล (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 391 คน คำนวณจากประชากร จำนวน 1,565 คน เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เครื่องมือได้แก่แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ส่วนสถิติที่นำมาใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดสรรงบประมาณ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านค่านิยมร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านโครงสร้าง (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (4) ปัจจัยด้าน โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และส่งผลโดยสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ร้อยละ 49.6 (5) ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านการจัดการ รองลงมาได้แก่ด้านบุคลากร แนวทางแก้ไขได้แก่ องค์การควรวิเคราะห์ปริมาณงานและอัตรากำลัง และกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ และควรพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

สมพร ศรีประเสริฐ (2555) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการทำงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ ข้าราชการและลูกจ้างของศาลจังหวัดจันทบุรีทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 52 คน

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้ ข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจาก สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอันดับสุดท้าย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ และการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ สถานภาพการสมรสระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม (3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล (4) ศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ทั้งเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คนจากประชากรทั้งสิ้น 813 คน สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก โดยด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ปัจจัยจูงใจ จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ปัจจัยสุขวิทยา จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาความสัมพันธ์กับผู้อื่น นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน และเงินเดือน/ผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล (4) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาจัดระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะทีม

ศุภัญญา พรหมทอง (2555) ได้ศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 160 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 114 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.944 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมากคือความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านเงินเดือน (2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลคือ พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน สถานภาพ เงินเดือน และอาชีพ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิตติมา วงศ์วิชัย (2556) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21 (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21 จำนวน 174 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 122 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนจำแนกทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้าราชการมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าตามลำดับ ส่วนปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีระดับการจูงใจที่สุดคือ ด้านการควบคุมการนิเทศงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาวะการทำงาน และด้านเงินเดือนตามลำดับ (2) ข้าราชการที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งงาน และฝ่ายที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่หากพิจารณาในรายด้าน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน จะมีปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานและปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารมีความแตกต่างกัน และข้าราชการที่มีฝ่ายที่ปฏิบัติงานต่างกัน จะมีปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือนที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานพบว่า มีนักวิชาการได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเป็นจำนวนมาก ผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่าทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยส่วนใหญ่จะศึกษาตามแนวทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก เนื่องจากมีลักษณะที่กว้างและครอบคลุมกว่าทฤษฎีอื่นๆ องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้มนุษย์มีความสุขในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮร์ซเบอร์ก มากที่สุด ซึ่งให้เห็นว่าการนำปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มาเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างยิ่ง เพราะหากบุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถส่งผลให้งานที่ปฏิบัตินั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ผู้ศึกษาจึงเลือกแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮร์ซเบอร์ก เป็นตัวแปรอิสระในกรอบแนวคิดหลักในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และปัจจัยค้ำจุนได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ ส่วนตัวแปรตามผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำหลักการ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน ของ Balanced Scorecard มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า ของ Balanced Scorecard มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านกระบวนการดำเนินงาน ของ Balanced Scorecard มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ของ Balanced Scorecard

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในการที่จะทำให้อุบลาคารขององค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดัน และเมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานแล้ว ก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยที่จะสร้างแรงจูงใจนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเดียวแต่จะเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยรวมกัน ตามที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น

เมื่อผู้ศึกษาได้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถแยกแยะได้ง่ายว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้น่าจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านใด หากความไม่พอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยใด ก็จะได้แก้ไขปรับปรุงได้โดยถูกต้องเพื่อลดระดับความไม่พึงพอใจในการทำงานลง ในขณะที่เดียวกันหากศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจประการใดที่มีลักษณะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักงาน หรือชอบพองานก็จะได้ส่งเสริมปัจจัยนั้นๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษายังสามารถสร้างค่านิยมศัพท์เฉพาะของการศึกษาได้ โดยการศึกษาจากงานของผู้อื่นที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้วประยุกต์ให้เข้ากับการศึกษาของผู้ศึกษาเอง และยังสามารถสร้างเครื่องมือการศึกษาประเภทแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ภายใต้กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ผู้ศึกษาได้ศึกษามา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่สุ่มตัวอย่างมาจากประชากรของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ณ ช่วงเวลาหนึ่ง โดยเน้นการเก็บข้อมูลครั้งเดียว และใช้วิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 109 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร ข้าราชการอัยการ ข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและพนักงานจ้างเหมาบริการ

2.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 12 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 86 คน ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

จากสูตร n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดในที่นี้ ร้อยละ 0.5

แทนค่าจากสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{109}{1 + 109(0.5^2)} \\ &= \frac{109}{1 + (109 \times 0.0025)} \end{aligned}$$

$$N = 85.82$$

เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามหลักการวิจัย ผู้ศึกษาจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เป็นจำนวนเต็ม เพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเหมาะสม คือ 86 คน

2.3 สุ่มตัวอย่าง

2.3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 86 คน จำแนกเป็นประเภทบุคลากร จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับสลากตามประเภทบุคลากร ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ข้าราชการอัยการ	38	30
2. ข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ	36	28
3. พนักงานราชการและจ้างเหมาบริการ	35	28
รวม	109	86

2.3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจงจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 คน คือ อัยการจังหวัด จำนวน 2 คน ได้แก่ อัยการจังหวัดสมุทรสงครามและอัยการจังหวัดสมุทรสาคร และผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสงครามและผู้อำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสาคร เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่านนี้เนื่องจากเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

3.1 แบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด และจังหวัดที่ตั้งขอสำนักงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์

เกื้อกูล

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

โดยในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นการประเมินความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likerts Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

5	คือ	มีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด
4	คือ	มีแรงจูงใจในระดับมาก
3	คือ	มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง
2	คือ	มีแรงจูงใจในระดับน้อย
1	คือ	มีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและความต้องการต่อแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อแนะนำต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2 แบบสัมภาษณ์

เป็นชุดคำถามที่ผู้ศึกษาใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมากำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาในครั้งนี้

3.3.2 ร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.3.3 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามทำได้ด้วยการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) โดยขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 3 ท่าน ได้แก่

- 1) คุณเขวาลักษณ์ หะรินสวัสดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสาคร
- 2) คุณวาสนา คำรงค์ศักดิ์ นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสมุทรสาคร
- 3) คุณนางสาวพิชญา ปานสวัสดิ์ นิติกรชำนาญการ สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัดสมุทรสาคร

เพื่อตรวจสอบความตรงประเด็นของเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ตลอดจนการจัดหมวดหมู่และการจัดเรียงลำดับของคำถามพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ วิธีการพิจารณาแบบนี้จะเรียกว่า การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาสามารถกระทำโดย นำแบบทดสอบให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า ข้อสอบแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือไม่อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อสอบข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ก็จะให้ค่าเป็น “0”

ทั้งนี้ ค่า IOC ที่ยอมรับไว้ว่า ข้อสอบมีความเที่ยงตรงคือมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อสอบข้อนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จะต้องตัดข้อสอบนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงข้อสอบข้อนั้นใหม่เมื่อทำการแก้ไขปรับปรุง แบบสอบถามเรียบร้อยแล้วจนมีความเที่ยงตรงเป็นที่ยอมรับแล้วจึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างก่อน ใช้จริง ปรากฏว่าค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ

3.3.4 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำ ไปทดสอบ (Try-out) ทหารดับความเชื่อมั่น จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สำนักงานอัยการจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) หรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ เป็นค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณหาได้จากสูตร Cronbach การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ โดยแบบทดสอบค่าคะแนนที่ได้ อาจจะเป็นค่าอะไรก็ได้ที่มีค่ามากกว่า 1 สูตรที่ใช้ในการคำนวณ มีดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ
	n	คือ จำนวนข้อของแบบทดสอบ
	S_i^2	คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบรายข้อ
	S_t^2	คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบทั้งฉบับ

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.07 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลได้

1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3 ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้อในแบบสอบถาม ทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนน ระดับความคิดเห็น มี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3 เพื่อคำนวณหาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านแรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.980 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลสองลักษณะ ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 แบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 86 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และเมื่อได้แบบสอบถามมาแล้ว นำลงรหัสสำหรับประมวลผล เพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทางสถิติ และเพื่อการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ต่อไป

4.1.2 แบบสัมภาษณ์ เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษา จะทำการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ ข้อมูล

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือวิชาการ บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุด ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนคือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำเสนอในรูปแบบต่างๆ โดยใช้สถิติ ได้แก่

1) **สถิติร้อยละ (Percentage)** ใช้เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน

2) **ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)** ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลโดยใช้เกณฑ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

1) *t-Test* ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร สำหรับตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม

2) **ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient)** ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระดับของความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
.51 - .70	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
.31 - .50	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์โดยที่

ถ้า r มีเครื่องหมาย + หมายถึงมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้า r มีเครื่องหมาย - หมายถึงมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร และจากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น โดยผู้ศึกษาจะทำการจัดกลุ่มคำตอบที่ได้ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร” เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง และแบบการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

4.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

4.3 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ประเภทบุคลากร อายุงาน และจังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.1 สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	44	51.2
หญิง	42	48.8
รวม	86	100
2. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	18	20.9
ระดับปริญญาตรี	43	50.0
ระดับปริญญาโท	25	29.1
สูงกว่าระดับปริญญาโท	0	0
รวม	86	100
3. หน่วยงานต้นสังกัด		
สำนักงานอัยการจังหวัด	44	51.2
สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว	22	25.6
สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี	20	23.3
รวม	86	100
4. ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการอัยการ	30	35.0
ข้าราชการธุรการ และลูกจ้างประจำ	28	32.5
พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาบริการ	28	32.5
รวม	86	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	20	23.3
5 ปี – 10 ปี	32	37.2
มากกว่า 1 ปี	34	39.5
รวม	86	100
6. จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน		
จังหวัดสมุทรสงคราม	43	50
จังหวัดสมุทรสาคร	43	50
รวม	86	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

1.1 เพศ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากจำนวน 44 คน (ร้อยละ 51.2) เป็นเพศชาย และมีเพียงจำนวน 42 คน (ร้อยละ 48.8) เท่านั้นที่เป็นเพศหญิง

1.2 ระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 43 คน (ร้อยละ 50) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาจำนวน 25 คน ร้อยละ 29.1 จบการศึกษาระดับระดับปริญญาโท และมีส่วนน้อย จำนวน 18 คน (ร้อยละ 20.9) จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

1.3 หน่วยงานต้นสังกัด ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 คน (ร้อยละ 51.2) สังกัดสำนักงานอัยการจังหวัด รองลงมา จำนวน 22 คน (ร้อยละ 25.6) สังกัดสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว และมีส่วนน้อยจำนวน 20 คน (ร้อยละ 23.3) สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี

1.4 ประเภทบุคลากร ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากจำนวน 30 คน (ร้อยละ 35.0) เป็นข้าราชการ รองลงมาจำนวน 28 คน (ร้อยละ 32.5) เป็นข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ ส่วนพนักงานราชการและจ้างเหมาบริการ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 32.5)

1.5 อายุงาน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากจำนวน 34 คน (ร้อยละ 39.5) มีอายุงานมากกว่า 10 ปี รองลงมาจำนวน 32 คน (ร้อยละ 37.2) มีอายุงาน 5 ปี-10 ปี และส่วนน้อยจำนวน 20 คน (ร้อยละ 23.3) มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี

1.6 จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 43 คน (ร้อยละ 50) จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม

แรงจูงใจรายด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
ปัจจัยจูงใจ			
ด้านความสำเร็จของงาน	4.20	0.35	มากที่สุด
ด้านการยอมรับนับถือ	4.13	0.59	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.76	0.94	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	3.99	0.86	มาก
ด้านลักษณะของงาน	3.76	0.83	มาก
ปัจจัยค้ำจุน			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.14	0.53	มาก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.18	0.42	มาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.96	0.54	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.36	0.44	ปานกลาง
ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง	3.93	1.14	มาก
รวม	3.94	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

2.1 สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวม

แรงจูงใจรายด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
ปัจจัยจูงใจ			
ด้านความสำเร็จของงาน	4.22	0.34	มากที่สุด
ด้านการยอมรับนับถือ	4.15	0.63	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.73	0.95	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	3.97	0.89	มาก
ด้านลักษณะของงาน	3.72	0.89	มาก
ปัจจัยค้ำจุน			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.14	0.56	มาก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.18	0.43	มาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.95	0.58	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.31	0.41	ปานกลาง
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล	3.88	1.18	มาก
รวม	3.93	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจสูงที่สุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลา	4.55	0.50	มากที่สุด
2.งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.16	0.48	มาก
3.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้	4.23	0.52	มากที่สุด
4.ท่านมีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน	4.11	0.54	มาก
5.ท่านปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน	4.04	0.65	มาก
รวม	4.22	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และการทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน มีแรงจูงใจต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงงใจ
1.ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของท่าน	4.32	0.60	มากที่สุด
2.ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชย ต่อผลสำเร็จในงานของท่าน	4.18	0.73	มาก
3.ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน	4.06	0.91	มาก
4.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน	4.11	0.76	มาก
5.บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของท่าน	4.09	0.68	มาก
รวม	4.15	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้
ความสามารถ คือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการ
ปฏิบัติงานมีแรงงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงงใจ
1.ท่านมีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน	3.74	1.02	มาก
2.หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม	3.74	1.04	มาก
3.หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.79	0.98	มาก
4.หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพให้บุคลากร ไว้อย่างชัดเจน	3.81	1.13	มาก
5.ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่นี้	3.55	1.16	มาก
รวม	3.73	0.95	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพให้บุคลากร ไว้อย่างชัดเจนคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีแรงจูงใจต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ท่านได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด	3.97	0.98	มาก
2. ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม	4.06	0.88	มาก
3. ท่านได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.97	0.93	มาก
4. ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงาน	3.86	1.05	มาก
5. ท่านทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของงานชัดเจน	4.00	0.89	มาก
รวม	3.97	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมคือระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และมีอิสระในการวางแผนการทำงาน มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.72	0.98	มาก
2. ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบมีการแบ่งขอบข่ายงานอย่างชัดเจน	3.74	0.92	มาก
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.76	0.78	มาก
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพ	3.65	1.06	มาก
รวม	3.72	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพ มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจน	4.25	0.72	มากที่สุด
2. นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	4.04	0.99	มาก
3. มีการนำเทคนิคการบริหารงานที่ดีมาใช้	4.23	0.64	มากที่สุด
4. มีการบริการงานในองค์กรแบบมีส่วนร่วม	4.13	0.55	มาก
5. ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงาน	4.04	0.53	มาก
รวม	4.14	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจนคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และนโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดี	4.13	0.55	มาก
2.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นผู้นำ	4.18	0.50	มาก
3.ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาให้ท่านได้	4.23	0.57	มากที่สุด
4.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการตัดสินใจที่ดี	4.18	0.50	มาก
รวม	4.18	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาให้ได้ดีคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดี แรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงานเป็นไปด้วยดี	3.97	0.70	มาก
2.สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี	3.86	0.86	มาก
3.หน่วยงานส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม	3.83	0.65	มาก
4.เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจไมตรี ช่วยเหลือกัน มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.16	0.53	มาก
รวม	3.95	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมี
น้ำใจไมตรี ช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงาน
ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.หน่วยงานของท่านมีสถานที่ปฏิบัติงานที่กว้างขวาง	2.93	0.96	ปานกลาง
2.มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมในการปฏิบัติงาน	3.65	0.84	มาก
3.หน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ดี	2.67	1.06	ปานกลาง
4.หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย	4.00	0.57	มาก
รวม	3.31	0.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยคือระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.95	1.23	มาก
2.เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.88	1.25	มาก
3.ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการมีความเหมาะสม	3.95	1.11	มาก
4.การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็ว	3.76	1.26	มาก
รวม	3.88	1.18	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการมีความเหมาะสมคือระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็วมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก

2.2 สำนักงานอัยการที่ตั้งในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม

แรงจูงใจรายด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
ปัจจัยจูงใจ			
ด้านความสำเร็จของงาน	4.18	0.36	มาก
ด้านการยอมรับนับถือ	4.11	0.55	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.80	0.94	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	4.01	0.84	มาก
ด้านลักษณะของงาน	3.81	0.79	มาก
ปัจจัยค้ำจุน			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.13	0.50	มาก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.19	0.41	มาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.96	0.50	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.40	0.47	มาก
ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยว	3.97	1.109	มาก
รวม	3.96	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลา	4.46	0.50	มากที่สุด
2.งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.04	0.48	มาก
3.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้	4.11	0.58	มาก
4.ท่านมีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน	4.13	0.63	มาก
5.ท่านปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และสูงกว่ามาตรฐาน	4.16	0.72	มาก
รวม	4.18	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลาคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และงานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาครด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของท่าน	4.23	0.57	มากที่สุด
2.ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชย ต่อผลสำเร็จในงานของท่าน	4.11	0.62	มาก
3.ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน	4.02	0.80	มาก
4.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน	4.04	0.72	มาก
5.บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของท่าน	4.13	0.67	มาก
รวม	4.11	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.ท่านมีโอกาสในการเข้ารับการศึกษาอบรมและศึกษาดูงาน	3.83	1.06	มาก
2.หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม	3.90	1.08	มาก
3.หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น	3.86	1.01	มาก
4.หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพให้บุคลากร ไว้อย่างชัดเจน	3.83	1.06	มาก
5.ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่นี้	3.60	1.07	มาก
รวม	3.80	0.94	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ท่านได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด	4.04	0.92	มาก
2. ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม	4.11	0.87	มาก
3. ท่านได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.97	0.93	มาก
4. ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงาน	3.86	1.05	มาก
5. ท่านทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของงานชัดเจน	4.00	0.89	มาก
รวม	4.01	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และมีอิสระในการวางแผนการทำงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงงใจ
1.ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.72	0.89	มาก
2.ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบมีการแบ่งขอบข่ายงานอย่างชัดเจน	3.74	0.98	มาก
3.ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.76	0.92	มาก
4.ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพ	3.65	0.78	มาก
รวม	3.81	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพมีแรงงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงงใจ
1.หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจน	4.25	0.72	มากที่สุด
2.นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	4.04	0.99	มาก
3.มีการนำเทคนิคการบริหารงานที่ดีมาใช้	4.23	0.64	มากที่สุด
4.มีการบริการงานในองค์กรแบบมีส่วนร่วม	4.13	0.55	มาก
5.ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงาน	4.04	0.53	มาก
รวม	4.13	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจนคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และนโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงานมีแรงจูงใจต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดี	4.13	0.55	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นผู้นำ	4.18	0.50	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาให้ท่านได้	4.23	0.57	มากที่สุด
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการตัดสินใจที่ดี	4.18	0.50	มาก
รวม	4.19	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาให้ได้ดีคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดีมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงงใจ
1.สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี	3.97	0.70	มาก
2.สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี	3.86	0.86	มาก
3.หน่วยงานส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม	3.83	0.65	มาก
4.เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจไมตรี ช่วยเหลือกัน มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.16	0.53	มาก
รวม	3.96	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับ
มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจ
ไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงานส่งเสริมให้
มีการทำงานเป็นทีมมีแรงงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ แรงงใจ
1.หน่วยงานของท่านมีสถานที่ปฏิบัติงานที่กว้างขวาง	2.93	0.96	ปานกลาง
2.มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมในการปฏิบัติงาน	3.65	0.84	มาก
3.หน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ดี	2.67	1.06	ปานกลาง
4.หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย	4.00	0.57	มาก
รวม	3.40	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีมีแรงจูงใจค่าสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาครด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1.เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.95	1.23	มาก
2.เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.88	1.25	มาก
3.ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการมีความเหมาะสม	3.95	1.11	มาก
4.การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็ว	3.76	1.26	มาก
รวม	3.97	1.10	มาก

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ มีความเหมาะสมคือระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็วมีแรงจูงใจค่าสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	3.97	0.53	มาก
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.61	0.57	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.77	0.57	มาก
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร	3.53	0.68	มาก
รวม	3.72	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก รองลงมา มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก และมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับมาก

3.1 สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	3.90	0.56	มาก
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.76	0.49	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.04	0.58	มาก
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร	3.73	0.84	มาก
รวม	3.86	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 รองลงมา มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมาก และมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำแนกตามแต่ละมิติ

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ			
1.หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการลดปริมาณคดีค้างในรอบปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.95	0.75	มาก
2.หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจ่งคืนของกลาง แจ่งผลคดี ฯ	3.86	0.46	มาก
รวม	3.90	0.56	มาก
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ			
3.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่ให้บริการที่เป็นมิตรและสุภาพแก่ประชาชน	3.81	0.45	มาก
4.หน่วยงานของท่านให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว	3.72	0.66	มาก
รวม	3.76	0.49	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			
5.หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน	3.97	0.70	มาก
6.หน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม	4.11	0.58	มาก
รวม	4.04	0.58	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิตินี้ 4 ด้านพัฒนาองค์กร			
7.หน่วยงานของท่านนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.88	0.73	มาก
8.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ	3.58	1.13	มาก
รวม	3.73	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามวิเคราะห์ในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

มิตินี้ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการลดปริมาณคดีค้างในรอบปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และหน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจกคืนของกลางแจ้งผลคดีฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีบุคลากรที่ให้บริการที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และหน่วยงานให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.72 อยู่ในระดับมาก

มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานมีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 และหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการงานที่เป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับมาก

มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และหน่วยงานได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมาก

3.2 สำนักงานอัยการที่ตั้งในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.04	0.48	มาก
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.45	0.60	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.50	0.40	มาก
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร	3.33	0.41	ปานกลาง
รวม	3.58	0.32	มาก

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก รองลงมามิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก และมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.33 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำแนกตามแต่ละมิติ

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ			
1.หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการลดปริมาณ คดีค้างในรอบปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	4.16	0.57	มาก
2.หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจ่งคืนของกลาง แจ่งผลคดี ฯ	3.93	0.63	มาก
รวม	4.04	0.48	มาก
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ			
3.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่ให้บริการที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชน	3.86	0.67	มาก
4.หน่วยงานของท่านให้บริการประชาชนด้วยความ ถูกต้องและรวดเร็ว	3.04	0.72	ปานกลาง
รวม	3.45	0.60	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			
5.หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน	3.25	0.69	ปานกลาง
6.หน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม	3.74	0.44	มาก
รวม	3.50	0.40	มาก
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร			
7.หน่วยงานของท่านนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.58	0.58	มาก
8.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงาน ที่ทำงานเป็นเลิศ	3.09	0.60	ปานกลาง
รวม	3.33	0.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาครวิเคราะห์ในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการลดปริมาณคดีค้างในรอบปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจกคืนของกลางแจ้งผลคดี ฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีบุคลากรที่ให้บริการที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และหน่วยงานให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.04 อยู่ในระดับปานกลาง

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และหน่วยงานได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” ใช้การวิเคราะห์ T- test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานไว้ ดังนี้

Ho: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ($\mu_1 = \mu_2$)

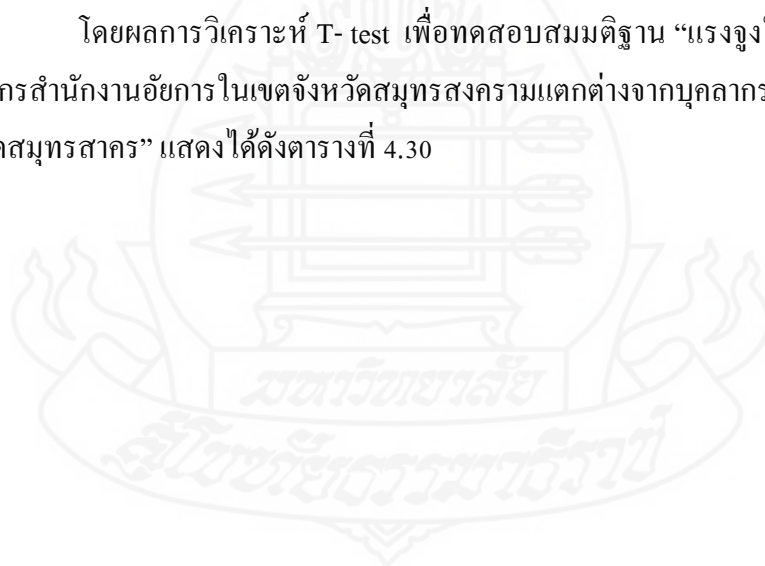
Ha: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ($\mu_1 \neq \mu_2$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ Ho ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) < .05)

μ_1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

μ_2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

โดยผลการวิเคราะห์ T- test เพื่อทดสอบสมมติฐาน “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” แสดงได้ดังตารางที่ 4.30



ตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบสมมติฐานแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการใน
เขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

แรงงูใจรายด้าน	จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน				t	Sig (2 - Tailed)
	จังหวัด สมุทรสงคราม		จังหวัด สมุทรสาคร			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความสำเร็จของงาน	4.22	0.34	4.18	0.36	0.485	0.629
ด้านการยอมรับนับถือ	4.15	0.63	4.11	0.55	0.362	0.718
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.73	0.95	3.80	0.94	-0.386	0.700
ด้านความรับผิดชอบ	3.97	0.89	4.01	0.84	-0.198	0.843
ด้านลักษณะของงาน	3.72	0.89	3.81	0.79	-0.511	0.611
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.14	0.56	4.13	0.50	0.040	0.968
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.18	0.43	4.19	0.41	-0.063	0.950
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.95	0.58	3.96	0.50	-0.049	0.961
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.31	0.41	3.40	0.47	-0.966	0.337
ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกี่ยว	3.88	1.18	3.97	1.10	-0.352	0.726
รวม	3.93	0.52	3.96	0.48	-0.287	0.775

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่า $t = -0.285$ และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.775 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั้นหมายถึงว่ายอมรับ H_0 ที่กล่าวไว้ว่าแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปฏิเสธ H_a ที่กล่าวว่าแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาทางด้านแรงงูใจพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” ใช้การวิเคราะห์ T - test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานไว้ ดังนี้

Ho: ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ($\mu_1 = \mu_2$)

Ha: ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ($\mu_1 \neq \mu_2$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ HO ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) < .05)

μ_1 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

μ_2 หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

โดยผลการวิเคราะห์ T- test เพื่อทดสอบสมมติฐาน “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” แสดงได้ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบสมมติฐานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ผลสัมฤทธิ์	จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน				t	Sig (2 - Tailed)
	จังหวัดสมุทรสงคราม		จังหวัดสมุทรสาคร			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	3.90	0.56	4.04	0.48	1.220	0.225
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.76	0.49	3.45	0.60	2.630	0.010
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.04	0.58	3.50	0.40	0.072	0.000
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร	3.73	0.84	3.33	0.41	2.761	0.007
รวม	3.86	0.50	3.58	0.32	3.010	0.003

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์พบว่า เป็นตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่า $t = 3.010$ และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้นหมายถึงว่าปฏิเสธ H_0 ที่กล่าวไว้ว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับ H_a ที่กล่าวว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร แต่เมื่อศึกษารายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร”
ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานไว้ ดังนี้

H_0 : แรงจูงใจไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

H_a : แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 ต่อเมื่อ $\text{Sig. (2-tailed)} < .05$



ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ	ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)	Sig (2-tailed)	ระดับ
ด้านความสำเร็จของงาน	0.212	0.173	ต่ำมาก
ด้านการยอมรับนับถือ	0.140	0.371	ต่ำมาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	0.434*	0.004	ต่ำ
ด้านความรับผิดชอบ	0.376*	0.013	ต่ำ
ด้านลักษณะของงาน	0.245	0.113	ต่ำมาก
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	0.218	0.160	ต่ำมาก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	0.282	0.067	ต่ำมาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.083	0.596	ต่ำมาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.268	0.082	ต่ำมาก
ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	0.456*	0.002	ต่ำ
รวม	0.358*	0.018	ต่ำ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ 0.358* หมายความว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ นั้นหมายถึงว่าปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยัน H_a ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.173 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.212

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.434* หมายความว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ 0.376* หมายความว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ

ด้านลักษณะของงาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.140

ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.376* หมายความว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ

สรุปว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับต่ำ ส่วนด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มขึ้น โดยแบ่งเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านจุดแข็ง ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าจุดแข็งหรือข้อดีของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน เนื่องจากสำนักงานอัยการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการรักษาความยุติธรรม เป็นทนายแผ่นดิน หน้าที่หลักคือ ทำงานด้านกฎหมาย อยู่ภายใต้กฎข้อบังคับของรัฐธรรมนูญ บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความสามารถเฉพาะสำหรับปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น ข้าราชการอัยการ ต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายต้องจบทางด้านนิติศาสตร์ และเนติบัณฑิต จึงจะสามารถสอบเป็นข้าราชการอัยการได้ เพราะงานแต่ละอย่างมีความเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีการตื่นตัวในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น มีความภาคภูมิใจ และทุ่มเทเวลาและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลัง แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนรักงานทำงานที่ชอบ ที่ตนถนัด มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าและไม่รู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่จำเจ รู้สึกเป็นอิสระที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างเต็มที่ เมื่อรักงานก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี ทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

ประเด็นด้านจุดอ่อน ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าจุดอ่อนหรือปัญหาในด้านความรับผิดชอบ เนื่องจากบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เช่น บางหน่วยงานปริมาณงานน้อยแต่บุคลากรมาก บางหน่วยงานบุคลากรมากแต่ปริมาณงานน้อย ทำให้งานไม่เหมาะสมกับคนเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานละทิ้งงานเนื่องจากปริมาณงานเกินกำลังผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเด็นด้านโอกาส ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าโอกาสในการพัฒนาทางด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ มีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นๆ ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานอัยการ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ โดยการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการจัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านแก่บุคลากร เช่น จัดให้มีการเรียนเสริมทางด้านภาษาอังกฤษ ด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้เฉพาะสายงาน ด้านการเงิน พัสดุ สารบบคอมพิวเตอร์ สารบบคดีต่างๆ และการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ หรือการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อยังระดับที่สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าหรือความมั่นคงของสายอาชีพ

ประเด็นด้านอุปสรรค ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากหน่วยงานภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเนื่องจากบุคลากรต้องปฏิบัติงานในห้องแอร์วันหนึ่งๆ หลายชั่วโมง แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานเนื่องจากห้องทำงานมีความคับแคบเกินไป ห้องปฏิบัติงานไม่มีความเป็นสัดส่วน แสงสว่างไม่เพียงพอ ห้องน้ำไม่สะอาด ถือเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครใช้พื้นที่ปฏิบัติงานในศาลากลางจังหวัด



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารุ่นนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

1.1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน

1.1.4 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครตามจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน

1.1.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 109 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร ข้าราชการ อัยการ ข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและพนักงานจ้างเหมาบริการ

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 12 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 86 คน

1.2.3 สุ่มตัวอย่าง

1) การวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 86 คน จำแนกเป็นประเภทของบุคลากร จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับสลากตามประเภทบุคลากร

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจงจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 คน คือ อัยการจังหวัด จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 2 คน เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่านนี้ เนื่องจากเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร

1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1) แบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด แบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด และจังหวัดที่ตั้งขอสำนักงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและความต้องการต่อแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน คือ อัยการจังหวัด จำนวน 2 คน ได้แก่ อัยการจังหวัดสมุทรสงครามและอัยการจังหวัดสมุทรสาคร และผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสงคราม และผู้อำนวยการสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสาคร เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่านนี้ เนื่องจากเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร

1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลสองลักษณะ ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) แบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 86 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และเมื่อได้แบบสอบถามมาแล้ว นำมาลงรหัสสำหรับประมวลผล เพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และเพื่อการศึกษาเชิงสังคมศาสตร์ต่อไป

(2) แบบสัมภาษณ์ เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือวิชาการบทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ

1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ

(1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำเสนอในรูปแบบต่างๆ โดยใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ใช้เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

t- Test ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร สำหรับตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการค้นคว้าเอกสาร และจากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น โดยผู้ศึกษาจะทำการจัดกลุ่มคำตอบที่ได้ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

1.4 ผลการศึกษา

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50 สังกัดสำนักงานอัยการจังหวัด ร้อยละ 51.2 เป็นข้าราชการอัยการ ร้อยละ 35.0 มีอายุมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 39.5 จังหวัดสมุทรสงครามร้อยละ 50

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

1) ผลการศึกษาในภาพรวม

ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนปัจจัยค่าจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และปัจจัยค่าจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

2) ผลการศึกษาสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ส่วนปัจจัยค่าจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และปัจจัยค่าจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 พิจารณาแรงจูงใจรายด้านเป็น ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลา มีแรงจูงใจสูงสุด คือ ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถ คือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพให้บุคลากรไว้อย่างชัดเจนคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก

ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และมีอิสระในการวางแผนการทำงาน มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก

ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานกำหนดคนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจนคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และนโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาก็ได้คือ ระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดี แรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงานส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการมีความเหมาะสมคือ ระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็วมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก

3) ผลการศึกษาสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจสูงที่สุดคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับการจูงใจต่ำสุด ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เมื่อพิจารณาแรงจูงใจรายด้านเป็นดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลาคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และงานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับมาก

ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และมีอิสระในการวางแผนการทำงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับ

ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจนคือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงานมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก

ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาให้ได้ คือ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดีมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจไมตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงานส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับภาษี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ มีความเหมาะสมคือ ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็วมีแรงจูงใจต่ำสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก

1.4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

1) ผลการศึกษาในภาพรวม

ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก รองลงมามีมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก และมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับมาก

2) สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 รองลงมามีมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมาก และมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.73 อยู่ในระดับมาก พิจารณาผลสัมฤทธิ์รายด้านเป็นดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการลดปริมาณคดีค้างในรอปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และหน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจ่งคืนของกลางแจ้งผลคดีฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีบุคลากรที่ให้บริการที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และหน่วยงานให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.72 อยู่ในระดับมาก

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานมีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 และหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับมาก

มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และหน่วยงานได้รับการยอมรับว่าเป็น หน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมาก

3) สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มติ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก รองลงมามิติ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก และมติด้านพัฒนา องค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.33 อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาผลสัมฤทธิ์รายด้านเป็นดังนี้

มติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จ ในการลดปริมาณคดีค้างในรอปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และหน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจ่ง คินของกลางแจ้งผลคดีฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก

มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีบุคลากรที่ ให้บริการที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และหน่วยงาน ให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.04 อยู่ในระดับปานกลาง

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานมีความสำเร็จในการ ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ย 3.74 และหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้ กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง

มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานนำนวัตกรรมใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และหน่วยงานได้รับการยอมรับว่าเป็น หน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 อยู่ในระดับปานกลาง

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1) สมมติฐานการศึกษาว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่า $t = -0.285$ และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.775 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั้นหมายถึงว่ายอมรับ H_0 ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปฏิเสธ H_a ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณารายด้านแรงจูงใจพบว่าทุกรายด้านมีความเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

2) สมมติฐานการศึกษาว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่า $t = 3.01$ และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้นหมายถึงว่าปฏิเสธ H_0 ที่กล่าวไว้ว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับ H_a ที่กล่าวไว้ว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร แต่เมื่อศึกษาแยกรายด้านพบว่า มิติที่ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน

3) “แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เท่ากับ 0.358^* หมายความว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ นั้นหมายถึงว่าปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยืนยัน H_a ที่กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนด้านความสำเร็จของงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

1.4.5 ข้อเสนอที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น โดยแบ่งเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านจุดแข็ง ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าจุดแข็งหรือข้อดีของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร คือด้านลักษณะงานด้านความสำเร็จของงาน เนื่องจากสำนักงานอัยการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการรักษาความยุติธรรมเป็นนายแผ่นดิน หน้าที่หลักคือทำงานด้านกฎหมาย อยู่ภายใต้กฎข้อบังคับของรัฐธรรมนูญ บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความสามารถเฉพาะสำหรับปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น ข้าราชการอัยการต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายต้องจบทางด้านนิติศาสตร์ และเนติบัณฑิต จึงจะสามารถสอบเป็นข้าราชการอัยการได้ เพราะงานแต่ละอย่างมีความเหมาะสมกับคนบางประเภทเท่านั้น ทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีการตื่นตัวในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น มีความภาคภูมิใจ และทุ่มเทเวลาและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลัง แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนรักงานทำงานที่ชอบ ที่ตนถนัด มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความรู้สีกว่างานนั้นมีคุณค่าและไม่รู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่จำเจ รู้สึกเป็นอิสระที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างเต็มที่ เมื่อรักงานก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี ทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

ประเด็นด้านจุดอ่อน ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าจุดอ่อนหรือปัญหาในด้านความรับผิดชอบ เนื่องจากบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เช่น บางหน่วยงานปริมาณงานน้อยแต่บุคลากรมาก บางหน่วยงานบุคลากรมากแต่ปริมาณงานน้อย ทำให้งานไม่เหมาะสมกับคนเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานละทิ้งงานเนื่องจากปริมาณงานเกินกำลังผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเด็นด้านโอกาส ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าโอกาสในการพัฒนาทางด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ มีหน่วยงานราชการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นๆ ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานอัยการ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ โดยการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการจัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านแก่บุคลากร เช่น จัดให้มีการเรียนเสริมทางด้านภาษาอังกฤษ ด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้เฉพาะสายงาน ด้านการเงิน พัสดุ สารบบคอมพิวเตอร์ สารบบคดีต่างๆ และการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ หรือการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อยังระดับที่สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าหรือความมั่นคงของสายอาชีพ

ประเด็นด้านอุปสรรค ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเห็นว่าอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากหน่วยงานภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเนื่องจากบุคลากรต้องปฏิบัติงานในองค์กรวันหนึ่งๆ หลายชั่วโมง แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานเนื่องจากห้องทำงานมีความคับแคบเกินไป ห้องปฏิบัติงานไม่มีความเป็นสัดส่วน แสงสว่างไม่เพียงพอ ห้องน้ำไม่สะอาด ถือเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครใช้พื้นที่ปฏิบัติงานในศาลากลางจังหวัด

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับและสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันแดง ภูษานัน (2555) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย สีน โทรัมย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจ

ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จริตญา ครูพิพรม (2553) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอ น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่าของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทรายมูล อำเภอ น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนเป็นปัจจัยทำให้มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคคลมากเป็นอันดับหนึ่ง แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชาตรี เหล่าเลิศรัตน (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ พรรณทิพย์ กาลชยานันท์ (2543) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า

2.1.1 ปัจจัยจูงใจ

1) ด้านความสำเร็จของงาน ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีความมุ่งมั่นและมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามกำหนดเวลา และตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของมาส โลว์ตรงกับลำดับความต้องการระดับสูงสุดในประเด็นที่ว่าความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน เป็นความต้องการระดับสูงของชีวิต เป็นความต้องการที่จะให้เกิดผลสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตน สอดคล้องกับการศึกษาของ จิตติมา วงศ์วิชัย (2556) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21 พบว่า แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงที่สุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน

2) ด้านการยอมรับนับถือ ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ มีการชมเชยในผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาณี แสงจันทร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสังกัดที่ทำการ ปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรียงตามลำดับ

3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการให้โอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ โปยมพร เขมวงศ์ (2548) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุดเท่ากับ 2.87

4) ด้านความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปริมาณงานที่บุคลากรได้รับมีความเหมาะสมตรงกับความสนใจและความถนัด และมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา พรหมทอง (2555: 70) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ด้านความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5) ด้านลักษณะงาน ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า งานที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีลักษณะงานที่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้มากขึ้นและงานส่วนใหญ่ที่รับผิดชอบอยู่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฟรเดริก เฮิร์ซเบอร์กกล่าวว่า สิ่งจูงใจสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี บุคคลนั้นต้องได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถไม่ซ้ำซากจำเจและสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2.1.2 ปัจจัยค้ำคูณ

1) ด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร น่าจะเป็นเพราะหน่วยงานมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีการนำเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และบุคลากรปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม มีแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาค้ำคูณนโยบายและการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน และมีการสั่งการเฉพาะในสายการบังคับบัญชาไม่มีการสั่งการข้ามสายการบังคับบัญชา

2) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและแก้ปัญหาก็ได้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีการตัดสินใจที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ศรีประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัด จันทบุรี พบว่าด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้บังคับบัญชาใช้ถ้อยคำที่สุภาพมีความเป็นกันเองในด้านการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำปรึกษาชี้แจงปัญหาในการปฏิบัติงานให้ทราบ

3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร สาเหตุน่าเป็นเพราะเพื่อนร่วมงานมีน้ำใจ ไม่ตรีช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันแดง ภูขำนิ (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง และภายในหน่วยงานมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครสาเหตุเนื่องจาก สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบเลยส่งผลให้สภาพแวดล้อมไม่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา ยศคำลือ (2553) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

5) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพียงพอกับการดำรงชีพในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ศรีประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี เนื่องจากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรู้ความสามารถ

2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล ธิดาชัยลักษณ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ สุนทร แทบทับ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญา ศรศักดิ์ (2555) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ประชากรมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านงาน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

2.2.1 มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครมีการปฏิบัติงานภายใต้ยุทธศาสตร์สำนักงานอัยการสูงสุด มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณขึ้น โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัด หนึ่งในตัวชี้วัดคือการลดปริมาณคดีค้างในรอบปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government ของ Osborne ที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบ

ที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของ Boston ที่ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารจัดการภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ เช่นการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน ส่วนความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี อย่างเช่น แจ็งคินของกลาง แจ็งผลคดีฯ มีการพัฒนารูปแบบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานคดี และงานสนับสนุนการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดีสอดคล้องกับวิจัยของ นิภาพร เนิยนเถียน (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีมติที่ 1 ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการภาพรวมอยู่ในระดับมากอาจเนื่องจากหน่วยงานได้มีการพัฒนารูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบงานศาลยุติธรรมและปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลังประจำปีงบประมาณ 2554-2556 ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบงานธุรการคดี และงานสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรม

2.2.2 มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครให้บริการประชาชนอย่างเป็นมิตรและสุภาพ ถูกต้องและรวดเร็ว ตามแนวคิดของ David Osborne & Ted Gaebler กล่าวว่า ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของประชาชน

2.2.3 มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน สำนักงานอัยการมีหน้าที่หลักในการดำเนินคดีจึงต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. ๒๕๕๓ และระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุดว่าด้วยการดำเนินคดีอาญาของพนักงานอัยการ พ.ศ. ๒๕๕๑ ระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุดว่าด้วยการดำเนินคดีอาญาชั้นศาลสูงของพนักงานอัยการ พ.ศ. ๒๕๕๖ อย่างเคร่งครัดและทันตามกำหนดเวลา

2.2.4 มติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากทั้งสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร อาจเนื่องมาจากหน่วยงานนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร เนิยนเถียน (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากศาลยุติธรรมได้มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2553-2556 มาใช้

2.3 สมมติฐานการศึกษาว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามไม่แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณารายด้านแรงจูงใจพบว่า ทุกรายด้านไม่แตกต่างทุกด้าน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดเหมือนกัน การกิจที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญา ดำเนินคดีแพ่ง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานคล้ายกันมีสำนักงานตั้งอยู่ภายในอาคารศาลากลางจังหวัดเหมือนกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันแดง ภูษานี (2555) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม พิจารณาตามจังหวัดที่ตั้งของสำนักงานพบว่าโดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน

2.4 สมมติฐานการศึกษาว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม แตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า เป็นตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ที่กล่าวว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามแตกต่างจากบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร แพบทับ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต พบว่าการเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อศึกษาแยกรายด้านพบว่า

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีการปฏิบัติงานภายใต้ยุทธศาสตร์สำนักงานอัยการสูงสุด มีการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณขึ้น โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลสัมฤทธิ์ด้านนี้จึงไม่มีความแตกต่างกัน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แตกต่างกันเนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีภาระงานที่แตกต่างกัน ปริมาณบุคลากรที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แตกต่างกันเนื่องจากปริมาณคดีที่มีความแตกต่างกันทำให้การปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้

มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร แตกต่างกันอาจจะเนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกันทำให้การเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีภาระงานที่แตกต่างกัน ปริมาณคดีที่มีความแตกต่างกัน ปริมาณบุคลากรที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2.5 สมมติฐานการศึกษาว่า “แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร”

ผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ กล่าวได้ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุณี สายนอก (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับต่ำ ส่วนด้านความสำเร็จของงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครทุกคนมีความต้องการไม่เหมือนกันและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีการสิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อบุคลากรมากหากได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับการจูงใจอีกและบุคลากรนั้นจะมีความต้องการในลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง แรงจูงใจจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรมี

แรงจูงใจที่บุคลากรยังไม่ได้รับการตอบสนองและองค์กรได้กระตุ้น หรือสร้างแรงจูงใจด้านนั้นเพิ่มมากขึ้น บุคลากรก็จะมีแรงกระตุ้นในปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

ผลจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า แรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน เพื่อให้แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ด้านลักษณะงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ประเด็นลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มความท้าทายในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมอบหมายงานควรตรงกับความสามารถและความถนัด และความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลักเพื่อป้องกันปัญหาและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน จากข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าจุดแข็งในการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรกระตุ้นแรงจูงใจในด้านนี้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร มีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ มีความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่จำเจ เมื่อรู้สึกรักงานก็เป็นแรงจูงใจที่ดีที่จะทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.1.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า โอกาสในการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ มีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นๆ ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานอัยการ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงาน

เพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนระดับให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม การสร้างหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้นุคลากรในองค์กรเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ส่วนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนควรมีมาตรฐานและมีการกำหนดกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน

3.1.3 ด้านความรับผิดชอบ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า จุดอ่อนในการเสริมสร้างแรงจูงใจเกิดจากจำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรแตกต่างกันเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าไม่มีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจในด้านอัตราค่าจ้างคน ควรเกลี้ยอัตราค่าจ้างคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คาดการณ์ความต้องการบุคลากรล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ประโยชน์สูงสุด

3.1.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจที่ไม่สามารถควบคุมได้ ของบุคลากรสำนักงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และเป็นปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเฉพาะในประเด็นหน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีสถานที่ในการปฏิบัติงานกว้างขวาง สบายเนื่องจากสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครยังไม่มีอาคารสำนักงานเป็นของตนเอง ใช้พื้นที่ในการปฏิบัติงานภายในอาคารศาลากลางจังหวัด ทำให้สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน เท่าที่ควร จำกัดพื้นที่ในการใช้สอย ผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานให้มีการก่อสร้างอาคารสำนักงานแยกเป็นสัดส่วน เพื่อความสะดวกในการติดต่อราชการของประชาชน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการวางแผนเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤษณี มหาวิทยาลัย. (2547). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2558 จาก <http://www.geocities.com/vichakarn2002/scorcard.doc>.
- กัลยา ยศคำลือ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- กิริติกานต์ สุธีรยงประเสริฐ. (2522). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลท่าขอนหวนและองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองตอม อำเภอกงไกรลาส จังหวัดสุโขทัย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ขวัญตา พระธาตุ. (2554). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอัยการกรมศึกษา: สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- จันแดง ภูษานี. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายอัยการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จิตติมา วงศ์วิชัย. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 21*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ใจทิพย์ ชินสุวรรณ. (2551). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล อำเภอคอนเจดีย์และอำเภอสามชูก จังหวัดสุพรรณบุรี*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชาติรี เหล่าเลิศรัตน. (2553). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: พี เอ็น เค แอนด์ สกาย พรินติ้ง.

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการ
 ปฏิรูประบบราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ, สำนักงาน ก.พ.
 เทพพนม เมืองแมน และสวึง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร:
 ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนพร มีเดช. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พีเอ็มซี การ์ดส์ (ไทยแลนด์)
 จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชัยญารัตน์ เรียนกะศิลป์. (2555). *ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วน
 ตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ธานี แสงจันทร์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมการปกครอง: กรณีศึกษา
 บุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหาร
 ธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- นิภาพร เถียนเลื่อน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ศาสนาพุทธภาค 8*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิถาวรณ รอดโรคา. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
 รัฐประศาสนศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.
- ปัญญา ศรีศักดิ์. (2555). *การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า
 พัฒนาอำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
 มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรี โปรดักท์.
- พรรณทิพย์ กาลชยานันท์. (2543). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

- พะยอม วงศ์สารศรี. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์
 พชร ชมพุกิจ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอฮิล.
- พินิจ ทางทอง. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาดุสิตราชธานี เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
 ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ไพยมพร เขมวงศ์. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
 วิทยาเขตนครศรีธรรมราช. (การศึกษาอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
 ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- มงคล ชิดาชัยลักษณ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการ
 ในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2542). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: บางกอกการพิมพ์.
- ยุพินทร โชติสุข. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรม
 จราจรทางอากาศบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญา
 การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
 กรุงเทพมหานคร.
- วราภรณ์ คำเพชรดี. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่
 อุบลราชธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- วิชัย สีนโธรมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงาน
 อัยการสูงสุด. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ แลคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์
 _____. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์
 _____. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สมพร ศรีประเสริฐ. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัด
 จันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
 มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพัฒนา.
- _____. (2538). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- _____. (2546). *การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MBO*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991.
- สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. หน้า 3-4.
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2554). *ประกาศคณะกรรมการอัยการ*. สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2558 จาก http://www.archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2554/km20954pt_bib.
- สุกัญญา พรหมทอง. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลวังโรงใหญ่อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุนทร แพบทับ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management: NPM*. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สุพัตรา เพชรมณี. (2529). *อิทธิพลของการจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: ไทยพัฒนาพานิช.
- อนิวัช แก้วจำนอง. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือ
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. ด้านความรับผิดชอบ
5. ด้านลักษณะงาน
6. ด้านนโยบายและการบริหารงาน
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

2. ในการตอบแบบสอบถามผู้ศึกษาขอความกรุณาจากท่านได้ตอบคำถามตามความเป็นจริงทุกข้อและทุกตอน เพื่อความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
3. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับ และใช้เฉพาะในการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด และไม่มีส่วนใดที่จะเกี่ยวข้องกับ การประเมินบุคคลหรือหน่วยงาน โดยผลการศึกษานำเสนอในภาพรวมและจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโอกาสต่อไป

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางชโลธร อุดรพาท

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() สูงกว่าปริญญาโท

3. ประเภทบุคลากร

() ข้าราชการอัยการ

() ข้าราชการตุลาการและลูกจ้างประจำ

() พนักงานราชการ และ พนักงานจ้างเหมาบริการ

4. อายุงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 - 10 ปี

() มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

5. หน่วยงานต้นสังกัด

() สำนักงานอัยการจังหวัด

() สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัว

() สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี

6. จังหวัดที่ตั้งของสำนักงาน

() จังหวัดสมุทรสงคราม

() จังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และตรงกับสภาพ
ความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ

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

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
	ด้านความสำเร็จของงาน						
1	งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลา						
2	งานที่ท่านปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์						
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้						
4	ท่านมีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน						
5	ท่านปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และสูงกว่ามาตรฐาน						
	ด้านการยอมรับนับถือ						
6	ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือในความรู้อุ ความสามารถของท่าน						
7	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อ ผลสำเร็จในงานของท่าน						
8	ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน						
9	เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของท่าน						
10.	บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของท่าน						
	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่						
11	ท่านมีโอกาสนในการเข้ารับการศึกษาและศึกษาดูงาน						
12	หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความยุติธรรม						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
13	หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น						
14	หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพ ให้บุคลากรไว้อย่างชัดเจน						
15	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่นี้						
	ด้านความรับผิดชอบ						
16	ท่านได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสนใจและ ความถนัด						
17	ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม						
18	ท่านได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						
19	ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงาน						
20	ท่านทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของงานชัดเจน						
	ด้านลักษณะงาน						
21	ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายและ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
22	ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบมีการแบ่ง ขอบข่ายงานอย่างชัดเจน						
23	ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ						
24	ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้ พัฒนาศักยภาพ						
	ด้านนโยบายและการบริหาร						
25	หน่วยงานกำหนดนโยบายและแนวทาง ในการปฏิบัติงานชัดเจน						
26	นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ						
27	มีการนำเทคนิคการบริหารงานที่ดีมาใช้						
28	มีการบริหารงานในองค์กรแบบมีส่วนร่วม						
29	ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการ และมอบหมายงาน						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
	ด้านการปกครองบังคับบัญชา						
30	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานเป็นอย่างดี						
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นผู้นำ						
32	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือและ แก้ปัญหาให้ท่านได้						
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการตัดสินใจที่ดี						
	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
34	สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี						
35	สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี						
36	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม						
37	เพื่อนร่วมบุคลากรในหน่วยงานมีน้ำใจไมตรี ช่วยเหลือกันมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						
	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
38	หน่วยงานของท่านมีสถานที่ปฏิบัติงานที่กว้างขวาง						
39	มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมในการปฏิบัติงาน						
40	หน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ดี						
41	หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย						
	ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ก่อกูล						
42	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ที่รับผิดชอบ						
43	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับการดำรงชีพ ในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน						
44	ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ มีความเหมาะสม						
45	การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการมีความสะดวกและรวดเร็ว						

ตอนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร และตรงกับสภาพ
ความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ

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

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
	มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ						
46	หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ในการลดปริมาณคดีค้างในรอบปี เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา						
47	หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานธุรการเกี่ยวกับคดี เช่น แจ้งคืนของกลาง แจ้งผลคดี ฯ						
	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ						
48	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่ให้บริการ ที่เป็นมิตร และสุภาพแก่ประชาชน						
49	หน่วยงานของท่านให้บริการประชาชน ด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว						
	มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
50	หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้กระบวนงานที่เป็นมาตรฐาน						
51	หน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการประสาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการยุติธรรม						
	มิติด้านพัฒนาองค์กร						
52	หน่วยงานของท่านนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ในการปฏิบัติงาน						
53	หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับว่าเป็น หน่วยงานที่ทำงานเป็นเลิศ						

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือเรื่องอื่นๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาคร

1. ด้านความสำเร็จของงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการยอมรับนับถือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านลักษณะงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านนโยบายและการบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

.....

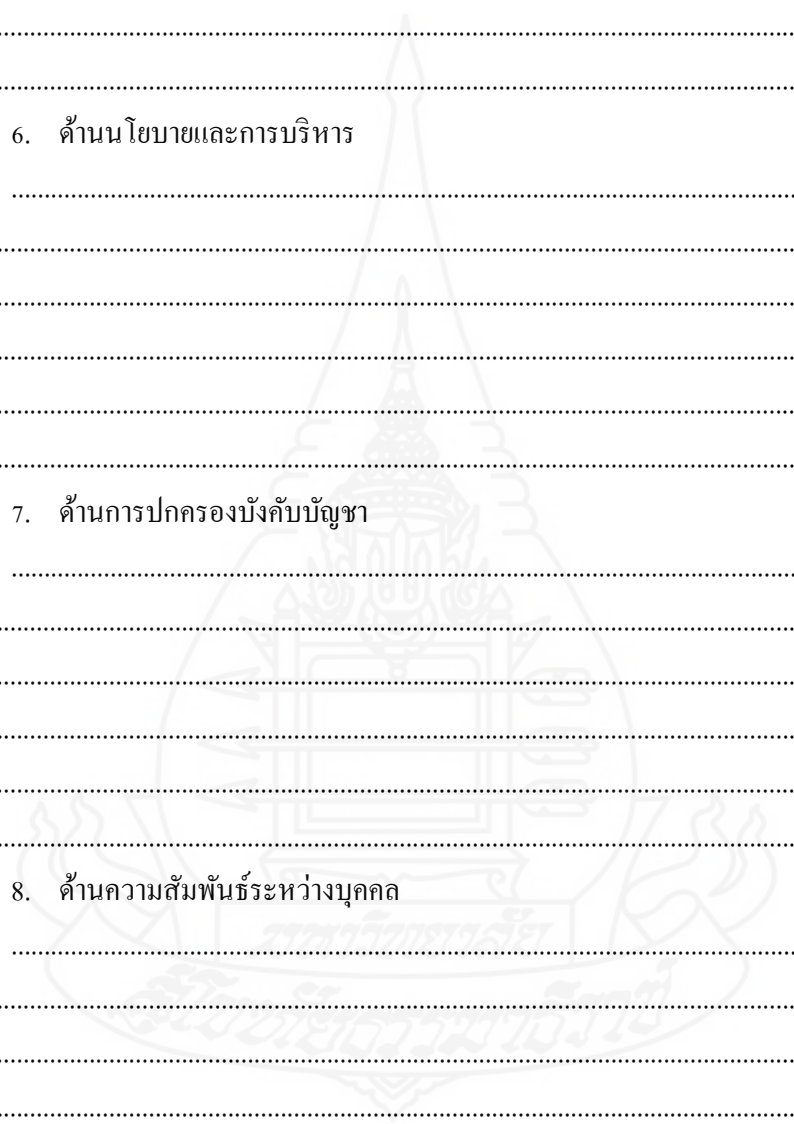
.....

.....

.....

.....

.....



9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม
ชโลธร อุดรพาท



ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานอัยการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มสูงขึ้น

1. ท่านคิดว่าหน่วยงานท่านมีจุดแข็งหรือข้อดีในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่าหน่วยงานท่านมีจุดอ่อนหรือปัญหาในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่าหน่วยงานท่านมีโอกาที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาเสริมสร้างแรงจูงใจให้ดีขึ้น
ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าหน่วยงานท่านมีอุปสรรคในการเสริมสร้างแรงจูงใจอะไรบ้าง จากหน่วยงาน
ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

.....
.....
.....
.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางชโลธร อุดรพาท
วัน เดือน ปีเกิด	14 ธันวาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บัญชี) มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2543 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	สำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรสาคร
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

