



ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา  
Factors Affecting Work Efficiency of Employees in Songkhla Provincial  
Administrative Organization

นางสาวธนภรณ์ พรรณราย  
Thanaporn Pannarai

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
Prince of Songkla University

2565



ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

Factors Affecting Work Efficiency of Employees in Songkhla Provincial  
Administrative Organization

นางสาวธนภรณ์ พรรณราย  
Thanaporn Pannarai

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
Prince of Songkla University

2565

ชื่อสารนิพนธ์      ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน  
 จังหวัดสงขลา  
 ผู้เขียน              นางสาวธนภรณ์ พรรณราย  
 สาขาวิชา            รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ)

..... ประธานกรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชายนิย์ ช. บุญพันธ์)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา หลีกภัย)

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ)  
 ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นางสาวธนภรณ์ พรรณราย
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2564

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 4) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 259 คน ด้วยแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน และด้านเวลา ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันไป มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ และสุดท้ายพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

<b>Minor Thesis Title</b>	Factors Affecting Work of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization
<b>Author</b>	Ms.Thanaporn Pannarai
<b>Major</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2021

### ABSTRACT

The objectives of the study on Factors Affecting Work of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization were 1) to study the performance level of personnel of Songkhla Provincial Administrative Organization 2) to compare the Provincial performance of Songkhla Provincial Administrative Organization Personnel of Songkhla Administrative Organization Classified by personal factors 3) to study internal factors affecting the performance of personnel of Songkhla Provincial Administrative Organization 4) to study the motivation factors for work that affect the performance of personnel of the Provincial Administrative Organization Songkhla Province By collecting data from a sample of 259 people using a questionnaire and then using the data. The data were analyzed by descriptive statistics consisting of frequency distribution, percentage, mean and multiple regression analysis.

The results showed that Performance level of personnel in Songkhla Provincial Administrative Organization at a high level by the amount of work with the highest average, followed by quality of work and time. The comparison of the performance of personnel in Songkhla Provincial Administrative Organization Classified by personal factors, it was found that Songkhla Provincial Administrative Organization personnel who had sex, age, educational level, type of work, working period and monthly income are different. There is a performance level differed not statistically. Internal factors affecting the performance of personnel statistically significant at the 0.001 level, including the structural aspect management style and in terms of ability and finally found that the motivation factor in working that affects the performance of personnel with statistical significance at the 0.001 level, the aspect of being respected Responsibility at work and career advancement.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ คำปรึกษาและให้ความรู้ในระหว่างการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชายนีย์ ช.บุญพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา หลีกภัย ที่ให้เกียรติมาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทำการเก็บข้อมูลการวิจัย ขอขอบคุณรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่คอยให้คำแนะนำและให้ข้อมูล ขอขอบคุณบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรที่ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานและคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัย จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดาและมารดาที่คอยเป็นกำลังใจให้เสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษากันมาตลอดจนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ธนภรณ์ พรรณราย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
รายการตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(10)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	3
1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	8
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร	15
2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	35
2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	54
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	69
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	70
3.2 แบบแผนการวิจัย	72
3.3 เครื่องมือในการวิจัย	72
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	74
3.5 การเก็บรวบรวมเครื่องมือ	76
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่นำมาใช้	76

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
4.2 ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์	77
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย</b>	
5.1 สรุปการวิจัย	91
5.2 อภิปรายผล	93
5.3 ข้อเสนอแนะ	97
<b>บรรณานุกรม</b>	100
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	105
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจค่าดัชนีความสอดคล้องของ เครื่องมือการวิจัย	114
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	123
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	129



## รายการตาราง

ตาราง		หน้า
2.2	การเปรียบเทียบทฤษฎีจุดใจของมาส์โลว์ เฮอร์ซเบิร์ก และแมคเคลแลนด์	48
2.3	ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	52
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	80
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพของงาน	81
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านปริมาณงาน	81
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านเวลา	82
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร	83
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	83
4.8	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ	84
4.9	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ	84
4.10	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกระดับการศึกษา	85
4.11	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทบุคลากร	85
4.12	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	86
4.13	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	86
4.14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม	87

**รายการกาดาราง (ต่อ)**

ตาราง		หน้า
4.15	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยภายในองค์กรจำแนกรายด้าน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม	87
4.16	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม	88
4.17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจจำแนกรายด้านที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม	89

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
2.1	โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (7S Farmework of Mckinsey)	15
2.2	ทฤษฎีระบบ (System Theory)	21
2.3	ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow	42
2.4	โครงสร้างและการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	54
2.5	กรอบแนวคิดการวิจัย	68

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ถูกจัดตั้งขึ้นทุกจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2498 โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สภาจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยสภาจังหวัดประกอบด้วยสภาที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ทำหน้าที่ทางนิติบัญญัติ กำหนดนโยบายการบริหารและควบคุมฝ่ายบริหาร อันมีหัวหน้าฝ่ายบริหาร คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ด้วยการนำมาตีหรือนโยบายของสภาจังหวัดไปพิจารณาดำเนินการ โดยมีพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ของเทศบาลและสุขาภิบาลและต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 โดยกำหนดให้พื้นที่จังหวัดเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีผู้บริหารสูงสุด คือ ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยความเห็นชอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการส่วนจังหวัด และดำเนินกิจการส่วนจังหวัดควบคู่ไปกับสภาจังหวัด

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2542 และ พ.ศ.2546 กำหนดให้มีหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเรียกว่า "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด มีหน้าที่ในการตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อข้อกำหนด จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และเป็นการสนับสนุนราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น และทำหน้าที่ในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ ประเพณี ภูมิปัญญาอันดีงามของท้องถิ่น จัดทำกิจการอื่นใดที่เป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ภายใต้อำนาจขอบเขตอำนาจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (องค์การบริหารส่วนจังหวัด, 2564)

จากอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีงบประมาณเป็นอันดับต้นๆของประเทศ และทำหน้าที่ในการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังทำหน้าที่ในการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ อีกมากมาย เพื่อพัฒนาจังหวัดสงขลา จึงทำให้มีภารกิจและ

โครงการในแผนพัฒนาจังหวัดสงขลาที่ต้องทำเป็นจำนวนมาก ดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นกลไกขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และด้วยเหตุผลนี้บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำเป็นต้องมีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างสูงสุด ทั้งนี้หากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพแล้ว ย่อมทำให้โครงสร้างองค์การมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น สำหรับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นการเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยในระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และการที่บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ความเสียสละ และทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจังเพื่อองค์กร โดยความร่วมมืออาจมีหลายสาเหตุ และสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานด้วยความสมัครใจ และเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความพึงพอใจในการทำงานจึงมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจึงควรให้ความสำคัญและใส่ใจ และนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์งาน การกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาว่าอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ระดับปานกลาง

2. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้สามารถประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นไป

2. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3. ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4. ผลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงานวิจัยไว้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 727 คน (ฐานข้อมูล กองการเจ้าหน้าที่ มิถุนายน 2564)

1.2 กลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1976) เป็นจำนวน 259 คน

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

### 3. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรอิสระ คือ

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความรับผิดชอบในงาน

ความก้าวหน้าในอาชีพ

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน และด้านเวลา

### 4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา

บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปที่ปฏิบัติงานประจำในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ โดยคำนึงถึงความถูกต้องรวดเร็วของงาน ความสะดวกสบาย ความประหยัดความยุติธรรมและความเสมอภาค รวมถึงปริมาณผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

คุณภาพของงาน หมายถึง ผลของงานที่ทำออกมามีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และประณีต ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความต้องการของงานนั้น ๆ

ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง/มาตรฐานของงาน หรือปริมาณงานที่เกิดขึ้น จะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร

เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จด้วยผลงานที่มีคุณภาพ มีปริมาณ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งตรงตามเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสมช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

โครงสร้าง หมายถึง การจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ระบบ หมายถึง การจัดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมงานอย่างดี ไม่มีการสับสนวุ่นวายในการทำงาน

รูปแบบของการบริหาร หมายถึง แบบอย่างหรือวิธีปฏิบัติกิจกรรม หรืองานที่กำหนดขึ้นไว้อย่างมีแบบแผน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ



บุคลากร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิก โดยกำหนดหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทักษะ หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตรงตามงานที่ปฏิบัติอยู่ การปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถหลากหลาย เช่น มีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการ และมีความสามารถในการปรับตัว

ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร หมายถึง ข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อทัศนคติในทางบวกของบุคคล เป็นแรงผลักดัน แรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจความพึงพอใจ ความมุ่งมั่นและความคาดหวังที่จะได้รับความสำเร็จการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์ และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ

ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี และมีความรู้สึกพอใจในงานนั้น

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน ด้วยเล็งเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ไม่ละทิ้งงานให้เกิดความเสียหาย หรือปฏิบัติมากเกินไปจากความรับผิดชอบ

ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ และได้รับการตอบสนองในเร็วของการได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากบทความทางวิชาการ ตำรา สารนิพนธ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of Mckinsey
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.4 ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

##### 2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “การปฏิบัติงาน” ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน และคำว่า การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินไปตามระเบียบ แบบแผน การกระทำ เพื่อให้เกิดความชำนาญ ปฏิบัติ ปรนนิบัติ รับผิดชอบ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นวิธีการในการพัฒนาการทำงานให้มีผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

Certo (2007 อ้างถึงใน อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล, 2557) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ซึ่ง

ประสิทธิผลจะมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถไปถึงให้ถึงเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างต่ำและคุ้มค่าที่สุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึง การทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติโดยจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการหรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม
- 3) ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ (Process) เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

John D.Millet (1954 อ้างถึงใน ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่องและการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2553) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า การทำงานให้เสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็วและได้งานที่ดีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงาน ที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

พัฒนา คดีพิศาล (2554) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยให้ได้ผลผลิตออกมาดีและมากที่สุดในขณะที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมน้อยที่สุด โดยการทำงานต้องมีกล

ยุทธ์ ระบบ การทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

Herbert A. Simon (1960 อ้างถึงใน ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ คือ พิจารณางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกลงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตรได้ดังนี้

$$E = O - I / S$$

โดย	E =	Efficiency	คือ	ประสิทธิภาพของงาน
	O =	Output	คือ	ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา
	I =	Input	คือ	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
	S =	Satisfaction	คือ	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

Peterson and Plowan (อ้างถึงใน กนกรัตน์ คุ้มบัว และคนอื่นๆ, 2542) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึงการลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายถึงรวมถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่า ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

ศาสตราจารย์ ทองแรง (2557) อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ เกิดการทำงานที่เหมาะสม โดยมีการประสานงานให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี สร้างความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

จิราพร ชุมบางหม้ง (2556) อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อมพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ มาตรฐาน โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานน้อยที่สุด และผลลัพธ์ที่ออกมา คือ

องค์กรประสบความสำเร็จมีกำไร ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานจึงมีความสำคัญมากเพราะจะเป็นตัวในการขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าต่อไปและประสบความสำเร็จ

อนันท์ งามสะอาด (2551 อ้างถึงใน ทรรศน์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีองค์ประกอบดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources)
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed) และประหยัดเวลา (Time)
3. คุณภาพ (Quality) ได้แก่ กระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดีกระบวนการผลิต (Process) มีการดำเนินงานอย่างดีและผลผลิต (Output) ที่ได้รับดีดังนั้นในความหมายนี้การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่าประหยัดรวดเร็วและคุณภาพหรือมีกระบวนการดำเนินงานที่ดีหรือไม่

ดังนั้นสรุปได้ว่าความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทักษะและความสามารถ มีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่แน่นอนและชัดเจน ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและประหยัดที่สุด มีระเบียบวินัย ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ถูกต้องแม่นยำมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

#### 2.1.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพ

Peterson and Prowman (1953 อ้างถึงใน บุศรา สุตพิพัฒน์, 2553) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ 4 ข้อดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ้มค่า มีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพนั้นควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรโดยมีผลงานที่ปฏิบัติได้ปริมาณตามที่เหมาะสมหรือเป็นไปตามที่เป้าหมายขององค์กรวางไว้และต้องมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกล่าวคือต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมและทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงานให้รวดเร็วสะดวกมากยิ่งขึ้น
4. ค่าใช้จ่าย (Cost) ในการปฏิบัติงานทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงาน จะต้องลงทุนน้อยได้ผลกำไรมากที่สุด หรือการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน แรงงาน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

สมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว

- ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูลตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

- ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานที่รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลาคนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

- ประสบการณ์หมายถึงการรอบรู้หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการ แต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

- ความคิดสร้างสรรค์หมายถึงการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรเช่นคิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิดหรือเก่งคิดหรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่งและจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

Mager & Besch (1967 อ้างถึงใน อรสุตา ดุสิตรัตนกุล, 2557) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่าง หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้อง สำคัญอย่างไร หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง สามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข

3. ความสามารถจดจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไร ตลอดจนสามารถรู้ลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการตัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักประยุกต์เครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการถ่ายทอดหรือพูดซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ และเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

Haring Emerson (n.d. อ้างถึงใน สมพงษ์ รัตนนุพงศ์, 2558) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

- ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น

- วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ

- ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม

- มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diatic, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

- ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย

- มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่

- สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี

- การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

- มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

- การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ปีติ วัลยะเพ็ชร (2558) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแฮมเมอร์และแฮมพีได้เสนอปัจจัย 8 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังนี้

1. หลักการขั้นพื้นฐาน
2. การเปลี่ยนแปลงที่ถอนรากถอนโคน
3. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ยิ่งใหญ่

4. เน้นกระบวนการ
5. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
6. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบสำคัญ
7. การบังคับบัญชาขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา
8. การให้ความเชื่อถือและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร

Simon (1960) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ คือ พิจารณาวางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตร ได้ดังนี้

$$E = O - I / S$$

โดย	E = Efficiency	คือ	ประสิทธิภาพของงาน
	O = Output	คือ	ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา
	I = Input	คือ	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
	S = Satisfaction	คือ	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ หลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการดังนี้ (อ้างถึงใน ทรัพย์สินทางปัญญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557)

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร
2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพเดียวกัน
3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม
8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร
10. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

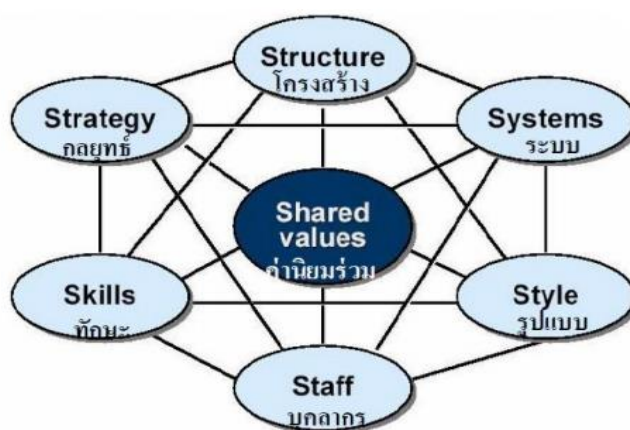


## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of McKinsey

การวิเคราะห์ปัจจัย 7S ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey) (McKinsey's 7S Framework) เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น McKinsey ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ได้แก่ คนหรือพนักงานสไตล์การบริหารระบบ และวิธีการคุณค่าร่วมและฝีมือหรือทักษะ ต่อมา บริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7S (7S Framework of McKinsey)



ภาพประกอบ 2.1 โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (7S Framework of McKinsey)

ที่มา : คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2553)

จากภาพจะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ 7S Framework of Mckinsey มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด

ดังนั้น การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

อำนาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ

ประชา ต้นเสนี (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ชลธิศ ธีระฐิติ (2551 อ้างถึงใน ฤทัยรัตน์ แสนศิลา, 2557) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธนั้นเป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคลองค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆพร้อมกันนั้นก็ได้แยกให้เห็นว่ากลยุทธมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation)

1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่

1.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

1.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ

1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ประกอบด้วย

1.2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

1.2.1.2 ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บอกรถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

1.2.1.3 เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกรถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

1.2.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

1.2.2.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง องค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

1.2.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง องค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าคู่แข่ง

1.2.2.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

1.2.2.4 อุปสรรค (Threat) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย

1.2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินการอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรการขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

1.2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

1.2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย

1.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

1.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

1.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาบุคลากร

1.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

1.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ประกอบด้วย

1.2.5.1 แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องเหมาะสมพอดีกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก กับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กรโอกาสที่เอื้ออำนวยเปิดทางให้คุ้มค้ำกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไขเตรียมไว้

1.2.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยม ทัศนคติที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ออกมาได้ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ

1.2.5.3 การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงานให้สามารถปฏิบัติได้เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจและมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งจุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาสอุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

## 2. โครงสร้าง (Structure)

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

ประชา ต้นเสถียร (2550) ให้ความหมายโครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากร

ชัชวาลิต สรวารี (2552) ให้ความหมายโครงสร้างองค์กร คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ “คนองค์กร” หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน งานหน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางกลไกการประสานงานการติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ

### 2.1 การจัดโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย

2.1.1 หน่วยงานในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร

2.1.2 ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด

2.1.3 หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape)

อย่างไร

2.1.4 มีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

### 2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.2.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม

2.2.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ

ระเบียบ

2.2.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

2.2.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

### 2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.3.1 ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน

2.3.2 การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนงานรวมแผนงานให้เป็นองค์กร

2.3.3 การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

2.4 โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) มีประโยชน์คือ

2.4.1 ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร

2.4.2 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

2.4.3 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.4.4 แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดยภาพรวมอย่างไร

### 2.5 โครงสร้างพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่

2.5.1 โครงสร้างแบบหลัก (Line Organization Structure)

2.5.2 โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff Organ Str.)

2.5.3 โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function Organization Structure)

2.5.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure)

2.5.5 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Structure)

2.5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะขององค์กร กรอบโครงการที่กำหนดงานกลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3. ระบบ (System)

อภิสัทธี กฤษเจริญ (2551) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกันโดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

วิทยา สุหฤตดำรง (2553) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน

(Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของบริษัท การไหลของข้อมูล ปฏิบัติการที่มีต่อกันระหว่างบุคคลและสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึกคุณค่าและความเชื่อ

อำนาจ วัตจินดา (2553) ให้ความหมายว่าระบบ (System) หมายถึงการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมี กลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552) กล่าวถึงคำว่า ระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management) ประกอบด้วย

3.1.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน

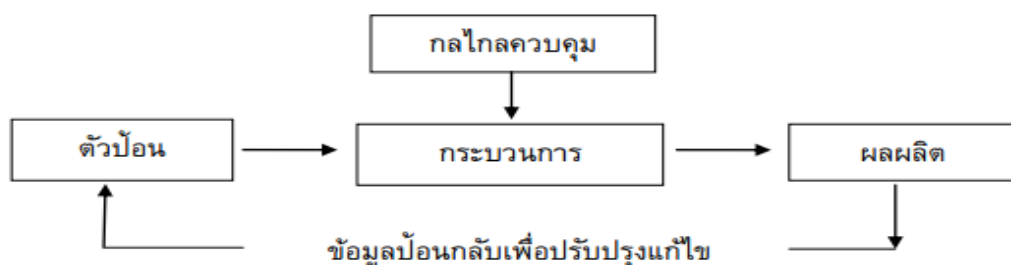
3.1.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

3.1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

3.1.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

3.1.5 การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีระบบประกอบด้วย 4 ส่วนคือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรรูปสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback) ดังภาพประกอบ 2.2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2.2 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ที่มา : ทฤษฎีระบบ (System Theory) (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553)

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

3.2.1.1 คน (Man)

3.2.1.2 เครื่องมือ (Material)

3.2.1.3 เงิน (Money)

3.2.1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information)

3.2.1.5 เทคโนโลยี (Technology)

3.2.2 กระบวนการ (Process) ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายแผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3.2.2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังและกำหนดไว้

3.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพประหยัด คุ่มค่ากับงบประมาณที่ใช้เพียงพอ ทั้งถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กรซึ่ง ได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรมประเพณีคุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

3.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic Thinking) หมายถึง จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศมีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขันหรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สามารถแบ่งเป็น

3.3.1 SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ



ได้แก่ Supplier หรือผู้ส่งมอบนำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือกระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตในสินค้า บริการแล้วส่งมอบให้ Customer คือลูกค้าผู้รับบริการของเราต่อไป

3.3.2 PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหลังจากนั้น ได้แก่ Do คือปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้และต้องการ Check คือการติดตามประเมินผลทุกระยะแล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.3.3 TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุดองค์ประกอบของการจัดการที่ดี

3.3.4 Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล คือ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้น คือทำให้คนในองค์กรมีความรัก ความเมตตาเอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

จากคำกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

#### 4. รูปแบบ (Style)

กำจัด คงหนู (2537) กล่าวถึง รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ

ประชา ตันเสนี (2550) กล่าวถึง ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวว่า “การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัยและ “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการ

#### 4.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

4.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพอคณดี ผู้บริหารเป็นคนดี ของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญ คือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

4.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไต่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

4.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

4.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งแมคคอบี (Maccoby) เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 4.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

4.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่

บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงาน และอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

4.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไข จากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อยองค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อม มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้น สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

#### 4.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

House (1978) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

Yuki (1989) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

#### 4.4 ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่มดังนี้

##### กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่ เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยานที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ซึ่ง Stogdill (1974) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณา ลักษณะของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมของผู้ผู้นำ (Sociale Background) โดยเน้นในปัจจุบันด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชิยฐานะทางสังคม

3 สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำ

4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพโดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง

5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้ จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ คือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์ และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มนี้ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และผู้นำตามความสามารถ ได้ดังนี้

1 พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ (กวีวงศ์พุดม, 2535)

2 พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Lippitt and White, 1939)

3 พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ (สมพิศสุขแสน, 2551)

กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบซึ่งเป็น

คุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร Barnard (1968)

ดังนั้นการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการบริหารจัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวายตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่เป็นอยู่เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือและเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
- 2 ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- 3 สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- 4 สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5 เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- 6 มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7 มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
- 8 มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้นสรุป ได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

## 5. บุคลากร (Staff)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

ประชา ตันเสนีย์ (2562) กล่าวว่า บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็น สิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2553) กล่าวว่าบุคลากร (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนหรือบางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คน โดยใช้ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

### 5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

5.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้

ชั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ชั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ชั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ชั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการใฝ่หาความดี ความมีเกียรติชื่อเสียง เพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง

ชั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์พึงพอใจ

5.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร (Mark, Davis, Nicholas, Aquilano, Richard, Chase, 2003) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร พบว่ามีความต้องการดังนี้

5.1.2.1 ต้องการผู้นำที่ดี

5.1.2.2 ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน

5.1.2.3 ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

5.1.2.4 ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจใน

การทำงาน

5.1.2.5 ต้องการความอิสระในการทำงาน

5.1.2.6 ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.2.7 ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน

5.1.2.8 ต้องการความสะอาดสบายในการทำงาน

5.1.2.9 ต้องการความสำเร็จในการทำงาน

5.1.2.10 ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

5.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.1 มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

5.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จเมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหารบุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

5.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

5.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเองและต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยังหมายถึงค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

5.3.2 การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ-ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้นสวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบสนององค์กรด้วย

5.3.3 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

5.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์/งานบริการขององค์กร

5.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย และยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วย การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการเพิ่มผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการบริหารงาน ดังนี้



5.4.1 การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก

5.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5.5 การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร

5.5.1 การฝึกอบรม

5.5.2 การประชุมหรือการสัมมนา

5.5.2.1 การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร

5.5.2.2 การประชุมในหน่วยงาน, ฝ่ายหรือกลุ่มโครงการ

5.5.2.3 แนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิต

5.7.3 การศึกษาและการดูงาน

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ ว่าบุคลากร (Staff) หมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

6. ทักษะ (Skill)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า หมายถึงความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการผลิตการขยายการให้บริการเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยเป็น บริษัท ที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมก่อสร้างตั้งนั้นแผนกลยุทธ์ของ บริษัท ปูนซีเมนต์ก็จะมีมุ่งไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งจะทำให้ บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ตันเสนีย์ (2550) กล่าวว่า คือทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงินด้านบุคคลซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

### 6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กรก็ต้องการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

### 6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรของที่ทำให้ให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

### 6.3 สมรรถนะ (Competency)

McClelland (1999) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

### 7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ณิชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหมายถึงการมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ

โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำมุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

เกศรา รักชาติ (2549) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความเชื่อและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

วิภาพร นิธิปรีชานนท์ (2554) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาจะทำให้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไปเพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้

## 7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

### 7.1.1 คว้าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร

7.1.2 ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไร ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

7.1.3 เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยม หรือคำจำกัดความให้ชัดเจนเพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

7.1.4 เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

7.1.5 เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติองค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.1.6 องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้องและพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใดและอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่าค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและขึ้นากการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสรุป 7S McKinsey ที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic Long-term Objectives) ขององค์กรวิธีการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนภูมิองค์กร คุณลักษณะและขนาดขององค์กร รวมถึงกรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด และมีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ อย่างไร

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์

4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงพฤติกรรมและลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหาร

5. บุคลากร (Stat) หมายถึง คุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากร รวมทั้งกระบวนการจูงใจและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากร

6. ทักษะความสามารถ (Skills) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

สำหรับความหมายของแรงจูงใจ ได้มีผู้รู้และนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Gellerman (1968 อ้างถึงใน กาญจนันภา ฉวีรักษ์, 2558) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนด และมีการใช้พลังที่เหมาะสมเพื่อทำให้ความมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมาย

Kinicki & Williams (2008 อ้างถึง โชติกา ระโส, 2555) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

Daft (2000, อ้างถึงใน อทิตยาเสนะวงศ์, 2555) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2547) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ความยินดีและความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางการทำงานที่เด่นชัด ไม่ย่อท้อ เมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน คือ “Movere” มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (to Move) ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน (Energy) ทิศทาง (Direction) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการดำรงไว้ (Sustenance) ซึ่งอธิบายไว้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการดำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป

ปัญญา จันรอด (2548) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มี

แรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2548) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง ความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) ได้อธิบายว่า ในทางจิตวิทยาแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางตามที่ต้องการ ซึ่งแต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตามลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม โดยความต้องการของคนแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต ทำให้เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจนี้ ได้แก่ ความหิว ความสะดวก ต้องการทางเพศ อุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนหลับนอน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่าย

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่

อิสริย์ ไทรตระกูล (2553) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลากรในองค์กร แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

### 2.3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อนำมน้ำมบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

เนตรพัฒนา ผาวิราช (2546) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการที่หล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทางทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน ในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กร เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ พฤติกรรมส่วนใหญ่จะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้องกิน นอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการหาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเรื่องการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรมและวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช้เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะบุคคลตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์การแตกต่างกัน การจูงใจบุคลากรจึงมีความสำคัญสามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลมีพลังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ทำงานเพื่อเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. แรงจูงใจเพื่อเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล ความพยายามทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของคุณและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบความสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความ

เจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเพื่อค้นหาสิ่งที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่

สำเร็จ บุคคลก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิม

4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน ผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่การงาน มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำสิ่งที่ไม่ดี

ดังนั้น องค์กรใดที่มีนักทรัพยากร ซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้เหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้ เพราะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าอีกด้วย ผู้บริหารที่ดีต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สุพัตรา เพชรมุณี (2529, อ้างถึงใน ศุภวรรณ รัตนโอภาส, 2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การการจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานด้วยเป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์การจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้เนื่องจากองค์การเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์การการจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์การและอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถแม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การจะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถ แต่ยังมีข้อ จำกัด อยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อ จำกัด ดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้นเช่นสภาพแรงงานกฎหมายหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเป็นต้นดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่



จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์การการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์มีบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นวิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารงานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือการดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผลซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การวิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้นทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดที่จะทำได้การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขาสิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้นกล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

### 3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหารโดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

และ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการคือ แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ และแรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใดให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพราะทำให้เกิดความร่วมมือ ความพยายามในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

ลดความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างเต็มที่

### 2.3.3 ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2553) คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของรถยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษา และใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงผลพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็พยายามให้เป็นเช่นนั้นบ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมึบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพเป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่คนต้องการก็คือสิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ขนม ขนมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนม แต่เมื่อใดก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้สิ่งที่ล่อใจนั้นแล้ว เขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไป คือเลิกช่วยแม่ทำงานบ้าน เพราะเขาอิ่มท้องและได้สิ่งที่ต้องการแล้ว

### 2.3.4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (1954, อ้างถึงในธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมุติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้น อยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีกรเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ขั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

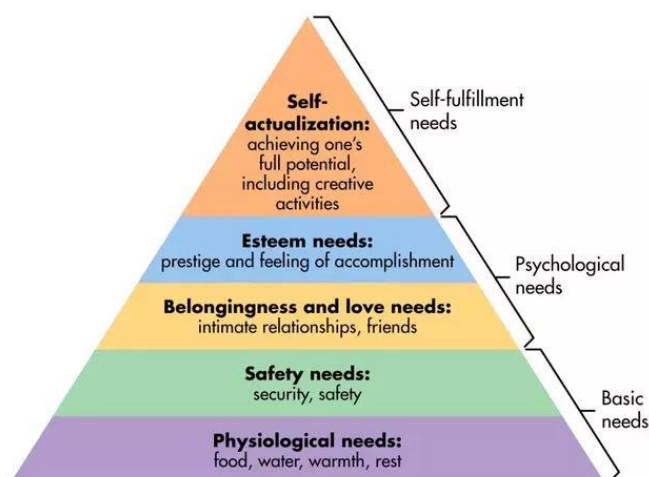
1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดเช่นอาหารน้ำความอบอุ่นที่อยู่อาศัยการนอนและการพักผ่อน

2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย การมีชีวิตรอดและความกลัวต่อความสูญเสียหน้าที่การงานทรัพย์สินหรือที่อยู่อาศัย

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Need) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่นความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพ ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow  
ที่มา: Maslow, (1980)

จากภาพประกอบ 2.3 อธิบายลำดับความต้องการได้ ดังนี้

ลำดับ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อมีชีวิตรอด เป็นความต้องการทางร่างกายที่ทุกคนต้องตอบสนองความต้องการเหล่านี้ก่อน เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การฟื้นฟูสภาพความเจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการลำดับที่สูงขึ้น เช่น

คนที่อดอยากมีความต้องการอาหาร และหลังจากได้รับอาหารจนเพียงพอแล้วเขาก็จะต้องการสิ่งอื่นนอกเหนือจากนี้และนั่นจะเป็นแรงจูงใจไปสู่ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้อะไร ถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกายเหล่านี้

ลำดับ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการในลำดับที่สองนี้ เทียบได้กับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายเพียงพอเป็นที่พอใจแล้ว จะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความต้องการประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ส่วน

1. ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรค ปลอดภัยจากการถูกข่มเหง ประทุษร้าย ปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์ทรมาน ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

2. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์การ

เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยแล้ว และนั่นจะเป็นแรงจูงใจไปสู่ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้อะไร ถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านนี้

ลำดับ 3 ความต้องการความรัก (Love Needs) ในลำดับที่สามหรือระดับปานกลางความต้องการระดับนี้ตรงกับความต้องการความรักและความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม Maslow เลือกใช้คำว่า “รัก” ซึ่งมีความหมายกว้างมาก และมักจะทำให้คนเข้าใจผิดคิดว่าเป็นความต้องการทางเพศ ซึ่งจัดเป็นความต้องการทางร่างกาย บางทีคำที่เหมาะสมที่จะอธิบายความต้องการลำดับนี้คือ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือความต้องการทางสังคม บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์การ ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

ลำดับ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดเป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการอำนาจความสำเร็จ ยศ ตำแหน่ง ที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเอง Maslow ให้ความต้องการนี้เป็นได้ทั้งความต้องการนับถือตนเองและความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

ลำดับ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Need for Self-Actualization) การบรรลุถึงจุดสูงสุดของความ ต้องการในบรรดาความต้องการทั้งหมด ทั้งความต้องการระดับล่าง ปานกลาง และความต้องการระดับสูงของมนุษย์ คนที่จะมีความต้องการความสำเร็จสูงสุดคือ คนที่ ต้องการทำให้สิ่งที่ตนคาดหวังไว้เป็นจริงได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับมโนคติของตนเอง ความต้องการความสำเร็จนี้ จะเป็นแรงจูงใจให้กับบุคคลเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของตนเองเพื่อให้ ความต้องการเป็นจริง ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทาง ที่ตนถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับในชีวิตบุคคลที่ก้าวถึง

นอกจากนี้ สมคิด บางโพ (2558) ได้สรุปกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow

ลำดับขั้นแห่งความต้องการ	กิจกรรมที่จัดขึ้นสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางร่างกาย	1. ให้รายได้ที่เพิ่มขึ้น เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา ค่ากะ ค่าคอมมิชชั่น ให้ความชอบ 2 ชั้น 2. บ้านพักสำหรับหัวหน้าคนงานเท่านั้น 3. รางวัลพนักงานดีเด่น 4. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำงานมากกว่า มาตรฐานขั้นต่ำ
2. ความต้องการด้านความมั่นคง	1. จัดเป็นช่วงเวลา (Team) หากทำดีจะจ้างต่อ 2. ให้เงินประจำตำแหน่ง
3. ความต้องการทางด้านสังคม	1. ให้รางวัลในการไปร่วมงาน หรือทัศนศึกษา
4. ความต้องการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง	1. ให้ตำแหน่งสูงขึ้น 2. มอบความรับผิดชอบให้มากขึ้น 3. มอบโล่ หรือเกียรติบัตรในโอกาสอันสมควร

ที่มา: สมคิด บางโพ (2558)

ตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์สรุปได้ว่า มีความต้องการ หลาย ๆ ชนิดที่บุคคลจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนจึงจะไม่แสดงความเห็นแก่ตัว ความต้องการ เหล่านี้เรียกว่า ความต้องการที่ขาดหาย เมื่อไรที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้เกิดความพอใจใน ความต้องการที่ขาดหายเหล่านั้น บุคคลก็จะเคลื่อนไปสู่การเจริญงอกงาม ไปสู่ความมีสัจการแห่งตน (Self-Actualization) บางครั้งเรียกว่าแรงจูงใจในความเจริญงอกงาม (Growth Motivation) ความต้องการในสัจการแห่งตนเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะเป็นให้มากขึ้น ต้องการจะเป็นในทุกสิ่งทุก

อย่างที่สามารถจะเป็นไปได้ สามารถแสดงศักยภาพ เสาะแสวงหาความรู้ ความสงบสุข ประสบการณ์ทางสุนทรียภาพ การเติมเต็มความสมบูรณ์ในตน ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจจะทำให้มีสุขภาพที่ดีความต้องการที่ถูกสกัดกั้นจะทำให้บุคคลเจ็บป่วยหรือมีความชั่วร้ายได้ จึงอาจกล่าวได้คนเรานั้นเป็น“ภาชนะของความต้องการ” ที่เต็มไปด้วยความปรารถนาที่ต้องได้รับความพึงพอใจและควรได้รับความพึงพอใจเพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะเกิดความเจ็บป่วยได้

## 2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1979) ทฤษฎีจูงใจโดยเสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงานหรือ หมายถึงการทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างความพอใจนี้ สรุปว่า บุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระซึ่งจะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงหรืออาจกล่าวว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อสำเร็จ เกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย (Work It Sel) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

1.4 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้คนทำงานมากขึ้น หรือการเพิ่มประสิทธิภาพใน

การทำงานตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และร่วมรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์การซึ่งมีอยู่ 7 ปัจจัย ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหารขององค์กร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์การ ซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้คำแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Relationship with Supervisors Peers and Subordinates) หมายถึง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาการติดต่อ รวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 ค่าจ้างและผลตอบแทน (Salaly) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

2.5 สถานภาพในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์การ หรือความยั่งยืนของอาชีพ

2.7 ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

สรุปได้ว่าทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานให้มีระดับประสิทธิภาพและมีผลต่อการสร้างเสริมงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน มิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ และจะส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสม



### 3 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

McClelland (1961, อ้างถึงใน ภัทรพล กาญจนปาน, 2552) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ ของ McClelland and Atkinson ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ อำนาจ และความผูกพัน ตามทฤษฎีเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคน มีอยู่ 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุข และความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังด้วยวิธีการเรียนรู้โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากล้ายคลึงกันจึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันเฉพาะขนาดของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไปด้วยเหตุนี้จึงสรุปว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการหาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานมีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูง เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งมั่นที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่มมีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ๆ

สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2543) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการ ที่เสนอโดย McClelland ในปี 1962 เน้นความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคมในวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคลความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายที่ได้สำเร็จตามความปรารถนา

2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอ เป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จะสังเกตพบว่าทฤษฎีของ McClelland วางกรอบแรงจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ 3 ประการ ที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือระดับความต้องการระดับ 1 และ 2 ของ Maslow จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กร ที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการอำนาจตามมา

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) และทฤษฎีความต้องการของ McClelland สามารถเปรียบเทียบทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ เฮอริชเบิร์ก และแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีมาสโลว์	ทฤษฎีเฮอริชเบิร์ก	ทฤษฎีแมคเคลแลนด์
การได้สำเร็จตั้งใจ (Self-Actualization)	ปัจจัยจูงใจ Motivator Factor ความสำเร็จ (Achievement) เนื้อหาของงาน (Work Content) ความก้าวหน้า (Growth)	ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)
ความต้องการการยกย่อง (Self-Esteem)	การได้รับการยอมรับ (Recognition) สถานภาพ (Status) การเจริญในตำแหน่ง (Advancement)	ความต้องการอำนาจ (Need for Power)
ความต้องการทางสังคม (Social)	ปัจจัยสุขอนามัย Hygiene Factor สัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) นโยบายของบริษัท (Company Policies)	ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation)

ตาราง 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ เฮอรัซเบิร์ก และแมคเคลแลนด์ (ต่อ)

ทฤษฎีมาสโลว์	ทฤษฎีเฮอรัซเบิร์ก	ทฤษฎีแมคเคลแลนด์
ความต้องการความปลอดภัย (Safety)	ความมั่นคงในงาน (Job Security) สภาพการทำงาน (Working Conditions)	-
ความต้องการทางร่างกาย (Physiological)	เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wages)	

ที่มา : Frunzi and Savini (1997. อ้างถึงใน ชีรศักดิ์ แสงดิษฐ์. 2553)

#### 4 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ของแอลเดอร์เฟอร์

Clayton P. Alderfer (1992 อ้างถึงในธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. Existence (ความเป็นอยู่) เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงอยู่โดยตรงกับความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยของมาสโลว์ในขั้นที่ 1 และ 2

2. Relatedness (ความสัมพันธ์) เป็นความปรารถนาที่จะดำรงความสัมพันธ์ต้องการมีความหมายในสังคมเทียบเท่ากับความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 ของมาสโลว์

3. Growth (ความเติบโต) เป็นความปรารถนาภายในที่จะพัฒนาตนเองต้องการสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งตรงกับความต้องการในข้อที่ 5 โดยทฤษฎี ERG จะแตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์อยู่ 3 ประเด็นคือ

1. ในเรื่องของส่วนประกอบที่จัดแบ่งกลุ่มความต้องการไว้แตกต่างกัน  
2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น แต่สามารถเกิดพร้อมกันได้

3. หากความต้องการในลำดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมการตอบสนองความต้องการในลำดับต่ำจะเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้เสนาะ ตีเขาว์ (2546) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีอีอาร์จี ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดย Alderfer ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence Needs E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความต้องการเพื่อดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs: R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้เทียบได้กับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ คือ ความต้องการสังคมและความรัก

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการประเภทนี้เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

รวมทั้งในส่วนของศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ Alderfer ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี Maslow ฉะนั้นจึงมีบางประการที่คล้ายกันและแตกต่างกัน สิ่งที่คล้ายกันของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

ขั้นที่หนึ่งและสองของ Maslow คือความต้องการต่อการยังชีพและความต้องการในความปลอดภัย ซึ่งตรงกับความต้องการดำรงชีพของ Alderfer ส่วนความต้องการในสังคมหรือความต้องการความเคารพนับถือจากภายนอกจะตรงกับความต้องการความสัมพันธ์ และสุดท้ายความต้องการตัวตนที่แท้จริงหรือความต้องการความเคารพจากภายในจะตรงกับความต้องการเติบโต ส่วนสิ่งที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ความต้องการของทฤษฎี ERG สามารถกระทำได้ในเวลาพร้อม ๆ กัน ซึ่งต่างกับ Maslow ที่ต้องกระทำตามลำดับขั้น

2. ลำดับขั้นของความต้องการสามารถเกิดก่อนหรือหลัง ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

3. ทฤษฎี ERG บัญญัติไว้ว่า ถ้าไม่สามารถบรรลุถึงขั้นที่สูง บุคคลนั้นสามารถถอยหลังกลับไปยังขั้นที่ต่ำกว่าเพื่อความง่ายต่อการพึงพอใจ ความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความยืดหยุ่นและมองเห็นภาพความเป็นจริงได้มากกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

### 5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Douglas McGregor)

McGregor (1960 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) ได้เสนอความคิด โดยคนแตกต่างกันเป็น 2 ด้าน คือ มองทางด้านลบตั้งชื่อว่า “ทฤษฎี X” และมองคนทางด้านบวก เรียกว่า “ทฤษฎี Y” คือ

#### 1. ทฤษฎี X แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ มีมุมมองว่า

- 1) คนทุกคนขี้เกียจไม่ อยากทำงานและมักหาโอกาสหลีกเลี่ยงงานเสมอ เมื่อมีโอกาส
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความทะเยอทะยานและขาดความรับผิดชอบ
- 3) คนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวคำนึงถึง แต่ผลประโยชน์ส่วนตนเสมอไม่ค่อย สนใจผลประโยชน์ส่วนรวม
- 4) คนมักชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
- 5) คนส่วนมากจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลกระทบต่อตนเอง

McGregor ได้ชี้แจงในรายละเอียดว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มองคนแบบนี้ ส่วนมากเป็นคนหัวเก่าจึงมีทัศนคติในทางลบ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแบบนี้จะใช้วิธีการ จัดองค์การและการบริหารด้วยการใช้อำนาจสั่งการบังคับบัญชา ติดตาม กำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นการบังคับให้คนต้องทำงาน โดย

- 1) ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการบังคับบัญชา ติดตาม ตรวจสอบ และ ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- 2) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานขึ้นมา จำนวนมากเพื่อให้คนต้องปฏิบัติตาม
- 3) มีการใช้วิธีการให้รางวัลสำหรับผู้ทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ หรือผู้ ใกล้ชิดทำงานได้ถูกใจและลงโทษผู้ที่ขาดความรับผิดชอบทำงานผิดพลาด ไม่ประสบความสำเร็จ

การที่ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคนแบบทฤษฎี X เช่นนี้ ไม่เหมาะสมสำหรับยุค ปัจจุบันเนื่องจากวิธีการบริหารแบบนี้ไม่สามารถใช้ได้กับคนยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่ทำงาน ในระดับสูงและดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานใน ระดับสูงและถือเป็นพลังสมอง แต่อาจจะใช้ได้กับคนที่ทำงานในระดับล่างขององค์การ เพราะคนที่ ทำงานในระดับล่างส่วนใหญ่มักยังเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบและไม่สามารถควบคุมตนเองได้

#### 2. ทฤษฎี Y แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า

- 1) คนทุกคนเป็นคนขยัน ชอบทำงานใฝ่ดี มีความรับผิดชอบและกำกับ ควบคุมตนเองได้

2) คนทุกคนมีความมุ่งมั่นและต้องการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานพร้อมที่จะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานอย่างเต็มที่ ขอเพียงให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น

3) คนทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองสามารถคิดตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ถ้าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้

ตามแนวคิดทฤษฎี Y นี้การบังคับให้คนทำงานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ เนื่องจากตามธรรมชาติพื้นฐานของคนทุกคน มีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบได้เอง ทุกคนสามารถกำกับควบคุมตนเองได้ ขอเพียงให้มีแรงบันดาลใจ หรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้คนเกิดความอยากในการทำงาน หรือมีโอกาสดำเนินการได้อย่างเต็มที่เท่านั้นเนื่องจากทุกคนสามารถคิด ตัดสินใจหาวิธีการในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เองถ้าหากมีโอกาสดังนั้นความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือกระทำการต่าง ๆ ไม่ได้มีอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

นอกจากนี้ เจริญผล สุวรรณโชติ (2551 อ้างถึงใน ญัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์, 2552) เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสรุปและเปรียบเทียบดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. บังคับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์	1. บังคับธรรมชาติของงาน
2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน	2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ชอบทำงาน
3. มนุษย์จะเป็นผู้คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องดำเนินการโดยวิธี ดังนี้ 3.1 ควบคุมการทำงาน 3.2 ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน 3.3 ชูเชิญโดยการใช่วิธีการลงโทษ	3. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานแบบเล่นๆ และชอบการพักผ่อนในขณะที่ทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช่วิธีการ ดังนี้ 3.1 ให้มีการควบคุมตนเอง 3.2 ให้มีการแนะนำแนวทางตนเอง 3.3 ให้รางวัล
4. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบหน้าที่ การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย	4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ภายใต้งैอนใจของตนเอง
5. คำนึงถึงผลผลิตขององค์การเป็นสำคัญ แต่ต้องมีการกระตุ้นและควบคุมจากองค์การ	5. บังคับพฤติกรรมของการทำงานและธรรมชาติของงาน

สรุปแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้ดังนี้

ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมองคนในแง่ร้าย โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น แต่กลัวตักงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญ ลงโทษเพื่อให้งาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อจูงใจให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่าความคิดที่สร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคลากรทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตัวเอง เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถเลือกวิธีการทำงานของเขาเองได้รวมทั้งให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน

จากทฤษฎีนี้ องค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ว่าแต่ละคนมีความต้องการและธรรมชาติที่ต่างกัน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์กับตัวบุคคล และควรเสริมสร้างทักษะในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้กับบุคคล หากบุคคลใดสามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์ได้และเกิดเป็นระบบขององค์กรขึ้นแล้วก็จะเกิดประโยชน์แก่การดำรงชีวิตและการทำงานของบุคคล รวมถึงองค์กรได้

ดังนั้นจาก

ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎีและเอกสารเกี่ยวข้องเกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีจุดมุ่งหมาย และพฤติกรรมนั้นยังคงอยู่เพราะพฤติกรรมทั้งหมดถูกกระตุ้นโดยความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกเป็นได้ทั้งแรงจูงใจทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งการกระทำกิจกรรมใด ๆ ของบุคลากรจะสำเร็จได้ถ้าบุคลากรนั้นมีแรงจูงใจเพียงพอ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งวุฒิภาวะ ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนการรับรู้ ดังนั้น หากเราสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้แล้ว ก็เป็นเครื่องแสดงว่าสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากการกระทำใด ๆ ที่ต้องการความสำเร็จแรงจูงใจของบุคลากรก็จะเป็นส่วนสำคัญในการเป็นสื่อให้นำแนวคิดนั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

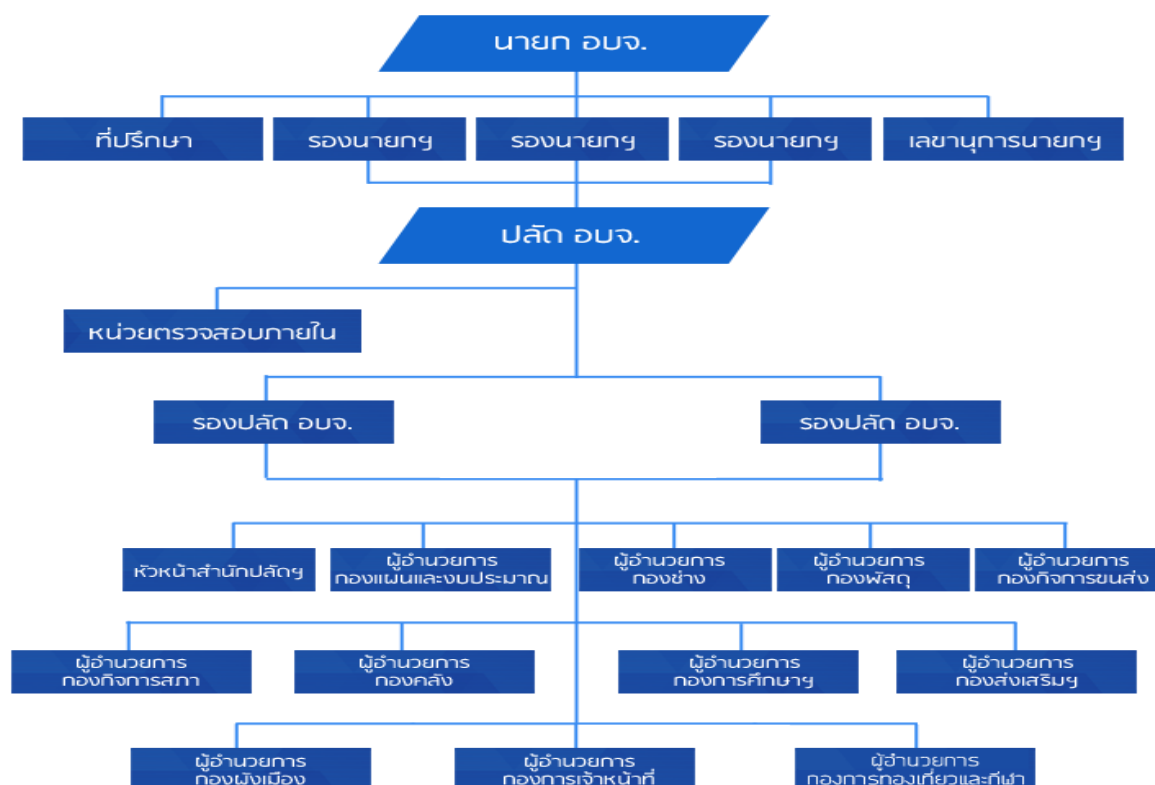
สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) มาใช้ในการศึกษา และได้้นำปัจจัยแรงจูงใจมาเป็นกรอบในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยคิดว่าปัจจัยแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหลักในการทำงานที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรเกิดความสุข

ในการทำงาน เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนด้วยปัจจัยที่ดีก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นแล้วจากการใช้ทฤษฎีดังกล่าว สามารถทำให้ทราบว่าปัจจัยแรงจูงใจใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาซึ่งจะนำไปสู่การแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ต่อไป

## 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งถือเป็นตัวจักรในการกระจายงานให้กับเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในการดูแลการบริการประชาชน โดยมีบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการประจำตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ และข้าราชการการเมืองซึ่งมาจากการเลือกตั้ง โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร่วมรับผิดชอบในการบริหารตามที่กฎหมายระบุไว้ ดังนี้

### โครงสร้างและการบริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา



ภาพประกอบ 2.4 โครงสร้างและการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่, 2563



พ.ศ. 2498 ได้มีความพยายามในการจัดการปกครองท้องถิ่น โดยมีแนวความคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิด“ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 กำหนดให้อบจ. มีฐานะเป็นนิติบุคคลและแยกจากจังหวัดซึ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาคและโครงสร้างและองค์ประกอบของ อบจ. ใช้มาจนถึง พ.ศ. 2540 ได้มีการตรา พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 มาใช้บังคับแทน โดยมีอยู่ในทุกจังหวัด ๑ ละ 1 แห่งรวม 75 แห่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด (กองแผนและงบประมาณ 2563) ดังนี้

1. สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปีให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือกตั้งสมาชิกสภาเป็นประธานสภา 1 คนและเป็นรองประธานสภา 2 คน

2. นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือกสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดและนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจแต่งตั้งรองนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามที่กฎหมายกำหนด (นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คนและรองนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด 3 คน)

พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2546 มาตรา 35/5 นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และนโยบาย

(2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด  
สงขลา

(3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด และที่ปรึกษานายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(4) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(5) รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

3. ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สำหรับเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งรับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา มีรองนายก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองลงมา  
จากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนราชการในสังกัด

การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 13 หน่วยงานหลักดังนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
4. กองคลัง
5. สำนักการช่าง
6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
7. หน่วยตรวจสอบภายใน
8. กองกิจการขนส่ง
9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
10. กองพัสดุและทรัพย์สิน
11. กองผังเมือง
12. กองการท่องเที่ยวและกีฬา
13. กองการเจ้าหน้าที่

โดยให้ส่วนราชการตามข้อ 1 ถึงข้อ 13 มีส่วนราชการภายในและมีอำนาจหน้าที่  
ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการงาน  
สารบรรณงาน เลขานุการผู้บริหาร งานประชุมข้าราชการและผู้บริหาร งานการรายงานควบคุมการ  
เบิก - จ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเลือกตั้ง งานรัฐพิธีงานราชพิธี  
งานข้อมูลข่าวสารทั่วไปและสารสนเทศงานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่  
ราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานถ่ายโอนงานประสานหน่วยงานอื่น ๆ งานอื่นที่ไม่อยู่ในความ  
รับผิดชอบของส่วนราชการใด และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวางแผนการ  
ประชาสัมพันธ์ งานผลิตเอกสารและสื่อประชาสัมพันธ์ งานสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดี  
ระหว่างประชาชนกับหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานรวบรวมข้อมูลข่าวสาร  
งานจัดระบบสารสนเทศ งานรวบรวมข้อมูลสถิติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเผยแพร่ผลงาน

กิจกรรมและนโยบายผู้บริหารงานติดต่อประสานหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.3 ฝ่ายนิติการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนิติการ งานตรา ข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ใช่ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานนิติกรรมสัญญา งานร้องทุกข์ร้องเรียน งานจัดทำแผนงานโครงการงบประมาณรายจ่ายของฝ่ายการวินิจฉัยตีความ วิเคราะห์ปัญหาข้อกฎหมาย การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนการ เผยแพร่ให้ความรู้ ทางวิชาการกฎหมาย การดำเนินการตามนโยบายและให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ผู้บริหาร งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

2. สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็นดังนี้

2.1 ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานสิทธิสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบการทะเบียน ประวัติสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติของสภา และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับ มอบหมาย โดยแบ่งออกเป็น 1 งาน คือ งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน จังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสิทธิสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน จังหวัด งานระเบียบการทะเบียนประวัติสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมและ พัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติของสภาและงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ฝ่ายการประชุม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการประชุมสภา องค์การบริหารส่วนจังหวัด งานการจัดทำระเบียบวาระการประชุม งานรายงานการประชุมสภา องค์การบริหารส่วนจังหวัดและคณะกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับการประชุม งานตั้งกระทู้ถาม งานข้อสอบถามของสภาและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2.3 ฝ่ายส่งเสริมมีการมีส่วนร่วมของประชาชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานการประชาสัมพันธ์กิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการปกครองท้องถิ่น งานติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภาองค์การ บริหารส่วนจังหวัด งานการจัดทำแผนงานต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

2.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกอง รวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย

หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานรับ-ส่งหนังสือ งานการจัดทำแผนงานต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

### 3. กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

3.1 ฝ่ายนโยบายและแผน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา งานการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดงานคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดงานจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ฝ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานที่เกี่ยวกับโครงการเงินอุดหนุนงานวิเคราะห์งบประมาณ งานจัดสรรงบประมาณตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมายโดยแบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้

3.3 ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ งานบริการและควบคุมดูแลระบบงานเทคนิคและผลิตสื่อ งานพัฒนาควบคุมความปลอดภัยและบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ งานควบคุมดูแล และบำรุงรักษาระบบการให้บริการงานวางระบบเครือข่ายองค์กร ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3.4 ฝ่ายติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ งานวิจัย วิเคราะห์และพัฒนา ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

3.5 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการงานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ-ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือควบคุมดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ของกองรวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ จัดทำแบบพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

### 4. กองคลัง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ดังนี้

4.1 ฝ่ายการบัญชี มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเงินสดรับ เงินสดจ่าย งานการจัดทำงบทดลองงรับ-จ่าย งบแสดงฐานะทางการเงิน งานจัดทำทะเบียนคุมรายรับ-รายจ่ายงบประมาณ งานทะเบียนคุมการรับจ่ายเงินสะสม รายงานและนำส่งเงินสะสม

งานกระตบยอดงบประมาณรายจ่าย งานการกระตบยอดเงินฝากธนาคาร งานการรายงานงบประจำเดือนประจำปีประจำไตรมาสแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดสถานการณ์คลัง และงานจัดทำงบประมาณ งานโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ งานรวบรวมสถิติรายได้รายจ่ายและอื่น ๆ งานจัดสรรเงินและควบคุมยอดเงิน งานตอบข้อซักถาม ข้อเสนอแนะของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและจังหวัด งานศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4.2 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการรับเงิน-จ่ายเงิน นำส่งเงินการเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน งานตรวจสอบใบสำคัญฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน งานเขียนเช็คส่งจ่ายเงินและควบคุมเช็คที่เบิกจ่ายจากธนาคาร งานขออนุมัติกันเงินขอขยายเวลากันเงิน งานบำเหน็จบำนาญ งานการรับและเบิกเงินจากจังหวัด งานออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย งานนำส่งภาษีต่อสรรพากร งานการจัดสรรเงินต่าง ๆ งานควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณงานศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ฝ่ายจัดเก็บและพัฒนารายได้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดเก็บรายได้ งานเร่งรัดจัดเก็บรายได้ งานวางแผนการจัดเก็บรายได้และแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บรายได้ งานตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อผู้เสียภาษีและค่าธรรมเนียมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย หนังสือที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดเก็บรายได้ งานเกี่ยวกับตรวจสอบบัญชี งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

4.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการงานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ - ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือควบคุมดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ของกอง รวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ จัดทำแบบพิมพ์แบบฟอร์มต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

## 5. สำนักการช่าง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

5.1 ส่วนวิศวกรรมการก่อสร้าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์แผนงานการสำรวจควบคุม กำกับ การจัดทำข้อมูลทางวิศวกรรม การวิเคราะห์และจัดทำผังแสดงโครงสร้างเส้นทางคมนาคมและขนส่ง โดยเชื่อมโยงกับถนนสายใหม่ สายเดิมและถนนในความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นการเขียนแบบถนน สะพาน สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ รวมถึงการควบคุมดูแลวิศวกรรมไฟฟ้าทางหลวงท้องถิ่น

5.2 ส่วนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนการดำเนินการสร้างซ่อมและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน สะพาน แหล่งน้ำ อาคาร สถานที่และอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมแก่การอยู่อาศัยและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานในการดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาอาชญากรรมและปัญหาความไม่สงบ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีร่วมในการป้องกันและปราบปราม สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.3 ฝ่ายบริหารงานทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 งาน ได้แก่ งานธุรการและงานสารบรรณ งานการเงินและพัสดุ และงานประสานงานทั่วไป โดยมีลักษณะงาน

6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

6.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานแผนและวิชาการ งานนิเทศ และประกันคุณภาพการศึกษา

6.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานศึกษานอกระบบและส่งเสริมอาชีพ งานกิจกรรมพัฒนาเด็กและเยาวชนงานประเพณีศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมงานห้องสมุดประชาชน

6.3 งานโรงเรียนอบจ. สงขลาพิทยานุสรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดการศึกษาโดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552 ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรอบและทิศทางในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดโครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา เปิดการเรียนการสอนชั้นมัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการเรื่องการเรียนการสอน ส่งเสริมด้านกีฬาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในปีการศึกษา 2557 มีนักเรียนนครบชั้นปีชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

6.4 งานโรงเรียนเกาะแก้วพิทยาสรรค์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานจัดการศึกษาโดยยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552 ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรอบและทิศทางในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดโครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านเกษตรและดนตรี เปิดการเรียน การสอน ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

6.5 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการงานสารบรรณ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ งานการเจ้าหน้าที่ของกองรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ - ส่งหนังสือ แจกเวียนหนังสือควบคุมดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ของกอง รวบรวมสถิติข้อมูล ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ จัดทำแบบพิมพ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ

จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### 7. หน่วยตรวจสอบภายใน แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

7.1 งานตรวจสอบภายใน 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงินและการบัญชี การดำเนินงาน การพัสดุและทรัพย์สินและการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งหนังสือสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7.2 งานตรวจสอบภายใน 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงินและการบัญชี การดำเนินงาน การพัสดุและทรัพย์สินและการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งหนังสือสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือ โต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนกลาง งานดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบ วาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### 8. กองกิจการขนส่ง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

8.1 ฝ่ายบริหารงานขนส่ง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบการขนส่งการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการด้านการขนส่ง การพัฒนาระบบการขนส่ง การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการขนส่ง การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราค่าโดยสารค่าธรรมเนียมและค่าบริการอื่น ๆ การดำเนินการด้านระบบข้อมูล งานประชาสัมพันธ์ งานจัดระเบียบการใช้สถานที่เพื่อกิจการขนส่ง งานกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการขนส่ง งานการเงินและบัญชีงานพัสดุ งานควบคุมภายใน งานรายงานผลการปฏิบัติงาน งานจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดเก็บรายได้ การเบิกจ่ายการจำหน่าย และการเก็บรักษาตัวโดยสาร ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.2 ฝ่ายตรวจสอบและซ่อมบำรุง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขนส่ง ดูแลการให้บริการรับ-ส่งประชาชนและยานพาหนะข้ามฟาก รักษาความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ การดูแลรักษาและการซ่อมบำรุงยานพาหนะขนส่ง เครื่องยนต์ เครื่องจักรกล ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล งานการดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### 9. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

9.1 ฝ่ายส่งเสริมการสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขมูลฐาน งานบริการและส่งเสริมคุณภาพ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

9.2 ฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการและสังคมสงเคราะห์ งานพัฒนาคุณภาพชีวิต งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

9.3 ฝ่ายพัฒนาชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน งานส่งเสริมอาชีพ งานบริหารจัดการชุมชนและเครือข่ายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

9.4 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล งานการดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### 10. กองพัสดุและทรัพย์สิน แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

10.1 ฝ่ายจัดหาพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้างจัดหาพัสดุ งานปรับปรุงซ่อมแซมและบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ งานการจัดทำแผนการจัดหาพัสดุดำเนินการขออนุมัติเงิน



งานจัดทำหนังสือรับรองผลงาน งานควบคุมงบประมาณประจำปี งานจัดทำสถิติการจัดหาพัสดุให้หน่วยงานอื่น งานตอบข้อซักถามของสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด และหน่วยตรวจสอบอื่น งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

10.2 ฝ่ายควบคุม ตรวจสอบพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนพัสดุ งานจัดทำทรัพย์สิน งานควบคุมตรวจสอบพัสดุประจำปี งานจำหน่ายพัสดุงานจัดทำบันทึกการยึดทรัพย์สินของทางราชการ งานอนุญาตให้หน่วยงานอื่นใช้บริหารจัดการพัสดุดานจดทะเบียนรถยนต์ส่วนบุคคล งานจดทะเบียนรถยนต์ส่วนบุคคล

10.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งานพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล งานดำเนินการเกี่ยวกับงานเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

## 11. กองผังเมือง แบ่งส่วนราชการออกเป็นดังนี้

11.1 ฝ่ายวางผังพัฒนาเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการวางแผนการใช้ประโยชน์ที่ดินทุกประเภทในเขตจังหวัด การผังเมืองรวมจังหวัด ผังเมืองรวม ผังเฉพาะ การวางผังเส้นทางคมนาคมขนส่ง การวางผังระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การประชุมชน และแผนผังอื่น ๆ ตามที่กำหนดในการวางผังเมือง การวางผังเมืองเฉพาะ งานการติดตามและประเมินผลผังเมือง งานปรับปรุงผังเมือง งานประสานเกี่ยวกับการผังเมืองกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

11.2 ฝ่ายปฏิบัติการผังเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาตามผังงานการประสานการจัดทำผังเมืองกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง งานการสนับสนุนข้อมูลการผังเมืองให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ การจัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) และจัดการระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ งานจัดเก็บข้อมูลและสถิติ งานสำรวจภาคสนาม งานจัดทำแผนที่จากข้อมูลสารสนเทศการผังเมืองและสิ่งแวดล้อม งานเก็บและรวบรวมข้อมูลสถิติด้านสิ่งแวดล้อมและท้องถิ่น งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

11.3 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณงานรับ – ส่งหนังสือ งานทะเบียนหนังสือ ร่างหนังสือโต้ตอบหนังสือ งานแจ้งเวียนหนังสือ งานจัดทำคำสั่ง ประกาศงานรวบรวมเก็บรักษาระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง งาน

พัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้างเก็บรักษา ควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนบุคคล งาน การดำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้าง งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดบันทึกรายงานการประชุม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของหน่วยโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

## 12. กองการท่องเที่ยวและกีฬา แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

12.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ศูนย์ ฝึกอบรมและพัฒนาการกีฬางานธุรการ งานควบคุมเบิก-จ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของกองท่องเที่ยวและกีฬา งานพัสดุการจัดซื้อจัดจ้างตามข้อบัญญัติ งานบำรุงรักษา ซ่อมแซม ครุภัณฑ์อุปกรณ์กีฬา งาน ข้อมูลข่าวสารทั่วไป งานสารสนเทศ งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ งานถ่ายโอน งาน ประสานหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

12.2 ฝ่ายการท่องเที่ยว มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานส่งเสริมการท่องเที่ยว งานพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว งานสวัสดิการและช่วยเหลือนักท่องเที่ยว งานประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการท่องเที่ยว งานระบบข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของจังหวัด งานสนับสนุนการจัดทำ แผนการท่องเที่ยวจังหวัด งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

12.3 ฝ่ายการกีฬา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานส่งเสริมและพัฒนากีฬา งานบริหารจัดการสนามกีฬา และงานบริหารจัดการสวนสาธารณะ และงานนันทนาการ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

## 13. กองการเจ้าหน้าที่ แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นดังนี้

13.1 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ สรรหาการแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่งของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างรวมถึงงานการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานการสั่ง รักษาข้าราชการแทนรักษาราชการในตำแหน่ง ช่วยปฏิบัติราชการ และสั่งประจำองค์การบริหารส่วน จังหวัดงาน การถ่ายโอนข้าราชการและงานการประสานส่วนราชการอื่นและส่วนราชการท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมาย

13.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร งานฝึกอบรมสัมมนาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรในสังกัด งาน บำเหน็จบำนาญงาน บัตรประจำตัวบุคลากร งานออกหนังสือรับรองบุคคล งานเสนอขอ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และประกาศเกียรติคุณบุคลากร งานการให้ทุนการศึกษาของบุคลากร งาน ควบคุมเวลาการปฏิบัติราชการ งานประเมินคุณสมบัติและผลงานของข้าราชการ เพื่อขอรับเงิน

ประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

13.3 ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย งานสอบสวนวินัย งานสืบสวนข้อเท็จจริง งานความรับผิดชอบทางละเมิดของบุคลากร งานร้องเรียน ร้องทุกข์ งานการดำเนินคดีในชั้นศาลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เกิดความผาสุก และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบสุขปลอดภัยของสังคมส่วนรวมตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

13.4 งานธุรการ มีหน้าที่รับมอบหมาย งานธุรการ งานสารบรรณ งานแจ้งเวียนหนังสือร่างโต้ตอบหนังสือ งานเก็บรักษา รวบรวม ระเบียบข้อกฎหมาย หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องงานรับ – ส่งหนังสือ งานจัดทำคำสั่งประกาศของส่วนราชการ งานจัดทำระเบียบวาระการประชุม งานควบคุมดูแล เก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ การใช้รถยนต์ส่วนกลาง งานสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานจ้างงาน ขออนุมัติจัดซื้อ-จัดจ้าง งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายจ่ายเพิ่มเติมโอนแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณตลอดจน งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ขณะที่เสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน รายได้ และระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจภายนอก ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง เทคโนโลยีที่ทันสมัย และความปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้จิราพร ชุมบางหมั่ง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมารูรกิจ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของบริษัท สมารูรกิจ จำกัด มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับสูง ลำดับแรกคือด้านค่าใช้จ่ายรองลงมาคือด้านปริมาณ งานด้านคุณภาพ และด้านเวลาตามลำดับ 2) บุคลากรบริษัท สมารูรกิจ จำกัด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ เงินเดือน และอายุการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมารูรกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 11

ศาสตราจารย์ศิลป์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความต้องการความสำเร็จสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 48.20 2) ผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา ประเภทบุคลากรต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านความต้องการความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการปฏิบัติงาน สถานภาพและหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ราตรี สุภาพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง“ แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองอัตรากำลังสำนักงานกำลังพล ” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้างมากกว่าปัจจัยจูงใจส่วนประสิทธิผลการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่าแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจ้างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเพียงปัจจัยเดียว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.716 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการปกครองบังคับบัญชา และเงินเดือนและผลตอบแทน สามารถทำนายอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงาน (Beta = 0.329, 0.218, 0.197 และ 0.183 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

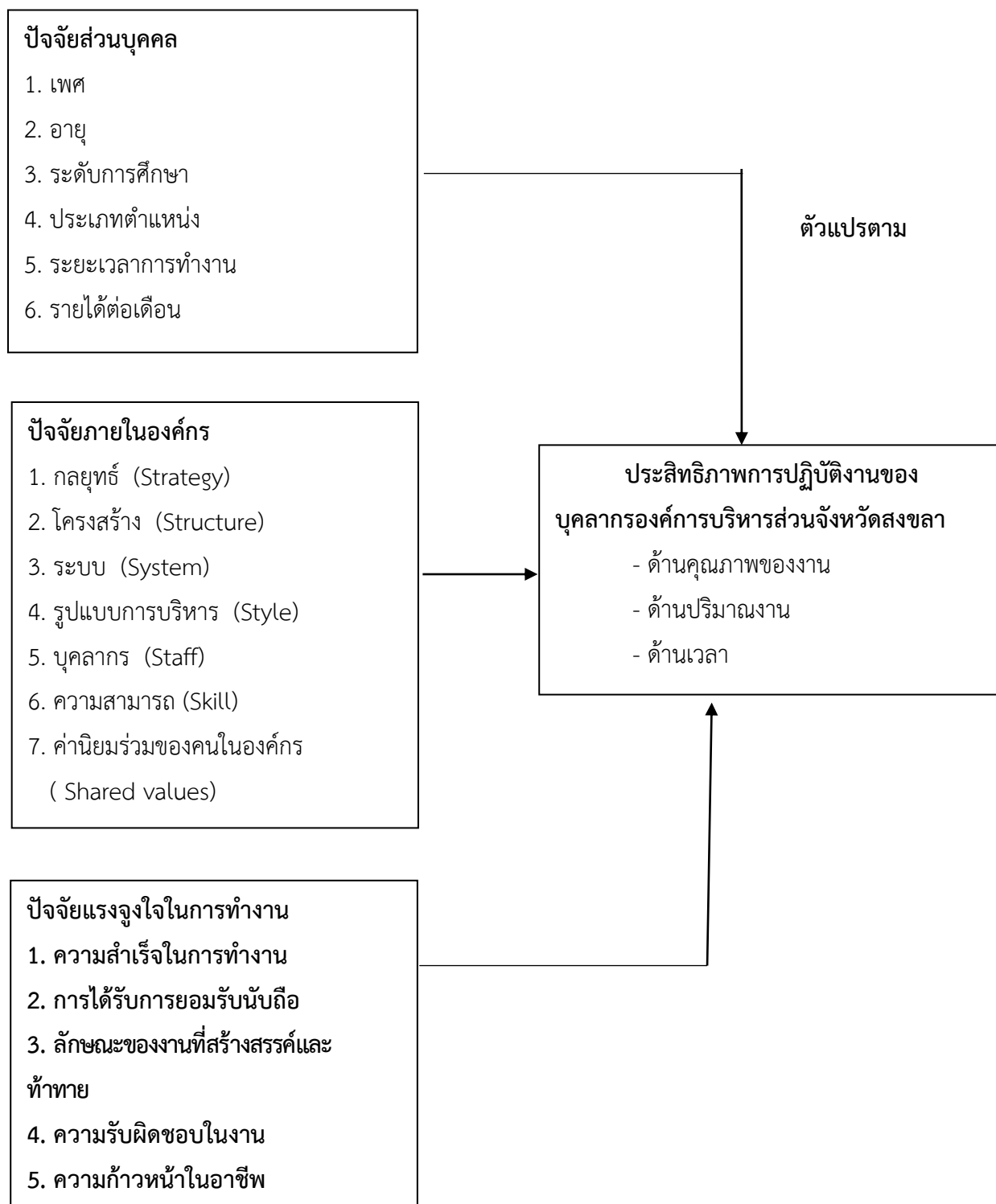
อรรถสิทธิ์ ต้นติยุทธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือน 15,001-30,000 บาท ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด คือปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยในการทำงาน 1.ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2.ด้านเงินเดือน 3.ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4.ด้านสภาพการทำงาน 5.ด้านนโยบายและการบริหารงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะงาน และจากการศึกษาสมมติฐาน พบว่า คุณลักษณะด้านเพศที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจที่ไม่แตกต่างกัน

และสุดท้าย กฤษดา เขียววัฒนสุข (2560) ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะโดยทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และระดับแรงจูงใจของพนักงานตามแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยสำนึกของพนักงานไม่แตกต่างกัน ส่วนเพศ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยสำนึกของพนักงานแตกต่างกัน และพบว่าปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยสำนึกทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยสำนึกด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปริมาณผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยสำนึกด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



ภาพประกอบ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2. แบบแผนการวิจัย
- 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร

จำนวนประชากรทั้งหมดในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 727 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กองการเจ้าหน้าที่ ,2564)

#### 3.1.2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 259 คน ซึ่งการกำหนดกลุ่มตัวอย่างนั้นกำหนดโดยตามสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ใช้ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5 หรือ .05 โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n : คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 N : คือ ขนาดของประชากร  
 e : คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้



เมื่อแทนค่าสูตรข้างต้นจะได้

$$n = \frac{727}{1+727(0.05)^2}$$

$$= 258.03$$

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 259 คน

### 3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.1.3.1 วิธีการสุ่มตัวอย่างเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3.1.3.2 แจกแจงตามขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 259 ตัวอย่าง การเลือกตัวอย่างจะใช้การเลือกประเภทตามความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยการเลือกจะทำการแบ่งกลุ่มงานแต่ละสังกัดก่อน แล้วจึงดำเนินการเลือกบุคลากรแต่ละสังกัดมาเป็นตัวอย่าง โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละสังกัดจะใช้วิธีแบบเป็นสัดส่วนกับขนาดของกลุ่ม (Proportionate) ดังนี้

$$k = (\text{จำนวนบุคลากรในสังกัด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง}) / \text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}$$

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักปลัด	61	22
กองกิจการสภา	16	6
กองแผนและงบประมาณ	20	7
กองคลัง	32	11
กองช่าง	199	71
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	91	33
กองกิจการขนส่ง	99	35
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	96	34
กองพัสดุและทรัพย์สิน	29	10
กองผังเมือง	21	8
กองการเจ้าหน้าที่	22	8
กองการท่องเที่ยวและกีฬา	32	11
หน่วยตรวจสอบภายใน	9	3
<b>รวม</b>	<b>727</b>	<b>259</b>

3.1.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยสุ่มจากจำนวนบุคลากรแต่ละสังกัดตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 3.2 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยศึกษาจากข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมจากการตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 259 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ เช่น หนังสือ วารสาร สารนิพนธ์ บทความทางวิชาการ สารนิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายปิดให้เลือกตอบ (Check List)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร และแบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับคำถามเชิงบวกดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ ถือหลักว่าจะต้องให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากันจะเห็นได้ว่า คะแนนสูงสุด 5 คะแนน และต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนเท่ากับ  $5 - 1 = 4$  มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับควรมีช่วงห่างเท่ากับ  $4/5 = 0.8$

การแปลผลระดับคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับคำถามเชิงบวก ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ ถือหลักว่าจะต้องให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากันจะเห็นได้ว่า คะแนนสูงสุด 5 คะแนน และต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนเท่ากับ  $5 - 1 = 4$  มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับควรมีช่วงห่างเท่ากับ  $4/5 = 0.8$

การแปลผลระดับคะแนนเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

โดยมีขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2. ศึกษารูปแบบและการนำไปใช้ของเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยจากหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3. นำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลผล เพื่อกำหนดโครงสร้างและขอบเขตของเครื่องมือให้ครอบคลุมกับเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ในทุกตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือแบบสอบถามฉบับร่างที่พัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มาตรวจสอบและพิจารณาความตรงของเนื้อหาตามนิยามในแต่ละข้อคำถาม โดยการวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยามศัพท์เฉพาะ (Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 หากท่านมั่นใจว่าข้อความนี้สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หากท่านไม่มั่นใจว่าข้อความนี้สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หากท่านมั่นใจว่าข้อความนี้ไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

จากนั้นนำคะแนนจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านมาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยาม โดยมีการคำนวณด้วยสูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยาม

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อคำนวณเรียบร้อยแล้วจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.66 ซึ่งสามารถยอมรับได้ และนำข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.66 มาปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออกจากแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา

ผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาคำนวณค่า IOC สรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ข)

3.4.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อวัดความเชื่อถือได้ของเครื่องมือว่าแบบสอบถามสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษาได้ โดยเก็บแบบสอบถาม 30 ชุดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) และกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545) โดยมีการคำนวณด้วยสูตร ดังนี้

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ	a	=	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด
	K	=	จำนวนข้อคำถามทั้งหมด
	$S_i^2$	=	ความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อ
	$S_t^2$	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

และจากการเก็บแบบสอบถาม 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) แต่ละด้าน ดังนี้ ปัจจัยภายในองค์กร เท่ากับ .952 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน เท่ากับ .894 และ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เท่ากับ .949 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้คือมีค่ามากกว่า 0.7 ดังนั้นแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเพื่อยื่นขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์จากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างในการขอข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

3.5.2. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ Google Form ในการสร้างแบบสอบถาม

3.5.3. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประมวลผลต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่นำมาใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ในการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1. การจัดเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบถึงความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้แปลงเป็นรหัสในโปรแกรม SPSS เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

#### 3.6.2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภท ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova)

4. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามจากประชากรจำนวน 259 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์และตารางประกอบการบรรยายตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุกำลัง/ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด
R change	แทน	ประสิทธิภาพการทำนายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระเข้าไป
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (P<0.001)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P<0.05)

#### 4.2 ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร



ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (n= 259)

	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>			
	ชาย	93	35.90
	หญิง	166	64.10
<b>อายุ</b>			
	ไม่เกิน 30 ปี	60	23.20
	31 - 40 ปี	117	45.20
	41 - 50 ปี	64	24.70
	51 - 60 ปี	18	6.90
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	11.60
	ปริญญาตรี	160	61.80
	สูงกว่าปริญญาตรี	69	26.60
<b>ประเภทบุคลากร</b>			
	ข้าราชการ	163	62.90
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	72	27.80
	พนักงานจ้างทั่วไป	24	9.30

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	2	0.80
1 - 4 ปี	80	30.90
5 - 10 ปี	83	32.00
11 - 15 ปี	51	19.70
16 - 20 ปี	25	9.70
20 ปี ขึ้นไป	18	6.90
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ไม่เกิน 10,000 บาท	20	7.70
10,001 - 20,000 บาท	114	44.00
20,001 - 30,000 บาท	65	25.10
30,001 - 40,000 บาท	47	18.10
มากกว่า 40,001 บาท	13	5.00
รวม	259	100.00

จากตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 และเพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมาช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และช่วงอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 61.80 รองลงมา ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

ประเภทบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ มากที่สุดจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 รองลงมา เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และเป็นพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30

ระยะเวลาการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 5 - 10 ปี มากที่สุดจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมา คือ ระยะเวลาการทำงาน 1 - 4 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 ระยะเวลาการทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 ระยะเวลาการทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 ระยะเวลาการทำงาน 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน อยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา ช่วง 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 ช่วง 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 ช่วง มากกว่า 40,001 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และช่วงไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน และด้านเวลา โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านปริมาณงาน	3.83	0.62	มาก
2. ด้านคุณภาพของงาน	3.81	0.64	มาก
3. ด้านเวลา	3.77	0.63	มาก
<u>รวม</u>	<u>3.80</u>	<u>0.58</u>	<u>มาก</u>

จากตาราง 4.2 พบว่า มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุดในด้านปริมาณงาน ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.64) และน้อยที่สุด คือ ด้านเวลา ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.63) โดยแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ด้านคุณภาพของงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพของงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพและถูกต้อง ตามระเบียบหลักเกณฑ์	3.85	0.67	มาก
2. การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่ หน่วยงานคาดหวัง	3.81	0.68	มาก
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดีด้วย ความเรียบร้อยและมีคุณภาพ	3.78	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ  
และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จ  
ตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดีด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.78$ ,  
S.D. = 0.67)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ด้านปริมาณงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านปริมาณงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย	3.84	0.64	มาก
2. มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้	3.81	0.64	มาก
3. มีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.83	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{x} = 3.84$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ มีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.64)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ด้านเวลา

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านเวลา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	3.86	0.68	มาก
2. มีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.85	0.71	มาก
3. มีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.59	0.71	มาก
รวม	3.77	0.63	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ มีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.71)

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร  
ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านโครงสร้าง	3.75	0.64	มาก
2. ด้านความสามารถ	3.71	0.63	มาก
3. ด้านกลยุทธ์	3.68	0.65	มาก
4. ด้านบุคลากร	3.65	0.62	มาก
5. ด้านรูปแบบการบริหาร	3.64	0.66	มาก
6. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร	3.63	0.66	มาก
7. ด้านระบบ	3.59	0.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านโครงสร้าง ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ด้านความสามารถ ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านระบบ ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.64) โดยทุกด้านมีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์มากทั้งหมด

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.82	1.04	มาก
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.66	0.65	มาก
3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	3.65	0.64	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	3.78	0.62	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.63	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.82$ , S.D. = 1.04) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.66) โดยทุกด้านมีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์มากทั้งหมด

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ

	เพศ	$\bar{x}$	S.D.	t	sig.
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ชาย	3.72	0.59	-1.80	0.073
	หญิง	3.85	0.58		

จากตาราง 4.8 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ independent t-test เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามอายุ

	อายุ	$\bar{x}$	S.D.	F	sig.
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ไม่เกิน 30 ปี	3.77	0.54		
	31 - 40 ปี	3.79	0.57		
	41 - 50 ปี	3.81	0.61	0.57	0.635
	51 - 60 ปี	3.97	0.74		

จากตาราง 4.9 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	F	sig.
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73	0.67		
	ปริญญาตรี	3.80	0.55	0.33	0.719
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.84	0.63		

จากตาราง 4.10 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามประเภทของบุคลากร

	ประเภทบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	F	sig.
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ข้าราชการ	3.78	0.56		
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	3.88	0.64	0.74	0.480
	พนักงานจ้างทั่วไป	3.78	0.57		

จากตาราง 4.11 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า ประเภทบุคลากรที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

	ระยะเวลาการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	F	sig.
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	น้อยกว่า 1 ปี	3.39	0.86	1.64	0.151
	1 – 4 ปี	3.75	0.55		
	5 – 10 ปี	3.83	0.53		
	11 – 15 ปี	3.72	0.67		
	16 – 20 ปี	3.84	0.64		
	20 ปีขึ้นไป	4.12	0.57		

จากตาราง 4.12 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	$\bar{x}$	S.D.	F	sig.
ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	ไม่เกิน 10,000 บาท	3.69	0.56	0.70	0.595
	10,001 – 20,000 บาท	3.80	0.57		
	20,001 – 30,000 บาท	3.76	0.54		
	30,001 – 40,000 บาท	3.87	0.65		
	มากกว่า 40,001 บาท	3.97	0.72		

จากตาราง 4.13 เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

ปัจจัยพยากรณ์	B	S. E.	$\beta$	t	Sig.
ค่าคงที่	1.072	0.172		6.215	<0.000
ปัจจัยภายในองค์กร	0.746	0.047	0.707	16.023	<0.001

R = 0.707 , R<sup>2</sup> = 0.500 , Adjusted R Square = 0.498, F = 256.752, Sig.<0.001

\*\*\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยภายในองค์กรสามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมได้ร้อยละ 50.0 (R<sup>2</sup> = 0.500) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยภายในองค์กรจำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

ปัจจัยภายในองค์กร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.045	0.170		6.165	<0.001***
1. ด้านกลยุทธ์	0.084	0.067	0.094	1.249	0.213
2. ด้านโครงสร้าง	0.205	0.069	0.224	2.982	0.003**
3. ด้านระบบ	-0.061	0.069	-0.067	-0.884	0.377
4. ด้านรูปแบบการบริหาร	0.150	0.065	0.169	2.285	0.023*
5. ด้านบุคลากร	-0.033	0.075	-0.035	-0.443	0.658
6. ด้านความสามารถ	0.337	0.077	0.364	4.360	<0.001***
7. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร	0.062	0.069	0.070	0.902	0.368

R = 0.730, R<sup>2</sup> = 0.533

\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.15 พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.730 และ R Square เท่ากับ 0.533 หมายความว่า ปัจจัยภายในองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 53.3

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ตัวแปรด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- เมื่อคะแนนด้านโครงสร้าง เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.205 คะแนน ( $p\text{-value}<0.01$ )

- เมื่อคะแนนด้านรูปแบบการบริหาร เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.150 คะแนน ( $p\text{-value}<0.05$ )

- เมื่อคะแนนด้านความสามารถเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.337 คะแนน ( $p\text{-value}<0.001$ )

ส่วนปัจจัยภายในองค์กรอื่นๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

ปัจจัยพยากรณ์	B	S. E.	$\beta$	t	Sig.
ค่าคงที่	1.026	0.153		6.682	<0.001
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.749	0.041	0.753	18.327	<0.001

R = 0.753 , R<sup>2</sup> = 0.567 , Adjusted R Square = 0.565, F = 335.8666, Sig.<0.001

\*\*\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยแรงจูงใจสามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมได้ร้อยละ 56.7 (R<sup>2</sup> = 0.567) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยแรงจูงใจจำแนกรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

ปัจจัยแรงจูงใจ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.714	0.139		5.139	<0.001***
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	-0.006	0.024	-0.011	-0.267	0.789
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	0.229	0.053	0.254	4.330	<0.00***
3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	-0.045	0.061	-0.049	-0.738	0.461
4. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	0.553	0.058	0.590	9.523	<0.001***
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	0.096	0.047	0.108	2.037	0.043*
R = 0.821, R <sup>2</sup> = 0.674					

\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 4.17 พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.821 และ R Square เท่ากับ 0.674 หมายความว่า ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 67.4

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- เมื่อคะแนนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.229 คะแนน (p-value<0.001)

- เมื่อคะแนนด้านความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.553 คะแนน (p-value<0.001)

- เมื่อคะแนนด้านความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.096 คะแนน (p-value<0.05)

ส่วนปัจจัยแรงจูงใจอื่นๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่าง  
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 259 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (Independent Sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.10 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.90 อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาช่วงอายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 และช่วงอายุ 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.6 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 11.6 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ คิดเป็นร้อยละ 27.8 และเป็นพนักงานจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 9.3 มีระยะเวลาการทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.0 รองลงมาคือระยะเวลาการทำงาน 1 - 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 และระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.8 และส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน อยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมา ช่วง 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.1 และช่วงไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.7

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

จากการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างมีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านปริมาณงานมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือด้านคุณภาพของงาน ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.64) และน้อยที่สุดคือ ด้านเวลา ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.63) โดยแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.1 ด้านคุณภาพของงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพและถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.67) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.68) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดีด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.67)

2.2 ด้านปริมาณงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{x} = 3.84$ , S.D. = 0.64) รองลงมาคือ มีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีปริมาณที่เหมาะสมสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.64)

2.3 ด้านเวลา พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ มีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.71)

## ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.730 และ R Square เท่ากับ 0.533 ดังนั้น ปัจจัยภายในองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 53.3 โดยปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.821 และ R Square เท่ากับ 0.674 ดังนั้น ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 67.4 โดยปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

##### สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ระดับปานกลาง

จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณิ สรรค์นิก (2554) ได้ศึกษาระดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิภาพ



ในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

### **สมมติฐานที่ 2 บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน**

ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า อายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศาสตร์ศิลป์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร ชุมบางหมิง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมารุรกิจ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบริษัทสมารุรกิจ จำกัด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ เงินเดือนและอายุการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

### **สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 53.3 โดยด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน งานหน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงาน

ต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางกลไกการประสานงานการติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ ด้านรูปแบบการบริหาร ถือเป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักงานของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน ซึ่งการที่บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีปัจจัยภายในองค์กร ทั้ง 3 ด้าน อันประกอบไปด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาให้เพิ่มสูงขึ้นและประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจภายนอก ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย และความปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### **สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ร้อยละ 67.4 โดยด้านการได้รับ

การยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการที่หล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทางทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน

ในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กร เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์การใดที่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความเจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้เหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้ เพราะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าอีกด้วย ผู้บริหารที่ดีต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิกเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร ชุมบางหมัง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สมาธุรกิจ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัทสมาธุรกิจ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 11 สอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี สุภาพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองอัตรากำลังสำนักงานกำลังพล ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูงมากกว่าปัจจัยจูงใจส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่าแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจูงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพียงปัจจัยเดียว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.716 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยปัจจัยค่าจูงด้านความมั่นคงในงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการปกครองบังคับบัญชา และเงินเดือนและผลตอบแทน สามารถทำนายอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Beta = 0.329, 0.218, 0.197 และ 0.183 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัย

ของอรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด คือปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยในการทำงาน 1.ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2.ด้านเงินเดือน 3.ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4.ด้านสภาพการทำงาน 5.ด้านนโยบายและการบริหารงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของศาสตร์ศิลป์ ทองแรง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความต้องการความสำเร็จ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 48.20 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษดา เขียววัฒนสุข (2560) ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยährงรักษาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านปริมาณผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า และมีปัจจัยährงรักษาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะบางประการดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นน้อยสุดในบรรดาทั้ง 3 ด้าน ควรมีการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นน้อยกว่าในประเด็นอื่น ๆ ดังนั้นควรเพิ่มความหลากหลายขององค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดไปยังบุคลากรรวมถึงการนำวิทยาการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อได้แนวทางการคิดสร้างสรรค์ในการทำงานแนวใหม่ ๆ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่ละด้านมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ด้านโครงสร้าง ควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากร เพราะจะเป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ประเภทของงาน รายละเอียดของงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างด้วย ซึ่งบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานจะพบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง เช่น บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน หรือบุคลากรบางตำแหน่งต้องปฏิบัติงานหลายอย่าง ทำให้งานไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา หรือขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดความล่าช้า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อนำปัญหาและอุปสรรคนั้น มาร่วมกันหาแนวทาง วิธีการจัดสรรบุคลากรและปริมาณงาน แล้วกำหนดขั้นตอนเป็นโครงสร้างให้ชัดเจน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2.2 ด้านรูปแบบการบริหาร มีความชัดเจนในแนวทางการบริหารงาน ดังนั้นควรรักษามาตรฐานรูปแบบการบริหาร ให้คงอยู่หรือปรับให้ดีขึ้นในอนาคต

2.3 ด้านความสามารถ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมด้านความสามารถของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถไหวพริบปฏิภาณ วิธีการ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ปริมาณตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานแล้ว หากพบว่า คุณสมบัติหรือความสามารถของบุคลากรยังไม่เหมาะสม ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น ส่งเข้าอบรมโครงการต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ หรือนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่ละด้านมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ควรมีการแสดงออกถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชยเพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

3.2 ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน การปฏิบัติตนในงานอาชีพให้ประสบความสำเร็จและเกิดความสุขในการทำงานนั้น บุคลากรงานควรจะรู้และเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันตามความสามารถของแต่ละบุคคล

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาค้างต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

2.1 ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในส่วนของระดับผู้บริหารงาน เพื่อให้ทราบปัจจัยในการบริหาร และนำมาบูรณาการในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการประเมินสภาพการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรเฉพาะแต่ละองค์กร เพื่อนำปัญหาและอุปสรรคมาดำเนินการปรับปรุง แก้ไข บูรณาการในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามากที่สุด เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลมาพัฒนาการบริหารองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- กาญจนนภา ฉวีรักษ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิต การทำงานของบุคลากรสถาบันโรคทรวงอก*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- กำจัด คงหนู. (2537). *วิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5*. ปริญญาโท กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดอย่างไรบ้าง*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=3258C591e9a5eb2>.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2560). *แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ*. วารสารวิจัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- จิตราวรรณ ถาวรวงษ์สกุล. (2554). *การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิตราวรรณ ถาวรศักดิ์สกุล. (2554). *การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิราพร ชุมบางหม้ง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัท สีมารัฐกิจ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิราพร ชุมบางหม้ง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท สีมารัฐกิจ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัชวลิต สรวารี. (2553). *โครงสร้างองค์กร "คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ" คนองค์กร*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อ วันที่ 26 กรกฎาคม 2553]

- โชติการ ระโส. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*.  
วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา : บทบาทของครูกับ Active Learning*. สืบค้นจาก <http://www.pochanukul.com> ข้อมูลเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2560.
- ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). “การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา”. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ แสงดิษฐ์. (2553). *แรงจูงใจของชุมชนกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิรนุช หนูนภักดี. (2551). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้อำเภอสามโก้จังหวัดอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เนตร์พัฒนา ผาวิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุศรา สุดพิพัฒน์. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชา ตันเสนีย์. (2550). *รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน. (2550). *ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร(อ.ก.ส.) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ฝ่ายกิจการ 9)*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ บข.ม.) มหาสารคาม, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *องค์กรการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ปัญญา จันรอด. (2448). “ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3”. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.



- ปิติ วัลยะเพ็ชร. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารทั่วไปวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัฒนาศา คดีพิศาล. (2554). “*ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ*”. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ราตรี สุภาพันธ์. (2558). “*แรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองกำลังพล*”. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ฤทัยรัตน์ แสนศิลา. (2557). *ปัจจัยด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองอาเซียน*
- วันเพ็ญ นิลนารถ. (2553). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2547). *แรงจูงใจ: รากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. ปทุมธานี, สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- วิทยา สุहतดำรง. (2553). *การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า*. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่.
- วิภาพร นิธิปรีชานนท์. (2554). *แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานวิจัยของสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศาสตราจารย์ศิลป์ ทองแรง. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: พอยท์.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). *การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร*. วารสารดำรงราชานุภาพ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2562). McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=ld>

- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมใจ ลักษณะ. (2553). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาคณะวิทยาการจัดการ.
- สมคิด บางโพ. (2558). *องค์การและการจัดการ (ปรับปรุงใหม่)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจัยพัฒนจำกัด.
- สมพงศ์ รัตนนุพงศ์. (2558). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ข่าว SMM*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). *เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สินเลิศ สุขุม. (2543). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการสืบสวนคดีเศรษฐกิจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนามนุษย์และสังคมบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสกสรร อรกุล. (2555). *ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด*. การศึกษาอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อทิทยา เสนะวงศ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M*. การศึกษาอิสระธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลางการ*. ค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- อลงกรณ์ มีสุทธา, สมิต สัจฉกร. (2539). *คุณภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวความคิด  
หลักการวิธีการกระบวนการสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. (ไทย-ญี่ปุ่น)*
- อัญชลี ธรรมะวิธีกุล. (2558). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษานาการ. สืบค้นจาก  
<https://panchalee.wordpress.com/2009/03/30/>*
- อำนาจ วัดจินดา. (2553). *Mckinney 7s Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมิน  
องค์กร. สืบค้นเมื่อ กรกฎาคม 26, 2553, สืบค้นจาก <http://www.gracczone.org/index/81>  
inscarch-of-excellence*
- อิสริย์ ไทรตระกูล. (2553). *ทฤษฎีแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: ชนະการพิมพ์*
- House, E.R. (1978). *The Logic of Evaluation Argument*. Los Angeles: UCLA Center for  
study of evaluation..
- John D. Millet. (1954). *Management in the Public Service*. New York: Mc Graw Hill  
Book, Company.
- McFarland, D.E. (1979). *Foundation & Practics*. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Schermerhorn Hunt and Osborn. (2002). *Management (7 ed)*. New York: John Wiley&  
Sons.
- Simon, H. A. (1960). *Administrative Behavior*. New York: The McMillen Company.
- Spancer, L.M., Spacer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for Superior  
Performance*.
- Yuki, G.A. (1989). *Leadership in Organizations. Englewood Cliffs*. New Jersey, Prentice-  
Hall.

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



### แบบสอบถาม

## การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา”

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดสงขลา

การเก็บข้อมูลในครั้งนี้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยอิสระตามความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน ทั้งนี้คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลใด ๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวธนภรณ์ พรรณราย

ผู้ทำการวิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

**1. เพศ**

1. ชาย  2. หญิง

**2. อายุ**

1. ไม่เกิน 30 ปี  2. 31 - 40 ปี  
 3. 41 - 50 ปี  4. 51 - 60 ปี

**3. ระดับการศึกษาสูงสุด**

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

**4. ประเภทบุคลากร**

1. ข้าราชการ  2. พนักงานจ้างตามภารกิจ  
 3. พนักงานจ้างทั่วไป

**5. ระยะเวลาการทำงาน**

1. น้อยกว่า 1 ปี  2. 1 - 4 ปี  
 3. 5 - 10 ปี  4. 11 - 15 ปี  
 5. 16 - 20 ปี  6. 20 ปี ขึ้นไป

**6. รายได้ต่อเดือน**

1. ไม่เกิน 10,000 บาท  2. 10,001 - 20,000 บาท  
 3. 20,001 - 30,000 บาท  4. 30,001 - 40,000 บาท  
 5. มากกว่า 40,001 บาท

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

**คำชี้แจง** การตอบคำถามตอนที่ 2 นั้นจะเป็นการประเมินโดยท่านเห็นด้วยกับข้อความโดยให้คะแนน

(1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>					
1. หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจองค์กร					
2. มีการจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน					
3. หน่วยงานของท่านมีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง					
<b>2. ด้านโครงสร้าง</b>					
1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
2. หน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
3. หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
<b>3. ด้านระบบ</b>					
1. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
2. หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					

ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม					
<b>4. ด้านรูปแบบการบริหาร</b>					
1. มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในระดับอย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ					
3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>5. ด้านบุคลากร</b>					
1. หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงาน					
2. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
<b>6. ด้านความสามารถ</b>					
1. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
2. บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย					
3. องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
<b>7. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร</b>					
1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศสาคหะ และความพยายาม					



ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
2. บุคลากรในหน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
3. ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					

ปัจจัยแรงจูงในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
<b>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</b>					
1. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง					
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง					
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
<b>2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
2. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน					

ปัจจัยแรงจูงในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
3. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน					
<b>3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย</b>					
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของตนเอง					
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
3. งานที่ท่านปฏิบัติในหน้าที่ต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน					
<b>4. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน</b>					
1.งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน					
2. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
3. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
<b>5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>					
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างชัดเจน					
2. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น					
3. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

**คำชี้แจง** การตอบคำถามตอนที่ 3 นั้นจะเป็นการประเมินโดยท่านเห็นด้วยกับข้อความโดยให้คะแนน

(1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
<b>1. ด้านคุณภาพของงาน</b>					
1. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพ ที่หน่วยงานคาดหวัง					
2. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์					
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำเป็น อย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อยและมีคุณภาพ					
<b>2. ด้านปริมาณงาน</b>					
1. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ ได้รับมอบหมาย					
2. งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้					
3. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
<b>3. ด้านเวลา</b>					
1. ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการ ปฏิบัติงาน					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มาก ที่สุด
2. การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
3. ท่านมีการพัฒนาวิทยากรใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความรวดเร็วขึ้น					

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ  
และการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย

(Item Objective Congruence: IOC)

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1**

ชื่อ-นามสกุล	ดร.ตнуวัศ สุวรรณวงศ์
ตำแหน่ง	อาจารย์
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2**

ชื่อ-นามสกุล	ดร.สิริวิทย์ อีสโร
ตำแหน่ง	รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3**

ชื่อ-นามสกุล	นางปิยนันท์ สิงห์ทอง
ตำแหน่ง	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

**ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร**  
**องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**

ท่านที่ 1 ดร.ดนุวัต สุวรรณวงศ์

ท่านที่ 2 ดร.สิริวิทย์ อิศโร

ท่านที่ 3 นางปิยนันท์ สิงห์ทอง

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
<b>ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>						
1. เพศ	1	1	1	3	1	
2. อายุ	1	1	1	3	1	
3. ระดับการศึกษา	1	1	1	3	1	
4. ประเภทตำแหน่ง	1	1	1	3	1	
5. ระยะเวลาการทำงาน	1	1	1	3	1	
6. รายได้ต่อเดือน	1	1	1	3	1	
<b>ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน</b>						
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>						
1. หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และ ภารกิจองค์กร	1	1	1	3	1	
2. มีการจัดทำหลักการ หรือแผน ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้า ทุกงาน	1	1	1	3	1	
3. หน่วยงานของท่านมีทีมบริหาร ที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถสูง	1	1	1	3	1	

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
<b>2. ด้านโครงสร้าง</b>						
1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	3	1	
2. หน่วยงานมีกรอบกำหนดรายละเอียดงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	
3. หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
<b>3. ด้านระบบ</b>						
1. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	3	1	
2. หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	1	1	1	3	1	
<b>4. ด้านรูปแบบการบริหาร</b>						
1. มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	1	1	1	3	1	
3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1	



ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
<b>5. ด้านบุคลากร</b>						
1. หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับ สายงาน	1	1	1	3	1	
2. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจใน ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	
<b>6. ด้านความสามารถ</b>						
1. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ของท่าน	1	1	1	3	1	
2. บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ รับผิดชอบ	1	1	1	3	1	
3. องค์กรเปิดโอกาสให้ท่าน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	3	1	
<b>7. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร</b>						
1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน ในหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อดทน และความพยายาม	1	1	1	3	1	
2. บุคลากรในหน่วยงานให้ ความสำคัญต่อการยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น	1	1	1	3	1	

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
3. ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	1	
<b>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</b>						
1. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง	1	1	1	3	1	
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง	1	1	1	3	1	
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	
<b>2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>						
1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่องชมเชย เมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	
2. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของท่าน	1	1	1	3	1	
3. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน	1	1	1	3	1	
<b>3. ด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย</b>						
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของตนเอง	1	1	1	3	1	

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ ท้าทายความสามารถ และใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
3. งานที่ท่านปฏิบัติในหน้าที่ต้อง อาศัยเทคนิคและความรู้ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
<b>4. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน</b>						
1. งานที่ได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบมีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	1	1	1	3	1	
2. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้	1	1	1	3	1	
3. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม เวลาที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	1	1	1	3	1	
<b>5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีการกำหนด แผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติ อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	
2. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เป็นต้น	1	1	1	3	1	
3. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถ สร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้	1	1	1	3	1	

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
<b>ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา</b>						
<b>1. ด้านคุณภาพของงาน</b>						
1. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง	1	1	1	3	1	
2. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์	1	1	1	3	1	
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี ทำให้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีคุณภาพ	1	1	1	3	1	แก้ไขสำนวน
<b>2. ด้านปริมาณงาน</b>						
1. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1	
2. งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1	แก้ไขสำนวน
3. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
<b>3. ด้านเวลา</b>						
1. ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	แก้ไขสำนวน
2. การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	แก้ไขสำนวน

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
3. ท่านมีการพัฒนาวิทยากรใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกรปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความรวดเร็วขึ้น	1	1	1	3	1	แก้ไขสำนวน

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือใช้ในการวิจัย

## ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A11	73.50	11.086	0.650	0.950
A12	73.57	111.909	0.566	0.951
A13	73.73	110.754	0.687	0.950
A21	73.50	108.879	0.755	0.949
A22	73.17	110.489	0.639	0.951
A23	73.30	110.907	0.609	0.951
A31	73.70	106.286	0.709	0.950
A32	73.60	109.007	0.715	0.950
A33	73.77	110.323	0.538	0.952
A41	73.50	108.328	0.739	0.949
A42	73.87	108.533	0.621	0.951
A43	73.90	109.059	0.630	0.951
A51	73.67	107.954	0.728	0.949
A52	73.67	111.471	0.635	0.951
A53	73.53	107.706	0.827	0.948
A61	73.20	109.752	0.786	0.949
A62	73.33	108.851	0.733	0.949
A63	73.53	109.844	0.674	0.950

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>A71</b>	73.53	106.533	0.798	0.948
<b>A72</b>	73.67	109.057	0.702	0.950
<b>A73</b>	73.43	109.289	0.653	0.950

## Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 21

Cronbach's Alpha = .952

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มีค่าเท่ากับ .952 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้



## ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>B11</b>	53.27	39.513	0.526	0.889
<b>B12</b>	53.13	39.016	0.621	0.885
<b>B13</b>	53.27	40.133	0.674	0.884
<b>B21</b>	53.43	39.840	0.549	0.888
<b>B22</b>	53.33	39.471	0.711	0.882
<b>B23</b>	53.33	40.299	0.672	0.885
<b>B31</b>	53.37	40.033	0.551	0.888
<b>B32</b>	53.43	38.737	0.749	0.880
<b>B33</b>	53.43	40.116	0.566	0.887
<b>B41</b>	53.20	38.510	0.526	0.890
<b>B42</b>	53.33	39.954	0.642	0.885
<b>B43</b>	53.07	39.099	0.618	0.885
<b>B51</b>	53.33	40.299	0.672	0.885
<b>B52</b>	53.83	38.971	0.436	0.896
<b>B53</b>	53.57	39.909	0.368	0.898

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 15

Cronbach's Alpha = .894

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มีค่าเท่ากับ .894 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C11	31.67	22.644	0.809	0.943
C12	31.50	22.190	0.822	0.942
C13	31.67	22.299	0.737	0.947
C21	31.40	22.869	0.829	0.942
C22	31.57	22.323	0.804	0.943
C23	31.40	21.903	0.847	0.941
C31	31.43	22.185	0.763	0.945
C32	31.53	21.775	0.859	0.940
C33	31.83	22.557	0.738	0.946

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 9

Cronbach's Alpha = .949

โดยสรุป ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) มีค่าเท่ากับ .949 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถยอมรับได้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวธนภรณ์ พรรณราย

รหัสประจำตัวนักศึกษา 6310521514

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
นิติศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2558

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เลขที่ 900 หมู่ 2 ต.พะวง อ.เมือง จ.สงขลา 90100