

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
อัยการ สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ขอเสนอตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
3. ประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ
4. อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ
5. บริบทของสำนักงานอัยการภาค 4
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่าน ตลอดทั้งองค์กรภาครัฐ ได้รวบรวมแนวคิดแนวคิดเกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความหมายของการปฏิบัติงาน  
ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีการบริหารที่เน้นความมีประสิทธิภาพ  
กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และการวัดประสิทธิภาพขององค์กร  
ซึ่งผู้วิจัย ขอนำเสนอต่อไปนี้

##### 1. ความหมายของการปฏิบัติงาน

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 10 -11) กล่าวถึง การปฏิบัติงาน เป็นความสามารถใน  
การแสดงออกทางร่างกายในสถานการณ์หนึ่ง โดยอาศัยความรู้และทัศนคติ เป็นองค์ประกอบ  
ซึ่งต้องอาศัยเวลาและผ่านกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเป็น  
การนำความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติที่มีต่อการทำงานมาเป็นองค์ประกอบในการแสดง  
พฤติกรรมออกมาเป็นความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 647) ให้ความหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผน เช่น ปฏิบัติราชการ การกระทำให้เกิดความชำนาญ กระทำตาม ประพฤติ ปฏิบัติต่อกัน รวมถึงกระทำตามหน้าที่

นันทิยา ชุมช่วย (2542 : 17) ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน การแสดงออกในหน้าที่บางสิ่งทีกระทำได้ สำเร็จ

ศศิกัญจน์ กันทาธรรม (2549 : 8) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ถูกกำหนดโดย 3 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ลักษณะ ดังนี้

1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ อายุ เพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 Competency Characteristics เป็นลักษณะเกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถความถนัดและความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะ ได้มาจากการศึกษาอบรมและจากการสั่งสมประสบการณ์ เป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.3 Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทักษะคิดคำนึง การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ รวมทั้งสิ่งจูงใจจุดประสงค์ ทักษะคิดและคำนึง เพราะคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizational Support) ได้แก่ ค่าตอบแทนความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ความใจกว้างของผู้บริหาร และวิธีการมอบหมาย ซึ่งจะมีผลต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำตามระเบียบแบบแผน ตามหน้าที่ให้เกิดความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี มาเป็นองค์ประกอบในการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหา

## 2. ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ (Efficiency) มักมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าจะกล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มักจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ที่มนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นปัจจัยนำออก เช่น ในรูปของสินค้าและบริการ ให้เกิดประโยชน์แก่คน องค์กร สังคม และประเทศชาติ และมีนักวิชาการชาวไทย และชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น พิจารณาได้จากผลงานที่ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา และคนปฏิบัติงานมีความพอใจ

อัครเดช นนทะสุด (2551 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ การใช้วิธีการ (Mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การเพิ่มผลผลิต (Product) จะต้องใช้วิธีการ (Mean) ที่มี ประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) หรือให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2548 : 2) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม มีการวางแผนและการปฏิบัติงาน
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสามารถสร้างผลงาน หรือผลสำเร็จออกมาโดยผลงานที่ได้คุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตได้เพิ่มสูงกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือไม่เช่นนั้นก็อาจเป็นว่า สามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 1) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การทำงานที่เป็นภารกิจประหยัดได้ผลงานรวดเร็ว คู่มีค่ากับทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีอยู่ ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในความหมายเชิงระบบ จึงหมายถึง ส่วนต่างระหว่างการนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) ซึ่งระบอบราชการไทยนั้น มักจะมีผู้กล่าวเสมอว่าไม่มี ประสิทธิภาพ เนื่องจากระบอบราชการเป็นแหล่งที่มีการใช้อำนาจเกินขอบเขต ไม่มีความ ยืดหยุ่น ขาดความริเริ่ม มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการทำงานที่ล่าช้า มีรายละเอียดมาก เกินไป เป็นแหล่งที่ต้องใช้เงินงบประมาณเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ระบอบราชการจึงมีข้อเสีย และข้อจำกัดมากมาย

รัตติกาล ทิพยมหิงษ์ (2545 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการให้บริการ

สมใจ ลักษณะ (2546 : 8) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพในการทำงานไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะ สร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจ จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน ทัดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

สิฎฐากร ชูทรัพย์ และมนัสชัย กิริติผจญ (2547 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้น อย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

จอร์จศักดิ์ นามบัวน้อย (2548 : 15- 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยดูจากผลสำเร็จเกี่ยวกับการทำงานในเชิงคุณภาพและ

ปริมาณการให้บริการตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

บรินโท ชามะรัตน์ (2548 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นการวัดระหว่าง Input กับ Output โดยพิจารณาถึงเวลาคือความเร็ว การใช้ทรัพยากรคือ ประหยัด ถูกต้อง คุ่มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการบริหารหรือการจัดการที่ดี มีความเหมาะสม โดยบุคคลหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2548 : 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน จะเป็น เครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ชูป กาญจนประกร (2550 : 40) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าเป็น แนวความคิด หรือเป็นความมุ่งหวังในการบริหารในระบอบประชาธิปไตย ที่จะให้การบริหารงาน ได้ผลสูงสุด คุ่มกับเงินภาษีอากรที่ได้จ่ายไปเพื่อการบริหารประเทศ และก่อให้เกิดความพอใจกับประชาชน

อุทัย หิรัญโต (2552 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human Satisfaction and Benefit Produced) และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม และการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

เอลมอร์ ปีเตอร์สัน และอี กลอสวินอร์ พลมแมน (Peterson and Plawmam. 1953 : 433 ; อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญจนวิทย์. 2544 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต

จอห์น มิลเล็ท (John. D. Millet. 1954 : 4, อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญจนวิทย์. 2544 : 9) ได้ให้คำจำกัดความ เรื่องประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลกำไรจากการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ ความพึงพอใจในที่นี้ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณา

1. การบริการอย่างเท่าเทียมกัน(Equitable Service)
2. การบริการอย่างรวดเร็ว (Timely Service)
3. การบริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)

4. การบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)

5. การบริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

เฮเบอร์ต์ เอ ไชมอน (Simon, 1960 : 180 -181 ; อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. 2544 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดของงานใดๆ จากความสำคัญของปัจจัยนำเข้า คือ Input และผลผลิต คือ Output ที่ออกมา ถ้าหากเป็นหน่วยงานราชการของรัฐจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย โดยมีความสัมพันธ์ตามสูตร ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพ

O = Output คือ ผลผลิต

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่ต้องการให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด หรือ ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ใช้ทรัพยากรต่ำสุด เช่น การใช้วิธีการ (Mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การเพิ่มผลผลิต (Product) จะต้องใช้วิธีการ ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) หรือให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นต้น

### 3. ทฤษฎีทางการบริหารที่เน้นความมีประสิทธิภาพ (Concern for Efficiency)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 16 ; อ้างอิงจาก เซอร์จิ โอวานนีและคณะ. 1999: 38) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดหลักการและหน้าที่ทางการบริหารไว้ชัดเจน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานมีการครอบคลุมหน้าที่ ที่สำคัญทั้งหมดได้ในด้านหลักการนั้นด้วย ซึ่งหลักการ ต้องมีสายบังคับบัญชา หลักการแบ่งงานกันทำ หลักความเป็นเหตุผล หลักความไม่เป็นส่วนตัว หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง หลักการยึดถือกฎระเบียบและข้อบังคับ หลักการยึดถือมาตรฐานงานและมาตรฐานในผลลัพธ์ และหลักการรวมศูนย์อำนาจ ในการกำหนดหน้าที่ทางการบริหาร Gulick และ Urwick ได้กำหนดหน้าที่ทางการบริหารที่รู้จักกันดีในชื่อย่อว่า POSDCoRB หรือที่ฟาโยล์ (Fayol) กำหนดชื่อย่อว่า PODCC เป็นต้น และยังเชื่อว่าในการบริหารองค์การใด ๆ หากใครได้รับการศึกษา หรือการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและหน้าที่ทางการบริหารเหล่านั้นแล้ว ก็จะสามารถบริหารงานได้ดี มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีทางการบริหารที่เน้นความมีประสิทธิภาพ เป็นทฤษฎีที่ต้องการกำหนดหน้าที่ทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานมีการครอบคลุมหน้าที่ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งหลักการ ต้องมีสายบังคับบัญชา หลักการแบ่งงานกันทำ หลักความเป็นเหตุผล หลักความไม่เป็นส่วนตัว หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง หลักการยึดถือกฎระเบียบและข้อบังคับ หลักการยึดถือมาตรฐานงานและมาตรฐานในผลลัพธ์ และหลักการรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งทฤษฎีทางการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ ได้แก่ หลัก POSDCORB ของ Gulick และ Urwick หลักการบริหารงานของ Fayol เป็นต้น

#### 4. กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

สุวัฐ ศิลปอนันต์ (2553 : 28) ได้กล่าวว่า กระบวนการปรับปรุงองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น อยู่ภายใต้การกำกับของผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กร ต้องเป็นหัวหน้าทีมปรับปรุงกระบวนการ หรือการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ขั้นตอน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศบุคลากรขององค์กร
2. การตั้งทีมปรับปรุงองค์กร
3. การจัดทำภารกิจขององค์กร
4. การประเมินความต้องการขององค์กร
5. การกำหนดเป้าหมายและสร้างแผนปรับปรุงองค์กร
6. การประเมินแผนปรับปรุงองค์กร
7. การเผยแพร่แผนปรับปรุงองค์กร
8. การปฏิบัติตามแผนปรับปรุงองค์กร

รุ่ง แก้วแดง (2554 : 25 - 26) ได้กล่าว ถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก คือ

1. ต้องเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ต้องวิเคราะห์ตัวเองว่ามีจุดอ่อน จุดด้อยอย่างไร มีโอกาส และอุปสรรคอย่างไร แล้วนำเอา โอกาสและอุปสรรคเหล่านั้น มาพิจารณาและวิเคราะห์ให้ทราบสถานภาพขององค์กรหรือโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารจะต้องมองให้ชัด และสามารถนำไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เอาไปกำหนดคะแนน ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ แล้วนำไปสู่โครงการ นำไปสู่กิจกรรม นำไปสู่งาน แล้ววางแผนเรื่องงบประมาณต่อไป
2. มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ
3. มีทักษะด้านการบริหาร มีเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ บริหารอย่างไร

มีหลักอย่างไรที่จะต้องดำเนินการบริหารในสถานศึกษา มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมี

4. ใช้หลักการแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การสร้างภาวะผู้นำในทุก ๆ ส่วน จะช่วยสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการนำ
5. ต้องมีวิสัยทัศน์ คิดในสิ่งที่เห็นภาพในอนาคต ว่าองค์กรหรือโรงเรียนจะอยู่ในทิศทางใด ซึ่งจะเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางไปสู่ข้างหน้าอย่างถูกต้อง และมีความเป็นไปได้
6. สร้างองค์กรหรือสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะเป็นการส่งผลทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แล้วเอาความเปลี่ยนแปลงมาเป็นประโยชน์ในการที่จะปรับทิศทางการทำงานขององค์กรหรือของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
9. ใช้หลักธรรมาภิบาล หลักของการคุ้มค่า ประชาธิปไตย โปร่งใส ยุติธรรม คุณธรรม และการมีส่วนร่วม
10. มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน ซึ่งทักษะในการสื่อสารเป็นทักษะที่

ผู้บริหารจะต้องใช้อยู่ตลอดเวลา

11. สร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ
- ยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร หรือยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐาน จะต้องใช้ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ ทางการบริหาร
2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีประโยชน์ได้เสีย
3. การใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2548 : 6 - 7) ได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบอบราชการของต่างประเทศ ที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่ประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และความสำคัญของผลงาน ( Results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) และมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุง



โครงสร้างและระบบงานเพื่อขุดเลิกงานที่ซับซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยืดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ของส่วนราชการเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและการให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 257) กล่าวว่า การประเมินผลในการทำงานของพนักงานประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้คือ

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือ การกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวนเป็นมาตรฐาน ในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดระยะเวลาที่แน่นอนได้ อาจวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับงานตรงเวลา ความมีประสิทธิภาพต่าง ๆ การตรวจสอบผลงานเกี่ยวกับพนักงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าเขาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด

2. คุณภาพงาน (Quality of Work) คือ ความมีคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง มีความครบถ้วน ประหยัด ทันเวลา และเป็นที่ยังพอใจจากผลงานที่สำเร็จ

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) การที่ผู้ทำงานมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในคู่มือ ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงาน รวมถึงการนำทักษะและเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quality of Personal) คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลที่แสดงออกทางบุคลิกภาพการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้วาจาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลืองานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร

5. ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่ผู้ทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้องเพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือ การที่ผู้ทำงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเกี่ยวกับองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำไว้วางใจได้ในเรื่องเวลาและเรื่องอื่น ๆ

7. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือ ผู้ทำงานที่มีความกระตือรือร้นในการใฝ่หา

ความรู้ทั้งในงานที่ทำอยู่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล่าวที่จะเริ่มทำงานได้ด้วยตนเองและไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตัวเองคนเดียวแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 2) ได้อธิบายว่า ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการกล่าวถึงในระดับชาติ โดยคณะรัฐมนตรีได้สังเกตเห็นการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 เรื่อง การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการตามข้อเสนอของสำนักงานข้าราชการพลเรือน เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานและบริหารงาน เพื่อยกคุณภาพการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของประชาชน ผู้รับบริการ และสามารถตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมได้

การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ

1. คุณภาพงาน หมายถึง งานหรือการบริการของภาครัฐต้องมีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีความรวดเร็ว มีความประทับใจให้กับผู้บริการ และเปิด โอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพงานหรือการบริการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐให้กับประชาชนนั้น มีความหมายในทางบวกในสายตาของประชาชนผู้รับบริการ และนำไปสู่ความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม

2. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ การบริการงานของหน่วยงานจึงต้องบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ การส่งเสริมประสิทธิภาพเป็นการสร้างกลไกการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว หน่วยงานยังต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในการทำงานและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคมโดยรวม

4. ผลผลิตภาพ หมายถึง การวัดผลที่ชัดเจนที่สุด คือ การวัดผลผลิตของงานหรือการบริการที่มอบให้กับประชาชน หน่วยงานของรัฐบาลทุกแห่ง จึงต้องสามารถวัดผลผลิตภาพและเปิดเผยให้ประชาชนได้ทราบ

ฉันทันท์ โดจันทร์ (2544 : 92) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ปฏิบัติงานตรงกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์เร่งด่วน

3. ปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายทันกับกำหนดเวลาในสถานการณ์ที่บีบ

บังคับให้รีบปฏิบัติ

4. ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ สะเอียด รอบคอบ

5. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

6. การปฏิบัติงานคุ้มค่าตอบแทนที่ได้รับ

สถิติ คำลำเลียง (2544 : 138 - 140) ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการ

ฝึกอบรม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และได้สร้าง

แบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. ปฏิบัติงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนดเสมอ

3. ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ และอะไหล่ได้อย่างประหยัด

4. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ

5. ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 1) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์การ

ประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบของการประเมินประสิทธิภาพ มี

ดังนี้

1. ปริมาณงาน

2. คุณภาพของผลงาน

3. ความทันเวลา

4. ผลลัพธ์และประโยชน์การนำไปใช้

5. การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของงาน

6. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน

6.1 ความสามารถ และความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

6.2 การรักษาวินัย

6.3 การปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 1) ยังได้สรุปถึง ประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร มีดังนี้

1. บุคลากร สามารถนำความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน ได้เต็มที่ หมายถึง การที่บุคลากรได้นำเอาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือทุกอย่างที่ถูกสั่งสมมาภายในตัวบุคลากร นำมาใช้กับการปฏิบัติงาน โดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า หมายถึง การใช้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ไม่ว่าจะจะเป็น บุคลากร งบประมาณหรือเครื่องมือให้น้อยที่สุดและทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วย

3. บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจบริการ หมายถึง การที่บุคลากรได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลออกมาใช้ในการปฏิบัติงานการให้บริการจนทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Human Relation At Work) มนุษย์สัมพันธ์ มีความหมายหลายอย่าง เช่น การเข้ากับผู้อื่นได้ ศิลปะ และการปฏิบัติการในการใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัว การศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ของเราในองค์กร เพื่อมุ่งประสงค์จะทำให้ความต้องการและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและองค์การบรรลุผลด้วยกันได้ การติดต่อกันระหว่างคน หรือกลุ่มคนในทางที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

อรรถวุฒิ ตัญจนวิทย์ (2544 : 97 - 98) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

1. สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้
2. สามารถทำงานได้เร็ว กว่าผู้อื่น
3. ปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจ
4. สามารถเรียนรู้ เข้าใจ จดจำวิธีปฏิบัติทำงานได้รวดเร็ว
5. การไม่กล้าตัดสินใจ ต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่น
6. สามารถร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น ได้อย่างดีเยี่ยม
7. การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
8. ไม่ให้ความร่วมมือ และมักมีปัญหา กับผู้อื่น
9. ไม่สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาได้
10. สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วง

วิสาขาติ สุวรรณราช (2547 : 324) ได้กล่าวว่า ทักษะในการทำงานให้เกิด

ประสิทธิภาพ แบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การแสดงความสามารถหรือทักษะการทำงานหลัก (Core Competency)
2. การแสดงความสามารถหรือทักษะในด้านการประยุกต์เทคนิคใหม่ๆ

(Technical Competency)

3. การแสดงความสามารถหรือทักษะในด้านหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ (Functional

Competency) ได้แก่

3.1 ความชำนาญงาน (Skill)

3.2 ทักษะคติ (Attitude)

3.3 ความรู้ (Knowledge)

เสถียร คามิศักดิ์ (2550 : 38) ได้กล่าวถึง แนวคิดของผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีดังนี้

1. เป็นบุคลากรที่มีเหตุมีผล
2. เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในงานอาชีพ
3. เป็นผู้ที่รู้จักสามัคคี
4. เป็นผู้ที่สนใจบริการ
5. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

สรุปได้ว่า กระบวนการปรับปรุงองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการปรับปรุง หรือการปฏิรูปองค์กร ให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ ในการบริหารงาน เช่น ต้องเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีทักษะด้านการบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักธรรมาภิบาล มีทักษะในการสื่อสารที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น

5. การวัดประสิทธิภาพขององค์กร

คณัย เทียนพูน (2543 : 46) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งออกเป็น

2 วิธีดังนี้

1. ใช้การวัดด้านมิติพฤติกรรม (ทักษะความรู้ ความคิด และพฤติกรรม) ขององค์กรด้วยการมุ่งไปที่การวัดที่พฤติกรรมหลัก ที่มีผลต่อการดำเนินการภารกิจขององค์กร โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ว่า บุคลากรขององค์กรนั้นมีพฤติกรรม (Behavioral Analysis) ที่สอดคล้องกับลักษณะของพฤติกรรม ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ตามภารกิจ

ขององค์กรนั้นหรือไม่ วิธีการวิเคราะห์แบบนี้เรียกว่า เทคนิคการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews : BEI)

2. ใช้วิธีการวัดโดยการเปรียบเทียบมาตรฐานการทำงานขององค์กร มาตรฐานการทำงานขององค์กรที่ถือว่า เป็นต้นแบบของการประสบความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การใช้วิธีเทียบเคียง (Benchmarking) นั่นเอง โดยในกระบวนการวิเคราะห์นั้นจะใช้การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Functional Analysis) ว่าอะไรคือขอบเขตงานและมาตรฐานงานที่ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPI) แล้วนำองค์กรที่จะวัดระดับความสามารถความพร้อมนั้น มาทำการเปรียบเทียบว่า มีขอบเขตงานและมาตรฐานงานที่สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร

ลัสเทอซ, เอเดรียน และ คาร์เดิน (Lusthaus, Adrien and Carden. 1999 : unpagged ; อ้างถึงใน เสาวภาคย์ คงวิถีย. 2552 : 14) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ต้นทุนของงาน (Cost Per Program) ต้นทุนในการบริการลูกค้า (Cost Per Client Served) ต้นทุนของผลกำไรในงาน (Cost-benefit of Programs) ผลงานต่อพนักงานแต่ละคน (Output Per Staff) อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Employee Absenteeism and Turnover) อัตราความสมบูรณ์ของงาน (Program-Completion Rates) ต้นทุนโสหุ้ยของงาน ทั้งหมด (Overhead-Total Program Cost) ความถี่ของความเสียหายของระบบ (Frequency of System Breakdowns) ความเหมาะสมของการส่งมอบการบริการ (Timeliness of Service Delivery)

ประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพภายในองค์กรและสามารถวัดได้จากลักษณะทางกายภาพหรือหน่วยของต้นทุน ในแต่ละส่วนของงานหรือทั้งหมดของกิจการนอกจากนี้ ประสิทธิภาพของพนักงาน สามารถดูได้จากแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะพิจารณาในจุดที่มีความสุขและประสิทธิภาพการทำงานมาบรรจบกัน จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ ทั้งในด้านการผลิตและการบริการ มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรขององค์กรตลอดไป

ชัยพร วิชชาวุธ (2553 : 26) กล่าวถึง การปฏิบัติงานของบุคคล เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ได้มีการแสดงออกให้เห็น และสามารถวัดได้ด้วย การกำหนดเป็นตัวเลขให้มีการพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ โดยการแบ่งประเภทของพฤติกรรมจัดอันดับของพฤติกรรม

ตลอดจนการเทียบอัตราส่วนของพฤติกรรม ซึ่งสามารถที่จะแบ่งวัดพฤติกรรมเป็น 2 วิธี คือ

1. การวัดโดยวิธีอัตนัย (Subject Method) หมายถึง การกำหนดตัวเลขให้กับพฤติกรรมโดยอาศัยความรู้สึกเป็นเกณฑ์ การกำหนดคำตอบหรือตัวเลขมิได้เป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป แต่จะเป็นตามความรู้สึกของผู้สังเกตแต่ละคน ไม่ถือว่าเป็นการตอบถูกหรือผิด มีมาตรวัดเป็นระดับต่างๆ 4 ระดับ คือ มาตรจัดประเภท จัดอันดับ อันตรภาค และอัตราส่วน

2. การวัดโดยวิธีปรนัย (Object Method) หมายถึง การกำหนดตัวเลขให้กับพฤติกรรมตามหลักเกณฑ์ภายนอกที่แน่นอน ไม่ว่าจะกำหนดโดยใครก็ได้เหมือนกันหมด ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 วิธี คือ การวัดความถี่ วัดเวลา และวัดระยะทาง

รุ่ง แก้วแดง (2554 : 27) ได้ให้หลักและวิธีการที่จะวัดและประเมินผลของประสิทธิภาพในการปฏิรูประบบราชการไทยว่า กระบวนการจัดการต่าง ๆ สามารถที่จะวัดได้ในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง ความแตกต่างระหว่างตัวป้อนที่ใส่เข้าไปในกระบวนการกับผลที่ได้มา เรื่องการวัดประสิทธิภาพ มีแนวคิดหลากหลายมาก แต่ส่วนใหญ่จะพูดถึงทรัพยากรที่ใส่เข้าไปต่อผลผลิตที่ออกมา ซึ่งการวัดในลักษณะนี้วัดได้ค่อนข้างยากและสลับซับซ้อน ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพ คือ การได้ผลสูงสุด และความรวดเร็วในเรื่องประสิทธิภาพ เพราะความรวดเร็ว หมายถึง การประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และคน การที่จะตัดสินใจว่างานรวดเร็วหรือไม่นั้น มองใน 3 มิติซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนดังนี้

1. มิติของเวลา งานประเภทเดียวกัน ถ้างานใดงานหนึ่งสามารถทำได้เร็วกว่า ก็ถือว่างานนั้นประสบความสำเร็จได้มากกว่า เพราะใช้เวลาน้อย
2. ขั้นตอนและกระบวนการ งานใดก็ตามที่สามารถทำให้ขั้นตอนสั้น ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะงานที่มีขั้นตอนยาวจะเสียเวลามากกว่า
3. การทำให้มีความง่ายขึ้น ลดส่วนที่เป็นความยากลง (Complexity) ก็จะทำให้งานรวดเร็วขึ้น

เพราะฉะนั้น ในส่วนของความรวดเร็วคือ ดูว่าเวลาสั้น ขั้นตอนน้อย และไม่สลับซับซ้อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัด (Indicators) ในส่วนของประสิทธิภาพ (Efficiency) นอกจากความรวดเร็วแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญมากในเรื่องประสิทธิภาพ ก็คือ เรื่องของ “ต้นทุน” (Costs) หรือ “ค่าใช้จ่าย” (Expenses) ในการวัดประสิทธิภาพด้านต้นทุนนั้น นอกจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ ไปแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายอีกส่วนหนึ่งที่ ระบบราชการไม่ค่อยให้ความสนใจมาก่อนก็คือ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์กร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน ถือว่าเป็น

ต้นทุนเหมือนกัน เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุนในการศึกษา ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและดูงาน ซึ่งล้วนแต่เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต ถ้าสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมด มาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ ก็หมายความว่า ระบบราชการไทยสามารถที่จะพัฒนาได้ก้าวไกลในอนาคต

สรุปได้ว่า การวัดประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง หลักเกณฑ์และวิธีการที่จะวัดและประเมินผลของประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งสามารถวัดได้ 2 วิธี คือ 1) การวัดด้านพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ และความคิดขององค์กร ด้วยการมุ่งไปที่การวัดที่พฤติกรรมหลัก ที่มีผลต่อการดำเนินการภารกิจขององค์กร และ 2) การวัดโดยการเปรียบเทียบมาตรฐานการทำงานขององค์กร เช่น ใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เป็นต้น

### ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีผู้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ศึกษา ขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้คือ

#### 1. ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมเดช ศรีหัต (2545 : 22) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เกิดขึ้นเป็นกระบวนการนับตั้งแต่มีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดการรับรู้และการเรียนรู้ พัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพ เฉพาะบุคคล ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นความพยายาม ความต้องการเป็นแรงผลักดันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด เกิดเป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกิดผล การปฏิบัติงานของบุคคล และผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้หน่วยงานทราบ ประสิทธิภาพการทำงานและเป็นสิ่งเร้าให้คนเกิดการรับรู้ในการทำงานของตน นอกจากนี้ยังเป็น ข้อมูลในการพิจารณา เพื่อประเมินผลและให้รางวัลในการปฏิบัติงาน การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเลือกรับ แปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็น หรือเกี่ยวข้องใน สิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติ การรับรู้ของคนมีความแตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันด้วย และในการทำงานของคน ประกอบด้วย งาน หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ตัวบุคคลและผลงาน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการ ทำงาน โดยที่งานเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นจากภายนอก ทำให้บุคคลรับรู้หน้าที่และกิจกรรม รับผิดชอบในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันการทำงานของคน ก็มีปัจจัยภายในตัวเป็น



องค์ประกอบ เช่น ความสามารถ ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ในอดีต บุคลิกภาพของคน แรงจูงใจของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงานของคน ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่

### 1. ปัจจัยด้านความรู้

ความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความรู้ไว้

ดังนี้

ชวาล แพร์ตกุล (2546 : 201) ให้ความหมายความรู้ไว้ว่า คือ การแสดงออกถึงสมรรถภาพของสมองด้านความจำ โดยใช้วิธีระลึกออกมาเป็นหลัก

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2549 : 125) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถและทักษะที่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อการแก้ปัญหาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีอยู่

ดังนั้นความรู้ หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ ข้อเท็จจริงต่างที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าการสังเกต ประสบการณ์ โดยเก็บรวบรวมไว้และสามารถนำมาใช้ประโยชน์โดยสามารถสังเกตและวัดได้

### 2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2552 : 211) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า เป็นการนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อและการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1 แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องการใช้สิ่งของใด ๆ มากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆเป็นอย่างดี การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ โดยทั่วไปคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผลคือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ถ้าต้องการความสำเร็จบุคคลก็จะเกิดแรงจูงใจ กระทำพฤติกรรม ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทักษะหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกรู้คิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างาน จะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างดี

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม ตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นการจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเครื่องล่อต่าง ๆ เช่น การชมเชย การตีเตือน การให้รางวัล เป็นต้น

นฤมล กิตติยานนท์ (2547 : 16) กล่าวว่า ความแตกต่างในผลการปฏิบัติงาน เป็นผลจากความแตกต่างในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คุณสมบัติทางกายภาพของบุคคล ความสามารถทางสติปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2549 : 6) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กร เป็นผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่างๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และแรงจูงใจ

เชอเมอฮอร์นและคณะ (Schermerhon and other., 1982 : 69 ; อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2549 : 248) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) และการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) ซึ่งรูปแบบแสดง ได้ดังนี้  $Performance = Individual\ Attributes \times Work\ Effort \times Organizational\ Support$

ซึ่งส่วนประกอบแต่ละส่วนเขียนโดยละเอียด ได้ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

1.1 ลักษณะทางประชากร (Demographic Characteristics) เช่น อายุ เพศ

เชื้อชาติ

1.2 ศักยภาพของบุคคล (Competency Characteristics) เช่น ความรู้

ความสามารถความถนัด ความชำนาญ คุณลักษณะนี้ ต้องได้จากการฝึกอบรมตลอดจนสะสมประสบการณ์ต่างๆ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบต่อระดับความสามารถในการ

## ปฏิบัติงาน

1.3 คุณลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) ได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ บุคลิกภาพของแต่ละคน

2. ระดับแรงจูงใจระดับความพยายาม ถือเป็นเรื่องเดียวกันเพราะระดับแรงจูงใจ เป็นตัวกำหนดระดับความพยายามในการพัฒนางาน และการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องใช้ความพยายามทั้งสิ้น ซึ่งแรงจูงใจที่กำหนดความพยายามนี้ จะไปสัมพันธ์กับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงสนับสนุนจากองค์กร และทั้งหมดจะกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน

3. แรงสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่ง เพราะถึงแม้บุคคลจะมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการของงาน มีแรงจูงใจมากที่จะทำงานนั้นเขาก็ไม่น่าจะทำงานได้ดี ถ้าขาดการสนับสนุนจากองค์กร แรงสนับสนุนจากองค์กรรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากองค์กร เช่นการประเมินค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ความยุติธรรม ความใจกว้างของผู้บริหาร ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร วิธีการในการมอบหมายงาน เป็นต้น ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สำคัญ และมีผลต่อกำลังใจของผู้ทำงานทั้งสิ้น

สมยศ นาวิการ (2522 : 139 - 143) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลมี 4 อย่างคือ

1. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Factors) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงาน และวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (Role Perception) เป็นแนวทางที่บุคคลให้ความหมายต่องาน และความพยายามที่บุคคลเชื่อว่า จะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การรับรู้ทางด้านบทบาทเหล่านี้ บุคคลแต่ละคนจะเรียนรู้จากคำแนะนำที่ได้รับจากการทำงาน และประสบการณ์จากการทำงาน ส่วนบุคคล ถ้าหากบุคคลรับรู้ด้านบทบาทไม่ถูกต้อง ผลการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ แม้ว่าความสามารถและแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม นอกจากนี้การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทขององค์กร ที่เป็นทางการที่ถูกต้องว่า ตนควรจะทำอย่างไรในองค์กร ย่อมจะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย
3. ปัจจัยด้านความสามารถและทักษะ (Ability and Skill) โดยที่ความสามารถเป็นลักษณะส่วนบุคคลและทักษะเป็นระดับความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง
4. ปัจจัยด้านกระบวนการจูงใจ (Motivation Process) เป็นตัวกำหนดการ

ปฏิบัติงานของบุคคล

สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เกิดขึ้นเป็นกระบวนการ นับตั้งแต่มีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดการรับรู้และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาเป็นบุคลิกภาพ เฉพาะบุคคลก่อให้เกิดแรงจูงใจ เป็นความพยายาม ความต้องการเป็นแรงผลักดันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามกำหนด เกิดเป็นพฤติกรรม ในการทำงาน เกิดผล การปฏิบัติงานของบุคคล เช่น ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นต้น

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎีที่สำคัญ

ได้แก่

### 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow General Theory of Human Motivation) เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้ (ศศิพล เกสร. 2553 : 24 - 25 ; อ้างอิงจาก Maslow. 1970 : 69 - 91)

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการสิ่งใดได้รับการตอบสนองและความต้องการอย่างอื่น ก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้ตอบสนอง ซึ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ มี 5 ชั้น เรียงตามลำดับขั้นต่ำไปสูง ดังนี้

3.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการในเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการนั้นๆยังทั้งหมดยังไม่ได้รับการตอบสนอง

3.2 ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการสนองตอบแล้ว มนุษย์จะต้องการในขั้นสูงต่อไป คือ ความรู้สึกที่ต้องการปลอดภัยหรือความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต ซึ่ง

รวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่น

3.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) หลังจาก  
ที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองดังกล่าวแล้วก็就会有ความต้องการขั้นสูงขึ้นอีก คือ ความ  
ต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็น  
มิตรและความรักจากเพื่อน

3.4 ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็น  
ความต้องการให้คนยกย่อง ให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตนเอง อยากเด่นในสังคม  
รวมถึงความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

3.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความ  
ต้องการลำดับสูงสุดของมนุษย์ส่วนมากจะเป็นการอยากเป็น อยากได้ ตามความคิดของตนเอง  
หรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่ตนเองเป็นอยู่ในขณะนั้น

## 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับกันอย่าง  
แพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ Motivations-Maintenance Theory,  
Dual Factor Theory และ Motivation-Hygiene Theory (ศุภชาติ ธาตุบุรมย์. 2549 : 39 – 44 ;  
อ้างอิงจาก Herzberg. 1957 : 159 - 178)

ในการพัฒนาทฤษฎี ขั้นแรกจะเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกร  
ประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมือง Pittsburg จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์ Herzberg และเพื่อนร่วมงาน คือ Mausner และ Syderman พบว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่  
เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน ปัจจัยดังกล่าว แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยภายใน (Motivation Factor) มีผลให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้บุคคลสนองตอบความต้องการด้าน  
ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ปัจจัยกระตุ้น ประกอบไปด้วย

1.1 การยอมรับนับถือ (Recognition) การที่ผลงานของผู้ปฏิบัติงานได้รับ  
การยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ  
บุคคลอื่น ๆ เป็นสิ่งทำให้ผู้ทำงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีผลในการกระตุ้นจูงใจ  
ที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น การยอมรับนับถือดังกล่าวมักเกิดควบคู่กับความสำเร็จของงานด้วย

1.2 ลักษณะของงาน (Work-itself) เป็นลักษณะของงานที่น่าสนใจ  
ท้าทายความสามารถผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนไม่น้อย ที่รู้สึกพึงพอใจเมื่อ ได้ทำงานที่ด้อยใช้

ความคิด ประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะได้รับการยอมรับนับถือหรือไม่

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องควบคุมมากเกินไป การให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่องานที่ทำอย่างเต็มที่ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

1.4 ความก้าวหน้า (Advancement) เป็นการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือ ค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนั้น เป็นเรื่องที่ทำให้ตื่นเต้นดีใจมากที่สุดในชีวิตการทำงาน

1.5 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดเพราะผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะตอบว่า เมื่อได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ เขาจะรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆยิ่งขึ้น

2 ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยภายนอก (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค่าจูนประกอบไปด้วย

2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำตลอดรวมถึงการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างซ้ำเกินไป เงินเดือนหรือค่าจ้างระหว่างคนเก่ากับคนใหม่ห่างกันน้อยเกินไป ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและกลายมาเป็นความไม่พอใจในการทำงานในที่สุด

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) เป็นการทำงานที่ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การเอาตัวรอดโดยการทับถมเพื่อนร่วมงาน ล้วนเป็นสาเหตุแห่งการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชา ที่มีอคติลำเอียง และขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง ทั้งยังไม่สามารถให้คำแนะนำทางวิชาการหรือเทคนิคใหม่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and Administration) ได้แก่การทำงานซ้ำซ้อน การแก่งแย่งอำนาจกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนจนถึงการไร้ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กร และการดำเนินงานที่ขาดความเป็นธรรม เป็นต้น

ดัน ล้วนทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ทั้งสิ้น

2.5 สภาพการทำงาน (Working condition) เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ที่ตั้งของที่ทำงาน ไม่มี ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานที่ทำงานมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานว่ามีความมั่นคงหรือไม่ มั่นคงเพียงใด เช่นระยะเวลาของงาน ความมั่นคง และไม่มั่นคงเพียงใดของหน่วยงาน เป็นต้น

2.7 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship With Subordinated) ได้แก่การเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และทำตนเป็นตัวถ่วงความเจริญของหน่วยงาน ก็เป็นส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงานได้เช่นกัน

2.8 สถานะของอาชีพ (Status) เป็นลักษณะอาชีพที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่อหน่วยงานว่าอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) เป็นสถานการณ์ของงานที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ส่วนตัวของบุคคล ซึ่งเป็นผลที่เกิดความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.10 โอกาสเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็น โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน ทำให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ปัจจัยข้างต้น นั้นจะเป็นองค์ประกอบของการเกิดความพึงพอใจที่เกิดจาก ลักษณะความรู้สึกภายในของตัวบุคคล และอาจมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตรง หรือเป็นลักษณะภาวะภายในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนปัจจัย กระตุ้น จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยอ้อม เป็นสภาวะแวดล้อมเป็นปัจจัย ภายนอกตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และหากพิจารณาถึงผลกระทบที่สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจ ภายในแล้ว ปัจจัยข้างต้นหรือปัจจัยภายใน จะมีผลต่อภาวะจิตใจที่เกิดให้เกิดแรงจูงใจและความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยภายนอก

2.3 ทฤษฎีความพึงพอใจของแมคเกรเกอร์ หรือทฤษฎี X - Y

แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ได้เรียก ทฤษฎี X - Y อีกอย่างหนึ่งว่า แนวคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) หรือการจัดการเชิง พฤติกรรมองค์การ (Behavioral Organization Theory) ซึ่งการจัดการตามแนวความคิดนี้ มุ่งเน้น ว่า คนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อผลผลิต คือสามารถสร้างผลผลิตให้สูงหรือต่ำได้ ซึ่ง

ลักษณะวิธีการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

1. ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มากกว่าวิธีการจัดการ
2. ใช้วิธีการจูงใจแบบต่างๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น

ลักษณะการทำงานแบบกลุ่ม ลักษณะผู้นำ สภาพการทำงาน หรืออื่นๆ

3. เสริมสร้างพนักงานให้เกิดขวัญและกำลังใจ โดยการกระตุ้นให้พนักงาน

เกิดความร่วมมือมากที่สุด จึงจะสามารถเร่งประสิทธิภาพส่วนรวมให้สูงขึ้น

แนวคิดของ Douglas Mc Gregor เป็นศาสตราจารย์ ทางการบริหารที่มีชื่อเสียง

ของ M.I.T ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎี X เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยดั้งเดิมมองคนไปในทางไม่ดี เช่น ขี้เกียจทำงาน หลีกหนีงาน ไม่สนใจงานเป็นต้น

2. ทฤษฎี Y เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่มองคนในทางดี เช่น ทำงานหนักให้บรรลุเป้าหมาย มีความสนใจงาน เป็นต้น

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบลักษณะการมองคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

การมองคน ตามทฤษฎี X	การมองคน ตามทฤษฎี Y
1. มนุษย์ขี้เกียจ (Are Fundamentally Lazy)	1. มนุษย์ขยัน (Work Hard)
2. มนุษย์หลีกหนีงาน (Are not Interested in Achievement)	2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่น และการพักผ่อน (Desire to Achieve)
3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง (Prefer Direction)	3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน (Are not Passive and Submissive)
4. มนุษย์ต้องใช้น้ำใจจากภายนอก (Lack Integrity)	4. มนุษย์มีวินัยในตัวเอง (Have Integrity)
5. มนุษย์หลีกหนีความรับผิดชอบ (Avoid Responsibility)	5. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ (Assume Responsibility)
6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาด (Are not Very Bright)	6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน (Are not Stupid)

ที่มา : ศุภชาติ ธาตุบุรุษย์ (2553 : 37 ; อ้างอิงจาก McGregor. 1960 : 45)



สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ หรือทฤษฎี X-Y หรือการจัดการแบบ  
พฤติกรรมองค์การหรือมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

1. คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น  
แต่คนงานเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจ ขวัญนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญในการทำงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ  
(Physical Capacity) แต่อย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย
3. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้มีความสุขใจใน  
การทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) มิได้  
หมายความว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป
5. คนงานจะไม่มีปฏิกริยาตอบสนองต่อการจัดการ ปรักสถานทางสังคม  
หรือรางวัล เป็นส่วนตัวเฉพาะบุคคลหากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของ  
ของกลุ่ม

#### 2.4 ทฤษฎี E.R.G ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎีนี้ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1990 ; อ้างถึงใน ศศิพล เกสร . .  
2553 : 28 - 29) ได้พัฒนาขึ้น โดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์  
โดยตรง และได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการอยู่รอด (F-Existence Needs) เป็นความต้องการด้านร่างกาย  
ความปรารถนาสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย น้ำ เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล  
และสภาพการทำงานที่ดี
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (R-Relatedness Needs) เป็น  
ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ และดำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้กับบุคคลต่าง ๆ ใน  
องค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนฝูง และสมาชิกครอบครัว เป็นต้น
3. ความต้องการด้านความก้าวหน้าและเจริญเติบโต (G-Growth Needs) ความ  
ต้องการชนิดนี้ เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและ  
ความก้าวหน้าของผู้ทำงาน

ทฤษฎี E.R.G ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนาขึ้น โดยยึดถือพื้น  
ฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ โดยตรง และได้แบ่งความต้องการของมนุษย์  
ออกเป็น 3 ระดับ คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่รอด ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม

และความต้องการด้านความก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีความพึงพอใจของมาสโลว์ โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญจากน้อยไปมาก 2) ทฤษฎีความพึงพอใจของ เฮิร์ชเบิร์ก ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยคำจุน 3) ทฤษฎีความพึงพอใจของ แมกเกรเกอร์ หรือทฤษฎี X - Y และ 4) ทฤษฎี E.R.G ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ เป็นต้น

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

ปณิศา ผิผวนนอก (2549 : 39 - 46) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในการทำงานที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น การทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ ฉะนั้นแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างสิ่งจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน นับตั้งแต่ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนโฉมหน้าการผลิตจากการใช้แรงงาน เป็นหลักมาสู่ยุคของการใช้เครื่องจักรกลเข้ามาช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการผลิตในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ระบบบริหารจัดการ เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรม มีระบบการผลิตที่ทันสมัยได้ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ในที่สุดได้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ขึ้นมา จุดเน้นของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือประสิทธิภาพในการผลิตของหน่วยงาน โดยมุ่งวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติงานเป็นหลัก คนงานแต่ละคนเป็นเสมือนเครื่องมือของหน่วยงานที่สามารถจะปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตได้ และการปฏิบัติงานที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเลือกคนงานที่มีขีดความสามารถสูง
2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี
3. การให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

การเน้นเช่นนี้ทำให้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า วิเคราะห์การทำงานของคนเสมือนหนึ่งเป็นเครื่องจักร ละเลยการพิจารณาคนในเชิงจิตวิทยา จากจุดอ่อนของการจัดการแบบ

วิทยาศาสตร์ดังกล่าวทำให้มีการพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารงาน ในแนวทางที่กว้างขึ้น เนื่องจากการบริหารงานเป็นเรื่องของการทำงานของคนที่กันด้วยกันเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น เรื่องขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจของคนงาน จึงน่าจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้วย จึงได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ซึ่งถือว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างคุณภาพของการปฏิบัติงาน ความต้องการทางใจ เช่น ขวัญและกำลังใจความพึงพอใจ โอกาสความก้าวหน้า และความสมานฉันท์กลายเป็นตัวแปรในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 3.1 ทฤษฎีความสำเร็จของงานของไมเออร์ (Myer)

ทฤษฎีความสำเร็จของงาน หรือทฤษฎีการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของ ไมเออร์ มีดังนี้คือ

1. งานควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ

2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะ ดังนี้

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างแรงจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมี

3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย

3.2 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง

3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความต้องการความรู้ความสามารถและ

ความพอใจ

- 3.4 งานนั้นจะต้องทำได้สำเร็จ

เป้าหมายของการทำงานในลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ

### 3.2 ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement Theories)

ทฤษฎีเสริมแรง หรือการปรับปรุงพฤติกรรม เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ ถือเอาเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่งกับผลของพฤติกรรมนั้น หรือ

หมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของคน ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีต โดยนักจิตวิทยา สกินเนอร์ (Skinner) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ และได้นำมาใช้เป็นเทคนิค ในการจูงใจ ทฤษฎีนั้นเรียกว่า ทฤษฎีการเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforcement) หรือการ ปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior Modification) ซึ่งคิดว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการจูงใจ โดยการ ออกแบบที่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผลการทำงาน จากการกระทำที่ไม่ เหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ (Negative Reinforcement) กฎแห่งผลลัพธ์ (Law of Effect) เป็นการเกิดพฤติกรรมซ้ำเป็นผลจากความพอใจ แต่ถ้าผลของพฤติกรรมไม่พอใจ เขา ก็จะเลิกพฤติกรรมนั้น หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป

สกินเนอร์ และผู้ร่วมงาน ได้ศึกษาถึงการทำงานที่ดี ที่ควรยกย่อง วิเคราะห์ สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการ ช่วยเหลือ การป้องกันภัยอย่างรวดเร็วจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงาน เป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของทฤษฎีเสริมแรง (Form of Reinforcement) งานของสกินเนอร์ (Skinner) นั้นจะเน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคใน การเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น ทฤษฎีการเสริมแรงทำ ได้ 4 วิธีคือ 1) การเสริมแรงด้านบวก 2) การเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance Learning) 3) การกำจัดหรือปราบปราม (Extinction) และ 4) การลงโทษ (Punishment) ซึ่ง

1. การเสริมแรงด้านบวก หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการ ให้รางวัลพิเศษสำหรับทำกรกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงานเมื่อทำงาน เสร็จตามกำหนด เมื่อพนักงานได้รับการชมเชย ถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของการ ทำงานในอนาคต

2. การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา หรือการเสริมแรงด้านลบ หมายถึง การ จัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหา ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ทำอย่างอื่นเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น เจ้านายสั่งลูกน้องว่า คุณอย่าได้ทำงานล่าช้า การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา เกิดจากบุคคล ต้องการเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจูงใจในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้านบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่าง โดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก ตัวอย่าง ผู้บริหารซึ่งต้องการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง โดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเลิกขอบonusพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันสุดสัปดาห์เขาจะไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมต่อเนื่อง

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจ ในการกำหนดพฤติกรรม พนักงาน ผู้บริหารจะให้สัญญาณที่ผิดพลาดจากพฤติกรรมส่วนตัว เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่

### 3.3 ทฤษฎีจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard)

ปณิธา ศิพวนนอก (2549 : 39 - 46) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) ได้เสนอว่า แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัย 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงินทอง หรือสิ่งของอื่นๆ ที่เป็นการตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส (Personal Nonmaterial Opportunities) หมายถึง เป็น สิ่งจูงใจที่ไม่ได้เป็นวัตถุแต่เป็นเสมือนรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสมีชื่อเสียงเกียรติยศ สิทธิพิเศษต่างๆ ตำแหน่งงานที่ดีขึ้น
3. สิ่งจูงใจทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือสภาพแวดล้อมการทำงาน
4. สิ่งจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefit Factors) นั้น หมายถึง การที่หน่วยงานได้สนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงผลฝีมือในการทำงาน ความ รู้สึกพอใจที่ได้ทำงานเต็มที่
5. สิ่งจูงใจด้านความดึงดูดใจทางสังคม (Association Attractiveness) หมายถึง การคบหาสมาคมกันเอง ในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานนั้นๆ
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพในการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้

เหมาะสมตรงกับทัศนคติและวิธีการของบุคคลผู้ปฏิบัติ (Adaptation of Conditions Habitual and Attitude)

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงาน (Condition of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ทำให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงาน

8. สิ่งจูงใจด้านสภาพการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันของบุคคล (Condition of Communication) หมายถึง ความพอใจในด้านสังคมของบุคลากรทุกคน สนับสนุนกลมเกลียวกัน มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน แบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจของไมเออร์ ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ และทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด เป็นต้น

สรุปได้จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1957 : 159 – 178 ; อ้างถึงใน สุขชาติ ชาติบุรณย์, 2549 : 39 – 44) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

โดย

ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน อัยการ สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 จำนวน 5 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง พนักงานอัยการในสังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 ทำงานตามความสามารถแห่งสติปัญญาได้อย่างอิสระ จนได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกภูมิใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จแห่งงานนั้น

2. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีความสามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว และมีโอกาสทำงานสำเร็จ

3. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงาน มีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ มีความรู้สึกภูมิใจ เมื่อผู้บังคับบัญชา มอบหมายงาน ที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ เป็นประจำ และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามกำหนดเวลาเสมอ

4. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งและการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในสำนักงานอัยการ สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4

### ประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ

สำนักงานอัยการสูงสุด (2551 : 1 – 10) ได้รวบรวมประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา การแบ่งส่วนราชการ พนักงานอัยการหรือข้าราชการอัยการ และตำแหน่งพนักงานอัยการ ซึ่งผู้วิจัย ขอนำเสนอดังต่อไปนี้

#### 1. ประวัติความเป็นมา

กรมอัยการตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของกระทรวงและกรมต่างๆ เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของราชาธิปไตย เป็นทนายความในนามของราชาธิปไตย เป็นพนักงานร่างแต่งประกาศพระราชบัญญัติต่างๆ แปลกฎหมายนานาประเทศออกเป็นภาษาไทย ฟ้องกล่าวโทษผู้กระทำความผิดล่วงพระราชอาญา ทางราชการถือว่าอัยการเป็นข้าราชการตุลาการ สับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ ดังจะเห็นได้จากเมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2440 กระทรวงยุติธรรมส่งย้ายขุนหลวงพระยาไกรสี อธิบดีกรมอัยการ เป็นอธิบดีกรมผู้พิพากษาศาลอาญา และต่อมาได้สับเปลี่ยนกันเช่นนี้อีกหลายท่าน เช่น พระยาเทพวิฑูรพหุลศรุตบติ (บุญช่วย วณิกกุล) อธิบดีกรมอัยการย้ายไปเป็นประธานศาลฎีกา เป็นต้น

ต่อมาวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2465 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการให้โอนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมไปสังกัดกระทรวงมหาดไทย อัยการจึงกลายเป็นข้าราชการพลเรือนมีฐานะเช่นเดียวกับข้าราชการในกรมอื่นๆ ที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้โดยให้เหตุผลสำคัญประการหนึ่ง คือ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองได้ปฏิบัติการณ์ดีขึ้น (สุชาติ ไตรประสิทธิ์. 2534 : 3 - 4)

ต่อมาวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2534 กรมอัยการได้เปลี่ยนฐานะไปเป็นสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี โดยผลของการประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 47 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2534 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่

216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2518 โดยให้เหตุผลระบุว่า “ โดยที่เป็น การสมควรปรับปรุงระบบ การบริหารงานยุติธรรมในส่วนเกี่ยวกับงานของอัยการให้มีความเป็นอิสระ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้นและเพื่อมิให้อิทธิพลทางการเมือง ก้าวก่ายการ ดำเนินคดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชน โดยส่วนรวมยิ่งขึ้น”

ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2545 ได้ กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือ ทบวง มีฐานะเป็นกรม อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม มีอำนาจ หน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่งและให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐ และอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอัยการมีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระ ใน การบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการ สูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคล และข้าราชการฝ่ายอัยการ สังกัดสำนักงาน อัยการสูงสุด ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พุทธศักราช 2553 (ราชกิจจานุเบกษา. 2553 : 40)

สรุปได้ว่า ประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ ตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 ซึ่งอัยการ แปลว่า ผู้รักษา มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของกระทรวง ทบวง และกรมต่างๆ เป็นผู้รักษา ผลประโยชน์ของรัฐ เป็นทนายความในนามของรัฐ ปัจจุบันสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กร อัยการมีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระ ในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการ อื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคล โดยขึ้น ตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

## 2. การแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุด ได้มีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วน ราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีจำนวน 44 หน่วยงาน ดังนี้

1. สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
  - (ก) สำนักฝึกอบรม
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายแผนงานฝึกอบรม
  - (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายประเมินผลการฝึกอบรม
2. สำนักงานคณะกรรมการอัยการ



- (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคณะกรรมการ
  - (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย
3. สำนักงานอำนวยการ
- (ก) ฝ่ายงานอัยการสูงสุด
  - (ข) ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
  - (ค) กองกลาง
  - (ง) กองคลัง
4. สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่าง

ประเทศ 1-3

5. สำนักงานคดีแพ่ง
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแพ่ง 1-9
6. สำนักงานคดีแพ่งกรุงเทพใต้
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแพ่งกรุงเทพใต้ 1-4
7. สำนักงานคดีแพ่งธนบุรี
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแพ่งธนบุรี 1-2
8. สำนักงานคดีภาษีอากร
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีภาษีอากร 1-4
9. สำนักงานคดียาเสพติด
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดียาเสพติด 1-7

10. สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีเยาวชนและครอบครัว 1-6
11. สำนักงานคดีแรงงาน  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแรงงาน 1-2  
 (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแรงงานสาขา
12. สำนักงานคดีแรงงานเขต  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแพ่งเขต  
 (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีแรงงานเขต
13. สำนักงานคดีล้มละลาย  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีล้มละลาย 1-3
14. สำนักงานคดีศาลแขวง  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีศาลแขวง 1-8
15. สำนักงานคดีศาลสูง  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีศาลสูง 1-3
16. สำนักงานคดีศาลสูงเขต  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีศาลสูงเขต
17. สำนักงานคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร 1-5
18. สำนักงานคดีอาญา

- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญา 1 - 1 2  
 (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายอำนวยการความยุติธรรมชั้นสอบสวน
19. สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญากรุงเทพใต้ 1 - 7
20. สำนักงานคดีอาญาธนบุรี  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาธนบุรี 1 - 6
21. สำนักงานคดีพิเศษ  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีพิเศษ 1 - 5
22. สำนักงานคดีอัยการสูงสุด  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอัยการสูงสุด 1 - 6
23. สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน  
 (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคุ้มครองผู้บริโภค  
 (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคุ้มครองสิทธิ  
 (ง) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคุ้มครองสิทธิประชาชนระหว่างประเทศ  
 (จ) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายช่วยเหลือทางกฎหมาย 1 - 4  
 (ฉ) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายแผนช่วยเหลือทางกฎหมาย
24. สำนักงานต่างประเทศ  
 (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป  
 (ข) ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์  
 (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายกิจการต่างประเทศ 1 - 3
25. สำนักงานที่ปรึกษาากฎหมาย  
 (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป  
 (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสัญญาและหารือ 1 - 4

26. สำนักงานวิชาการ
- (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายประเมินผล
  - (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายพัฒนากฎหมาย
  - (ง) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสถาบันกฎหมายอาญา
  - (จ) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสารสนเทศ
27. สำนักงานคดีปกครอง
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครอง 1-6
28. สำนักงานคดีปกครองเชียงใหม่
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองเชียงใหม่ 1-2
29. สำนักงานคดีปกครองสงขลา
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองสงขลา 1-2
30. สำนักงานคดีปกครองนครราชสีมา
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองนครราชสีมา 1-2
31. สำนักงานคดีปกครองขอนแก่น
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองขอนแก่น 1-2
32. สำนักงานคดีปกครองพิษณุโลก
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองพิษณุโลก 1-2
33. สำนักงานคดีปกครองระยอง
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
  - (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองระยอง 1-2
34. สำนักงานคดีปกครองนครศรีธรรมราช

- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
- (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปกครองนครศรีธรรมราช 1-2
35. สำนักงานอัยการเขต
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
- (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาเขต
- (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายเขต
36. สำนักงานอัยการจังหวัด
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
37. สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
38. สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
39. สำนักงานการยุติการดำเนินคดีแพ่งและอนุญาโตตุลาการ
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
- (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายการยุติการดำเนินคดีแพ่ง 1-2
- (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายการอนุญาโตตุลาการ
40. สำนักงานตรวจสอบภายใน
41. สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร
42. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (ข) กลุ่มพัฒนาระบบฐานข้อมูล
- (ค) กลุ่มระบบเครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
- (ง) กลุ่มศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาเทคโนโลยี
43. สำนักงานคดีกิจการอัยการสูงสุด
- (ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป
- (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีของอนุญาตฟ้อง 1-3
- (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายร้องขอความเป็นธรรม 1-2
44. สำนักงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และงบประมาณ
- (ก) ฝ่ายบริหารทั่วไป

- (ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายงบประมาณ
- (ค) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- (ง) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารอาคารและที่ดิน

สรุปได้ว่า สำนักงานอัยการสูงสุด ได้มีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีจำนวน 44 หน่วยงาน เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ สำนักงานอำนวยการ และสำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

### 3. พนักงานอัยการหรือข้าราชการอัยการ

อนุชาติ คงมาลัย (2553 : 1 - 4) กล่าวว่า ตามกฎหมายว่าด้วยพนักงานอัยการ คือ พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 3 ได้ให้คำนิยามคำว่า พนักงานอัยการเอาไว้ ดังนี้

“พนักงานอัยการ หมายความว่า ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ ตามพระราชบัญญัตินี้” จะเห็นได้ว่าคำนิยามดังกล่าว ได้กล่าวถึงเพียงว่าพนักงานอัยการ คือ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็น พนักงานอัยการเท่านั้น แต่ถ้าจะพิจารณาว่าผู้ใดที่จะแต่งตั้งให้เป็น พนักงานอัยการได้ ต้องพิจารณาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ดังนี้

“มาตรา 6 ข้าราชการฝ่ายอัยการ แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ

(1) ข้าราชการอัยการ ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ

(2) ข้าราชการตุลาการ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดนอกจาก (1)”

#### 3.1 ตำแหน่งพนักงานอัยการ

ตำแหน่งพนักงานอัยการนั้น ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 9 ดังนี้

มาตรา 9 ตำแหน่งพนักงานอัยการมีดังต่อไปนี้

- (1) อัยการสูงสุด
- (2) รองอัยการสูงสุด
- (3) ผู้ตรวจการอัยการ
- (4) อธิบดีอัยการ

- (5) อธิบดีอัยการภาค
- (6) รองอธิบดีอัยการ
- (7) รองอธิบดีอัยการภาค
- (8) อัยการพิเศษฝ่าย
- (9) อัยการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
- (10) อัยการผู้เชี่ยวชาญ
- (11) อัยการจังหวัด
- (12) อัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด
- (13) อัยการประจำสำนักงานอัยการสูงสุด
- (14) รองอัยการจังหวัด
- (15) อัยการประจำกอง
- (16) อัยการจังหวัดผู้ช่วย
- (17) อัยการผู้ช่วย

นอกจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้มีตำแหน่งอัยการอาวุโสด้วยในกรณีที่มีตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง โดยจะให้ตำแหน่งใดเทียบเท่าตำแหน่งตามวรรคหนึ่งก็ได้เมื่อพิจารณาตำแหน่งข้าราชการอัยการประกอบจะสามารถเข้าใจตำแหน่งพนักงานอัยการได้ดียิ่งขึ้น โดย พ.ศ.2553 มาตรา 32 และ 33 ดังนี้

- (1) อัยการสูงสุดเป็นข้าราชการอัยการชั้น 8
- (2) รองอัยการสูงสุดและผู้ตรวจการอัยการ เป็นข้าราชการอัยการชั้น 7
- (3) อธิบดีอัยการ อธิบดีอัยการภาค รองอธิบดีอัยการ รองอธิบดีอัยการภาค อัยการพิเศษฝ่ายและอัยการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นข้าราชการอัยการชั้น 6
- (4) อัยการผู้เชี่ยวชาญ เป็นข้าราชการอัยการชั้น 5
- (5) อัยการจังหวัด และอัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นข้าราชการอัยการชั้น 4
- (6) อัยการประจำสำนักงานอัยการสูงสุด และรองอัยการจังหวัด เป็นข้าราชการอัยการชั้น 3

(7) อัยการประจำกอง และอัยการจังหวัดผู้ช่วย เป็นข้าราชการอัยการชั้น 2  
 (8) อัยการผู้ช่วย เป็นข้าราชการอัยการชั้น 1  
 พนักงานอัยการซึ่งเป็นข้าราชการอัยการชั้นใด จะได้รับเงินเดือนและเงินประจำ  
 ตำแหน่งชั้นใด ได้บัญญัติเอาไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553  
 มาตรา 34 ดังนี้

คังต่อไปนี้

- มาตรา 34 ข้าราชการอัยการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง
- คังต่อไปนี้
- (1) อัยการสูงสุด ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งชั้น 8
  - (2) รองอัยการสูงสุด และผู้ตรวจการอัยการ ให้ได้รับเงินเดือนและเงิน  
 ประจำตำแหน่งชั้น 7
  - (3) อธิบดีอัยการ อธิบดีอัยการภาค รองอธิบดีอัยการ รองอธิบดีอัยการภาค  
 อัยการพิเศษฝ่ายและอัยการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งชั้น 6-7  
 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งในชั้น 6
  - (4) อัยการผู้เชี่ยวชาญ ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งชั้น 5-6  
 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งในชั้น 5
  - (5) อัยการจังหวัด และอัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด ให้  
 ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งชั้น 4-5 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง  
 ในชั้นต่ำของชั้น 4
  - (6) อัยการประจำสำนักงานอัยการสูงสุด และรองอัยการจังหวัด ให้ได้รับ  
 เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งชั้น 3-4 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งในชั้น  
 ต่ำของชั้น 3
  - (7) อัยการประจำกอง และอัยการจังหวัดผู้ช่วย ให้ได้รับเงินเดือนและเงิน  
 ประจำตำแหน่งชั้น 2-3 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งในชั้นต่ำของชั้น 2
  - (8) อัยการผู้ช่วย ให้ได้รับเงินเดือนในชั้น 1 โดยให้เริ่มรับเงินเดือนในชั้นต่ำ  
 ของชั้น 1
  - (9) อัยการอาวุโส ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเท่ากับเงินเดือน  
 และเงินประจำตำแหน่งเดิมที่ได้รับอยู่ก่อนดำรงตำแหน่งอัยการอาวุโส เว้นแต่ผู้ซึ่งได้รับ  
 เงินเดือนขั้นสูงสุดของชั้นอยู่ก่อนแล้ว จึงให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนเดิมหนึ่งขั้น



และให้ปรับเงินเดือนขึ้นปีละหนึ่งขั้นแต่ไม่เกินอัตราเงินเดือนของขั้น 8 และเมื่อปรับเงินเดือนดังกล่าวสูงกว่าขั้นสูงสุดของขั้นเดิมแล้ว

ให้ปรับเงินประจำตำแหน่งให้เท่ากับเงินประจำตำแหน่งของขั้นถัดไปให้ข้าราชการอัยการได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

เงินประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นเงินเดือน

ข้าราชการอัยการซึ่งดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น เมื่อเทียบกับ

ตำแหน่งใดก็ให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามตำแหน่งนั้น

สรุปได้ว่า พนักงานอัยการหรือข้าราชการอัยการ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ หรือข้าราชการอัยการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 และนอกจากนี้ข้าราชการอัยการ ยังรวมถึงข้าราชการตุลาการ ที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดด้วย

### อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ

สำนักงานอัยการสูงสุด (2555 : 7 - 83) ได้รวบรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการตามแผนการปฏิบัติงาน ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555 - 2558 พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 และอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มีดังนี้

#### 1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555 - 2558

แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555 - 2558 ของสำนักอัยการสูงสุด ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ด้านการบังคับใช้กฎหมายในการอำนวยความสะดวกประชาชน ด้านการรักษาและพิทักษ์ผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน ด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน และด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (สำนักอัยการสูงสุด. 2555 : 17 - 23)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบังคับใช้กฎหมายในการอำนวยความสะดวกประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างมาตรฐานและศักยภาพในการอำนวยความสะดวกประชาชน

ในอรรถคดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวินิจฉัยสั่งคดีและการดำเนินคดีของ

พนักงานอัยการ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของคดีที่วินิจฉัยสั่งแล้วเสร็จ โดยใช้กระบวนการงานที่เป็น

มาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาบทบาทหน้าที่ของพนักงานอัยการด้านการสอบสวน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานอัยการในด้านการสอบสวน

คดีอาญา

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของคดีที่พนักงานอัยการสอบสวน หรือเข้าร่วมสอบสวนแล้ว

ทำให้ไม่ต้องสอบสวนเพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างความร่วมมือระหว่างประเทศในคดีอาญา เพื่อป้องกัน

และปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินคดีอาชญากรรมข้ามชาติ และความคิดอาญานอกราชอาณาจักร รวมทั้งความร่วมมือกับต่างประเทศทางอาญา

ตัวชี้วัด

1. จำนวนเครือข่ายความร่วมมืออัยการต่างประเทศ
2. มีมาตรฐานของกระบวนการดำเนินคดีอาญาข้ามชาติที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 1.4 พัฒนางานด้านกระบวนการยุติธรรมทางเลือก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อลดปริมาณคดีอาญาขึ้นสู่ศาล ด้วยกระบวนการยุติธรรมทางเลือก

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของคดีอาญาที่เข้าเกณฑ์สามารถใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือก และพนักงานอัยการได้ใช้กระบวนการดังกล่าว เป็นเหตุให้คดียุติ ไม่ขึ้นสู่การ

พิจารณาของศาล

กลยุทธ์ที่ 1.5 เพิ่มศักยภาพการดำเนินคดีและสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินคดีอาชญากรรม ที่เกี่ยวเนื่องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผลการดำเนินคดีอาชญากรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือเพื่อดำเนินคดีอาชญากรรม ที่เกี่ยวข้อง  
กับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาและพิทักษ์ผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างมาตรฐานและศักยภาพในการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวินิจฉัยสั่งคดีและการดำเนินคดีของ  
พนักงานอัยการ

2. สร้างเสริมกระบวนการมาตรฐานด้านการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของเรื่อง คดีที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด  
โดยใช้กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน

2. จำนวนกระบวนการมาตรฐานของคดีทุกประเภท

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบของพนักงานอัยการเกี่ยวกับการบังคับคดี

วัตถุประสงค์

1. สร้างกระบวนการบังคับคดีแพ่ง คดีปกครอง คดีอาญา

ตัวชี้วัด

1. มีกระบวนการบังคับคดีทางแพ่ง คดีปกครองและคดีอาญา

2. ร้อยละของคดีที่บังคับคดีแล้ว ได้เงินมาชำระหนี้ตามคำพิพากษา

กลยุทธ์ที่ 2.3 ขยายเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรอัยการกับหน่วยงาน

อื่นในการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ

วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้แก่หน่วยงานของรัฐในการรักษา

ผลประโยชน์ของรัฐ

2. เสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรกับหน่วยงานอื่นในการบังคับคดี  
ตัวชี้วัดที่สำคัญ

1. จำนวนการจัดการเผยแพร่ความรู้แก่หน่วยงานของรัฐในด้านการ  
รักษาผลประโยชน์ของรัฐ

2. จำนวนหน่วยงานที่มีความร่วมมือในด้านการบังคับคดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและการช่วยเหลือทางกฎหมายแก่  
ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างมาตรฐานและศักยภาพในการคุ้มครองสิทธิและการ

ช่วยเหลือทางกฎหมาย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทัดถึง เป็นธรรมและ  
สามารถนำผลของการบริการใช้ประโยชน์ตามความต้องการได้

2. เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการคุ้มครองสิทธิและ  
ช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่สามารถนำผลของการบริการทางด้านการ  
คุ้มครองสิทธิและการช่วยเหลือทางกฎหมายไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการได้

2. ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพตามเกณฑ์การปฏิบัติงานด้านการ  
คุ้มครองสิทธิมนุษยชน สิทธิเสรีภาพและการช่วยเหลือที่ทางกฎหมายกำหนด

กลยุทธ์ที่ 3.2 ขยายเครือข่ายงานและพัฒนาความร่วมมือด้านการคุ้มครอง  
สิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน มีส่วนร่วมใน  
การดำเนินการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย

2. เพื่อขยายเครือข่ายและพัฒนาการเรียนรู้ การให้บริการในการคุ้มครอง  
สิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการบริการ จากเครือข่ายเพิ่มขึ้น

2. ร้อยละของเครือข่ายที่ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ และสามารถให้บริการในการคุ้มครองสิทธิ และช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือการประណและระงับ

ข้อพิพาท ระดับชุมชนและท้องถิ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือให้ชุมชนและท้องถิ่น เพิ่มบทบาทในการประណและระงับข้อพิพาท

2. เพื่อลดปริมาณข้อพิพาทและความขัดแย้งในชุมชนและท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของชุมชนและท้องถิ่น ที่มีความสามารถประណและระงับข้อพิพาทได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มขึ้น หลังจากได้รับการฝึกอบรม หรือสัมมนาการให้ความรู้กำหนดประเภท

2. ร้อยละของข้อพิพาทและความขัดแย้งที่ท้องถิ่นและชุมชน สามารถ

ดำเนินการสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร และการพัฒนาองค์กรผู้

ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบมาตรฐานงานธุรการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรผู้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพัฒนา

ระบบบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสำนักงานอัยการที่มีระบบมาตรฐานงานธุรการอย่างน้อย

4 ระบบ

กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

วัตถุประสงค์

1. นำหลักการประเมินสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีด

สมรรถนะของบุคลากร

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาขีดสมรรถนะตามมาตรฐานงาน  
 กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนาการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ  
 ราชการ ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2552 - 2561

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีการพัฒนาและจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพ  
 เพิ่มขึ้น ในการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนองค์ความรู้ที่เข้าสู่ระบบ การจัดการความรู้ (KMS)  
 2. ร้อยละของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ใช้ประโยชน์จากระบบ  
 การจัดการความรู้

3. ร้อยละของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ ที่มีความพึงพอใจ

4. มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ฉบับที่ 2

กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถรองรับการ

เปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์กร  
 ประจำปี

กลยุทธ์ที่ 4.5 เสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างระบบมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่  
 และเหมาะสมกับองค์กร

ตัวชี้วัด

1. มีแผนแม่บทการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด

2. ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตและ

การทำงาน

กลยุทธ์ที่ 4.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สำหรับสนับสนุนงานของบุคลากร ตามภารกิจหลัก กับสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานของรัฐ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของการพัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลตามแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ร้อยละของการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ตามแผนแม่บท
3. ร้อยละของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแผนแม่บท

กลยุทธ์ที่ 4.7 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีศักดิ์ศรี วินัย และจริยธรรม  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่มีศักดิ์ศรี วินัย และจริยธรรม

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของเรื่องที่ถูกลงโทษทางวินัยลดลง

กลยุทธ์ที่ 4.8 พัฒนาการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของประชาชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเข้าใจในบทบาทและมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กรอัยการ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด
2. ร้อยละของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด

กลยุทธ์ที่ 4.9 พัฒนาความพร้อมและความพอเพียงของอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ที่พร้อมใช้และพอเพียงในการปฏิบัติราชการ

## ตัวชี้วัด

1. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของสำนักงานที่มีความพร้อมและความพอใจในอาคารสถานที่และอุปกรณ์ ตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ร้อยละของประชาชนที่พึงพอใจในการให้บริการ ณ สำนักงานอัยการที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุง

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2555 – 2558 เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์คือ ด้านการบังคับใช้กฎหมายในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ด้านการรักษาและพิทักษ์ผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน ด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน และด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

## 2. อำนาจหน้าที่พนักงานอัยการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 14 บัญญัติอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการเอาไว้ ดังนี้

มาตรา 14 พนักงานอัยการมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ
- (2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- (3) ในคดีแพ่ง หรือคดีปกครอง มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาลหน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคในศาล หรือในกระบวนการทางอนุญาโตตุลาการทั้งปวง กับมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- (4) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือคดีอาญา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกฟ้อง ในเรื่องที่ได้กระทำไปตามหน้าที่ที่ดี หรือในคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ราษฎรผู้หนึ่งผู้ใด ถูกฟ้อง เข้าร่วมหรือช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งกระทำการในหน้าที่ราชการที่ดี เมื่อเห็นสมควร พนักงานอัยการจะรับแก้ต่างให้ก็ได้



(5) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือกรณีมีข้อบกพร่องที่จะต้องดำเนินการทาง อนุญาตตุลาการที่หน่วยงานของรัฐซึ่งมิได้กล่าวใน (3) หรือนิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้นเป็นคู่กรณีและมีใช้กรณีที่เป็นข้อพิพาท กับรัฐบาลหรือระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับ ว่า ต่างหรือแก้ต่างให้ก็ได้

(6) ในคดีที่ราษฎรฟ้องเองไม่ได้โดยกฎหมายห้าม เมื่อเห็นสมควรพนักงาน อัยการมีอำนาจเป็นโจทก์ได้

(7) ดำเนินกระบวนการตามที่เห็นสมควรเกี่ยวกับการบังคับคดีอาญาเฉพาะ ในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา ในกรณีนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจาก พนักงานอัยการ

(8) ในกรณีที่มีการผิดสัญญาประกันจำเลย หรือประกันรับสิ่งของไปดูแล รักษาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจหน้าที่ดำเนินคดีในการบังคับให้ เป็นไปตามสัญญานั้น ในกรณีนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ

(9) อำนาจและหน้าที่อื่นตามที่ ก.อ. ประกาศกำหนดหรือเห็นชอบเพื่อ ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ พนักงานอัยการ

(11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงาน อัยการสูงสุดตามที่ได้รับมอบหมายจากอัยการสูงสุด

ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการตามมาตรา 14 (3) (4) และ (5) พนักงานอัยการจะออกคำสั่งเรียกบุคคลใดๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำก็ได้ แต่จะเรียกคู่ความอีก ฝ่ายหนึ่งมาให้ถ้อยคำโดยคู่ความฝ่ายนั้นไม่ยินยอมไม่ได้ พนักงานอัยการตำแหน่งใดมีอำนาจ ดำเนินการตามวรรคหนึ่งได้เพียงใดให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด โดย ความเห็นชอบของ ก.อ.

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและ พนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 14 ได้บัญญัติอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการเอาไว้ 11 ข้อ เช่น 1) มีอำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ และ 2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและตามกฎหมายอื่น ซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและ หน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด หรือพนักงานอัยการ เป็นต้น

### 3. อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.

2550

พนักงานอัยการมีอิสระในการสั่งคดีและปฏิบัติหน้าที่โดยเที่ยงธรรม ซึ่งหลักการนี้  
ได้บัญญัติรับรองไว้ทั้งในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และกฎหมายว่าด้วย  
องค์กรอัยการและพนักงานอัยการ ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 “มาตรา 255 พนักงานอัยการ  
มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญนี้ และตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของ  
พนักงานอัยการและกฎหมายอื่น พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติ  
หน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรมฯลฯ”

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 “มาตรา 21 พนักงาน  
อัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญและตาม  
กฎหมายโดยสุจริตและเที่ยงธรรม ถ้าพนักงานอัยการเห็นว่าการฟ้องคดีอาญาจะไม่เป็น  
ประโยชน์แก่สาธารณชน หรือจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัยหรือความมั่นคงของชาติ หรือ  
ต่อผลประโยชน์อันสำคัญของประเทศ ให้เสนอต่ออัยการสูงสุด และอัยการสูงสุดมีอำนาจสั่ง  
ไม่ฟ้องได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด โดยความเห็นชอบของ ก.อ. ให้  
นำความในวรรคสองมาไว้บังคับกับกรณีที่พนักงานอัยการไม่ยื่นคำร้องไม่อุทธรณ์ไม่ฎีกา ถอน  
ฟ้อง ถอนคำร้อง ถอนอุทธรณ์ และถอนฎีกาด้วยโดยอนุโลม”

2.1 คุณพินิจของพนักงานอัยการ โดยสุจริตและเที่ยงธรรม ย่อมได้รับการคุ้มครอง  
พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 24 ได้  
บัญญัติรับรองคุณพินิจของพนักงานอัยการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรมเอาไว้  
ซึ่งรวมถึงการสั่งไม่ฟ้องคดีที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เอาไว้ดังนี้

“มาตรา 22 คุณพินิจของพนักงานอัยการ ในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติ  
หน้าที่ตามมาตรา 21 ซึ่งได้แสดงเหตุผลอันสมควรประกอบแล้ว ย่อมได้รับความคุ้มครอง”  
สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร  
ไทย พ.ศ. 2550 ตามมาตรา 255 กำหนดให้พนักงานอัยการมีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติใน  
รัฐธรรมนูญนี้ และตามกฎหมายว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการและกฎหมายอื่น  
และพนักงานอัยการ มีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยง  
ธรรม เป็นต้น

## บริบทของสำนักงานอัยการภาค 4

สำนักงานอัยการภาค 4 (2554 : 1 – 8) ได้รวบรวมบริบททั่วไปของสำนักงานอัยการภาค 4 ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของสำนักงานอัยการภาค 4 บุคลากร สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 การแบ่งส่วนราชการภายใน และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการภาค 4 ขอเสนอ ดังนี้คือ

### 1. ประวัติสำนักงานอัยการภาค 4

สำนักงานอัยการภาค 4 ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2450 เดิมสำนักงานตั้งอยู่ในอาคารศาลากลางจังหวัดขอนแก่น มีห้องทำงานอยู่ 4 ห้อง เป็นห้องทำงานของข้าราชการตุลาการ 2 ห้อง และห้องทำงานของข้าราชการอัยการ 2 ห้อง ในปี พ.ศ. 2535 สำนักงานอัยการภาค 4 ได้รับเงินงบประมาณก่อสร้างอาคารสำนักงานอัยการแห่งใหม่ พร้อมบ้านพักข้าราชการ และสิ่งก่อสร้างประกอบเป็นเงิน 24,654,000 บาท โดยปลูกสร้างบนที่ดินราชพัสดุ แปลงหมายเลขทะเบียนขก 482 ตั้งอยู่ถนนกลางเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000

สำนักงานอัยการภาค 4 เป็นหน่วยงานหนึ่ง ของสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ควบคุมนโยบาย และกำกับการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานอัยการจังหวัด และสำนักงานอัยการประจำศาลจังหวัด ที่อยู่ภายในเขตพื้นที่รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 จังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด สกลนคร มุกดาหาร นครพนม อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย และบึงกาฬ และรวมทั้งงานกิจการทั่วไป งานดำเนินคดีอาญา งานดำเนินคดีแพ่ง รวมทั้งได้รับมอบหมายจากสำนักงานอัยการสูงสุด ให้ควบคุมและกำกับการปฏิบัติราชการ ในงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ของสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนประจำจังหวัด (สคช.จังหวัด) และสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ประจำสำนักงานอัยการประจำศาลจังหวัด ด้วย (สคช.จังหวัดสาขา)

### 2. บุคลากร สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4

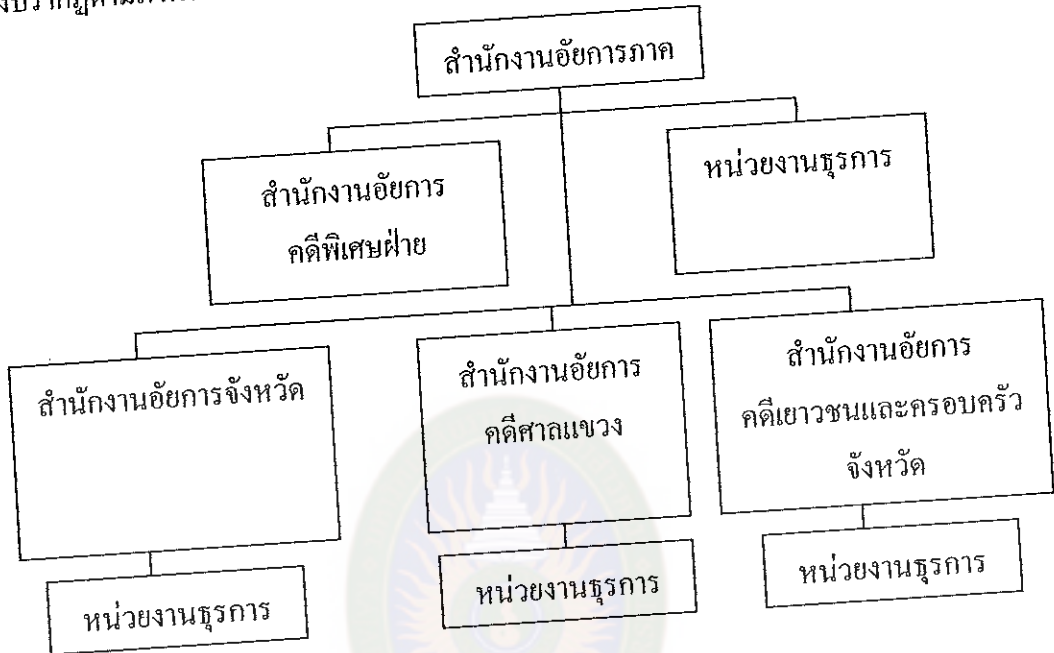
สำนักงานอัยการภาค 4 มีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 755 คน แยกเป็นพนักงานอัยการจำนวน 251 คน และข้าราชการตุลาการ และลูกจ้างจำนวน 504 คน ดังปรากฏตามตารางที่ 2 ดังนี้คือ

ตารางที่ 2 ข้อมูลบุคลากร สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4

ลำดับ ที่	จังหวัด	พนักงานอัยการ (คน)	ข้าราชการธุรการ และลูกจ้าง (คน)	รวมทั้งสิ้น (คน)
1	ขอนแก่น	67	109	176
2	มหาสารคาม	16	32	48
3	กาฬสินธุ์	18	37	55
4	ร้อยเอ็ด	19	35	54
5	สกลนคร	23	52	75
6	มุกดาหาร	14	30	44
7	นครพนม	13	29	42
8	อุดรธานี	35	54	89
9	หนองคาย	15	37	52
10	หนองบัวลำภู	10	29	39
11	เลย	15	35	50
12	บึงกาฬ	6	25	31
	รวม	251	504	755

ที่มา : สำนักงานอัยการภาค 4 (2554 : 8)

3. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน  
สำนักงานอัยการภาค 4 ได้กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น  
ดังปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานอัยการภาค 4  
ที่มา : สำนักงานอัยการภาค 4 (2554 : 9)

สรุปได้ว่า สำนักงานอัยการภาค 4 ได้กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 5 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานอัยการคดีพิเศษฝ่าย สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และหน่วยงานธุรการ

#### 4. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการภาค 4

สำนักงานอัยการภาค 4 มีอำนาจหน้าที่ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ อำนาจหน้าที่ทั่วไป เขตอำนาจการสอบสวนของสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ เขตอำนาจดำเนินคดีของสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ และเขตอำนาจศาล

##### 4.1 อำนาจหน้าที่ทั่วไป

สำนักงานอัยการภาค 4 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่ง

และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็น  
อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการภาค 4 อำนาจหน้าที่ดังกล่าวรวมถึง

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายอัยการ ตาม  
กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ และ  
ลูกจ้างของสำนักงานอัยการ ตลอดจนฝึกอบรมความรู้กฎหมายแก่บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง  
กระบวนการยุติธรรมและประชาชนทั่วไป
3. ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการอื่นเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจ  
หน้าที่ของสำนักงานอัยการ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน คุ้มครองสิทธิเสรีภาพและ  
ผลประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย เผยแพร่ความรู้ทางด้าน  
สิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน
5. ติดต่อประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศ เกี่ยวกับเรื่อง  
ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการ
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนัก  
อัยการภาค 4 หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม  
มอบหมาย

4.2 เขตอำนาจการสอบสวนของสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ  
สำนักงานอัยการภาค 4 มีเขตอำนาจการดำเนินคดีของสำนักงานอัยการ ในเขต  
จังหวัดที่รับผิดชอบ จำนวน 12 จังหวัด ได้แก่ เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรขอนแก่น  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรมหาสารคาม เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรกาฬสินธุ์  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรร้อยเอ็ด เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรสกลนคร  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรมุกดาหาร เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรนครพนม  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรอุดรธานี เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรหนองคาย  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรหนองบัวลำภู เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรเลย และ  
เขตอำนาจการสอบสวนตำรวจภูธรบึงกาฬ

4.3 เขตอำนาจดำเนินคดีของสำนักงานอัยการ ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ

- 1) ดำเนินคดีอาญาให้แก่รัฐในคดีศาลจังหวัดที่รับผิดชอบ 12 จังหวัด
- 2) ดำเนินคดีอาญาแก่ต่างให้แก่หน่วยงานราชการหรือแจ้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ 12 จังหวัด

3) ดำเนินคดีแพ่งว่าต่าง แก่ต่างให้หน่วยงานของรัฐ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นหรือแก่ต่างคดีแพ่งให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำตามหน้าที่ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ 12 จังหวัด

4) ดำเนินงานคานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ในเขตจังหวัด ที่รับผิดชอบ 12 จังหวัด ดังนี้

4.1) การร้องขอให้ศาลสั่งให้คนวิกลจริตเป็นคน ไร้ความสามารถ และการร้องขอให้ศาลเพิกถอนคำสั่งให้เป็นคน ไร้ความสามารถ

4.2) การร้องขอให้ศาล สั่งให้บุคคลซึ่งจิตฟั่นเฟือนหรือกายพิการ และไม่สามารถประกอบกรงานของตนเอง เป็นคนเสมือน ไร้ความสามารถ และการร้องขอให้ศาลเพิกถอนคำสั่งที่ได้สั่งให้เป็นคนเสมือน ไร้ความสามารถ

4.3) การร้องขอให้ศาลสั่งการให้ทำพรางตาที่จำเป็น เพื่อจัดการทรัพย์สินของบุคคลที่ไปจากภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่

4.4) ร้องขอให้ศาลสั่งให้ผู้ที่ไปจากภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่ ฯลฯ เป็นคนสาบสูญ และร้องขอให้ศาลสั่งถอนคำสั่งให้เป็นคนสาบสูญ

4.5) ร้องขอให้ศาลตั้งผู้อื่นนอกจากสามีหรือภรรยา เป็นผู้อนุบาล หรือผู้พิทักษ์ ถ้ามีเหตุสำคัญ

4.6) ร้องขอให้ศาลพิพากษาว่าการสมรสเป็น โฆษะ

4.7) ให้พนักงานอัยการดำเนินคดีแทนเด็ก เมื่อศาลส่งคำร้องมาให้ในกรณีที่มีการฟ้องคดีไม่รับเด็กเป็นบุตร

4.8) เด็กอาจร้องขอให้อัยการ ยกคดีขึ้นว่ากล่าวปฏิเสศความเป็นบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย

4.9) ร้องขอให้ศาลสั่งถอนอำนาจปกครอง

4.10) ร้องขอให้ศาลตั้งผู้ปกครอง และร้องขอให้พิสูจน์ว่าบุคคลที่ศาลตั้งให้เป็นผู้ปกครอง เป็นผู้ต้องห้ามตามมาตรา 1587 เพื่อศาลพิพากษาเพิกถอนคำสั่งตั้งผู้ปกครอง และมีคำสั่งเกี่ยวกับผู้ปกครองต่อไปตามที่เห็นสมควร

4.11) ร้องขอให้ศาลถอนผู้ปกครอง

4.12) ร้องขอต่อศาลให้มีคำสั่งอนุญาตให้มีการรับบุตรบุญธรรม

4.14) ร้องขอให้ศาลตั้งผู้ปกครอง ผู้อนุบาล หรือผู้พิทักษ์ ในกรณีมรดก

ตกทอดแก่ผู้เยาว์ บุคคลวิกลจริต

4.15) ร้องขอให้ศาลตั้งผู้จัดการมรดกในกรณีเจ้ามรดกตาย ทายาทโดยธรรม หรือผู้รับพินัยกรรม ได้สูญหายไป หรืออยู่นอกราชอาณาจักร หรือเป็นผู้เยาว์ หรือผู้จัดการ หรือ ทายาทไม่สามารถ หรือไม่เต็มใจจะจัดการ หรือมีเหตุขัดข้องในการจัดการ หรือในการแบ่งปัน มรดกหรือข้อกำหนดพินัยกรรมตั้งผู้จัดการมรดกไม่มีผลบังคับ

4.16) เป็นโจทก์ฟ้องคดีที่กฎหมายห้ามมิให้ราษฎรฟ้อง ห้ามมิให้ฟ้อง บุพการีของตนเป็นคดีแพ่งหรือคดีอาญา แต่เมื่อผู้นั้นหรือญาติสนิทร้องขอ อัยการจะยกคดีขึ้น ว่ากล่าวก็ได้

#### 4.4 เขตอำนาจศาล

ดำเนินคดีแพ่งและอาญาในเขตอำนาจศาลจังหวัด ยกเว้น คดีที่ผู้กระทำความผิด มีอายุไม่ถึงสิบแปดปีบริบูรณ์ (ซึ่งอยู่ในอำนาจศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด)

สรุปได้ว่า บริบทของสำนักงานอัยการภาค 4 ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของ สำนักงานอัยการภาค 4 ตั้งอยู่ ณ จังหวัดขอนแก่น รับผิดชอบใน 12 จังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด สกลนคร มุกดาหาร นครพนม อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย และบึงกาฬ และในปัจจุบันมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 755 คน เป็นต้น



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อัยการ สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ปรากฏแพร่หลายมากนัก ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ชลดา เรียงวิโรจน์กิจ (2545 : 94) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสุขศึกษา ในศูนย์บริการสาธารณสุขของพยาบาลสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า พยาบาลสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานสุขศึกษาใน ศูนย์บริการสาธารณสุขอยู่ในระดับดี พยาบาลสาธารณสุขที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติงานสุข ศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน พยาบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการ ปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุขแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พยาบาลสาธารณสุขที่มีสถานภาพทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการ สาธารณสุขแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พยาบาลสาธารณสุขที่มี ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุขแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พยาบาลสาธารณสุขที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสุข ศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุขแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 พยาบาลสาธารณสุขที่มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานสุขศึกษาต่างกัน มีการ ปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน และพยาบาลสาธารณสุขที่มีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานสุขศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติงานสุขศึกษาในศูนย์บริการสาธารณสุข แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ ฉิมมา (2545 : 88 - 90) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นโยบายการบริหารงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง งาน ประสบการณ์ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ การปกครองบังคับ บัญชา ความรับผิดชอบในหน้าที่ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ลักษณะงานที่ ปฏิบัติ งบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น

คมสันต์ วัฒนบารมี (2546 : 69) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลวิจัย พบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย อยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในรายด้านของแต่ละปัจจัย พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า สำนักงานใหญ่ มีระดับความพึงพอใจในปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรม ด้านสวัสดิการ อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและรายได้ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่

อมรรัตน์ แขวงโสภา (2547 : 114) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปฏิรูปที่ดิน (ส.ป.ก.) ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการ ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านสายสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรพงษ์ เจริญผ่อง (2548 : 87 - 89) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักชลประทานที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักชลประทานที่ 6 มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักชลประทานที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จใน

การทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านประสิทธิภาพการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ สังกัดสำนักชลประทานที่ 6 อย่างไรก็ดีไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน งบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และการได้รับความยอมรับนับถือ

พัฒนา มาตาศะศรี (2548 : 78) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด มี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยระดับการศึกษา โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.22 ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 5.3 และ 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปในการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่ได้แก่ ต้องการให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ และความรู้ความเข้าใจในการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลต่างๆ ให้กับหน่วยงานในท้องถิ่นให้มากขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการจัดให้มีการบำรุงรักษาทั้งทางน้ำและทางบกแต่งบประมาณไม่เพียงพอ และรัฐบาลควรจัดงบประมาณในการจัดซื้อรถดับเพลิงให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในท้องถิ่น

สำราญ บุญคำโชติ (2549 : 103 - 104) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) โดยรวมข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านความสามัคคี ด้านเจตคติในการปฏิบัติงานและด้านความผูกพันกับ

องค์กร 3) เปรียบเทียบระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้น  
 พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กกับ  
 สถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา  
 เป็นรายด้านพบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือน  
 ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการปกครองบังคับ  
 บัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน  
 ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และด้านการยอมรับนับ  
 ถือ ไม่แตกต่างกัน 4) เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน  
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในสถานศึกษา  
 ขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
 ทุกด้าน 5) ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
 โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชณี ไตรพันธ์ (2550 : 82) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
 พนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย พบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
 เทศบาลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้าน  
 นโยบายการบริหารงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความ  
 สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือน และ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) ผลการเปรียบเทียบ  
 พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และตำแหน่ง แตกต่าง  
 กัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน 3) สำหรับข้อเสนอแนะ พนักงาน  
 เทศบาลได้ให้ข้อเสนอแนะ เช่น ควรมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงานจ้าง เช่น สิทธิในการ  
 เบิกค่าเช่าบ้าน เป็นต้น

ชาติรี จันทร์ตา (2552 : 77-78) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ  
 อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ในเขตเทศบาลตำบลหางดง อำเภอหางดง  
 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำ  
 หมู่บ้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้าน  
 ความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน  
 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน  
 ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านที่มีเพศ  
 อายุ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการทำงาน

ไม่แตกต่างกัน 3) สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น ด้านลักษณะงาน ควรเปิดโอกาสให้อาสาสมัคร  
 สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในระเบียบ คำสั่งของทางราชการ  
 ที่ใช้การปฏิบัติงานที่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ควรรู้ เป็นต้น

ธัญชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์ (2552 : 287) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการ  
 ทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า  
 1) ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย  
 สำนักงานใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน  
 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความ  
 รับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการ  
 ทำงาน ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ การศึกษา  
 ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการ  
 ทำงาน ไม่แตกต่างกัน 3) สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น ด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการ  
 ทำงาน ควรเปิด โอกาสให้พนักงาน ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในระเบียบ คำสั่งใหม่ ๆ  
 ที่ใช้การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ชาติ บุญเรือง (2554 : 135 - 142) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ  
 ที่ส่งผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมการเลือกใช้บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร ของผู้ใช้บริการ  
 ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วน  
 ประสมทางการตลาด ที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมการเลือกใช้บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจ  
 สื่อสารของผู้ใช้บริการ ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ระดับ  
 ความสนใจรูปแบบบริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสารของผู้ใช้บริการ ในเขตพื้นที่จังหวัด  
 กาฬสินธุ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ระดับแนวโน้มพฤติกรรมการเลือกใช้  
 บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสารของผู้ใช้บริการ ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า  
 ผู้ใช้บริการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ ตัดสินใจกลับมาใช้บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร อยู่ใน  
 ระดับมากที่สุด 4) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ ไม่มีความ  
 แตกต่างกันเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมการเลือกใช้บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร 5)  
 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้ม  
 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการไปรษณีย์ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร ของผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่จังหวัด  
 กาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และ 6) ระดับความสนใจในรูปแบบบริการ  
 ไปรษณีย์ ด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการเลือกใช้บริการไปรษณีย์

กลุ่มธุรกิจสื่อสาร ของผู้ให้บริการในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มัทค (Murk. 2000 : 2204-A) ได้ศึกษา คุณลักษณะของการปฏิบัติของผู้นำเทศหญิง ต่อการบริหารงานเกี่ยวกับนักเรียน การศึกษาครั้งนี้ได้ข้อสรุป คือ 1) ผู้นำเทศหญิงนี้มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ 2) มีการสะสมแนวคิดของภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์รอบบีนส์ (Robbins. 2000 : 1510-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานสำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

สมิท (Smith. 2000 : 2808-A) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครู : ตามการรับรู้ของครู โดยพฤติกรรมผู้นำ ที่ศึกษาคือ แบบกึ่งสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ (Authoritarian) และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย (Democratic) พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำ ที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมาก 2) เพศ และประสบการณ์มีผลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจ 3) เพศและ ประสบการณ์การทำงานของครู ไม่มีผลต่อการรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครู ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจ ในระดับสูง

เฮนดริคส์ (Hendricks. 2000 : 1013-A) ได้ศึกษา การรับรู้ต่อความสำเร็จของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาของประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำโรงเรียน โดยศึกษาลักษณะบุคคลของผู้นำโรงเรียน โดยศึกษาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในมลรัฐโอริโซนา พบว่า 1) ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ จะยึดความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจทำสิ่งใด 2) สิ่งที่น่าประหลาดใจอย่างน่าทึ่งคือพฤติกรรมผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพสามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในของทีมงานได้ 3) พฤติกรรมผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพได้แสดงให้เห็นถึงสิ่งประกอบไปด้วย ความต้องการภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในโรงเรียน การจัดวางครูในกฎหรือบทบาทแห่งภาวะผู้นำ

คาร์สัน (Carlson, 2002 : 455-A) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู ต่อพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า 1) มีความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกและพฤติกรรมผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครู และประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน 2) รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจ ภายนอกเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ 3) รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของ แรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

สรุปได้ว่า งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัย ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือแรงจูงใจ ที่มีผู้ศึกษามาแล้ว พบว่า มีลักษณะใกล้เคียงกันของแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ 1) งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบการได้รับการยอมรับนับถือ และ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน 2) งานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับปัจจัยมีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลสำเร็จใน การทำงาน ส่วนปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และนโยบายและการบริหารองค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้ มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

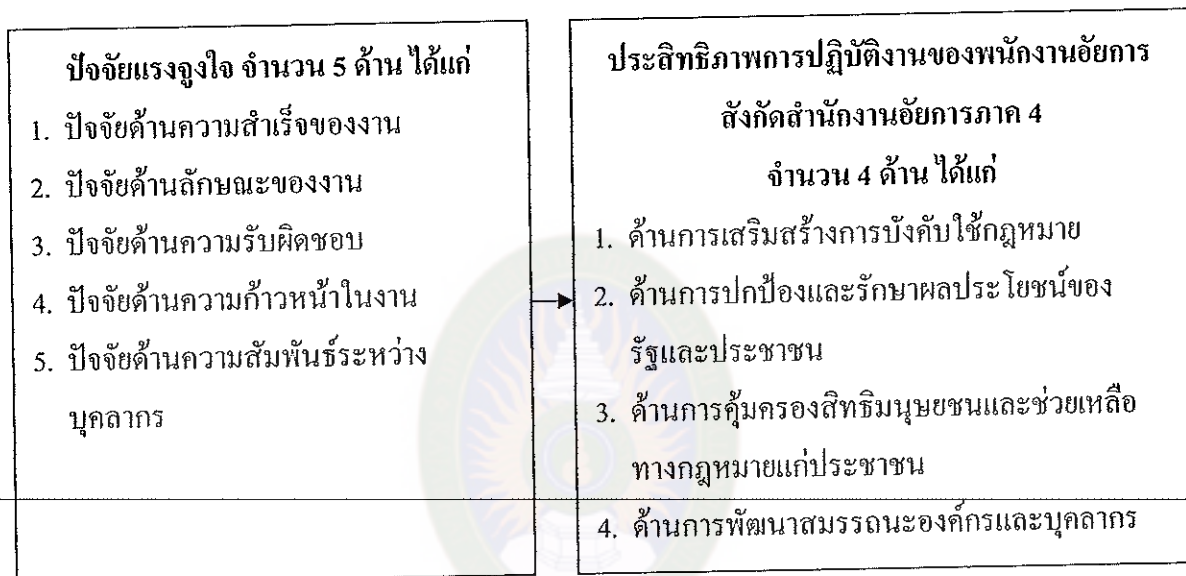
**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อัยการ สังกัดสำนักงานอัยการภาค 4 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี แรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1957 : 159 – 178 ; อ้างถึงใน ศุภชาติ ชาติบุรณย์, 2553 : 39 – 44) เกี่ยวกับปัจจัยภายในหรือปัจจัยกระตุ้น เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดย กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือ ปัจจัยแรงจูงใจ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัย ด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้าน ความก้าวหน้าในงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ส่วนตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอัยการ สังกัดสำนักงาน อัยการภาค 4 จำนวน 4 ด้าน (สำนักอัยการสูงสุด, แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี

พ.ศ. 2555 – 2558. 2555 : 17 - 23) ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างการบังคับใช้กฎหมาย ด้านการปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน ด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน และด้านการพัฒนาสมรรถนะองค์กรและบุคลากร ดังปรากฏตามภาพที่ 2 ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)**

**ตัวแปรตาม (Dependent Variable)**



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย