

Mf 198506

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2563

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : บัณฑิตที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย : นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรคคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง)

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนากูมิ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ

- ชื่อเรื่อง : ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ผู้วิจัย : นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ
- ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส
- ปีการศึกษา : 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัย ใช้สถิติ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติ Multiple Linear Regression Analysis

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง (.168 - .685) (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .941 สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรได้ ร้อยละ 88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกัน ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย

คำสำคัญ : ปัจจัยที่ส่งผล, ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน, บุคลากรสายสนับสนุน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

**Title** : Factors Affected the Success of the Support Personnel Rajabhat Maha Sarakham Univerity  
**Author** : Mrs. Piyawan Janthep  
**Degree** : Master of Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha SaraKham University  
**Advisor** : Associate Professor Dr. Phakdee Phosing  
Associate Professor Dr. Yupaporn Yupas  
**Year** : 2019

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were to study level of opinion about factors affected the success of the support personnel Rajabhat MahaSarakham Univerity. To study of relationship about factors affected the success of the support personnel Rajabhat MahaSarakham Univerity and other suggestion. The study was conducted using 340 people, Sampling technique with Taro Yamane method. The research instruments was a rating - scale questionnaire. The statistics used percentage, mean, frequency, standard deviation (S.D.), Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and analysis about factors affected the success of the support personal by Multiple Linear Regression Analysis.

The results of research were as follow : (1) The overall of opinion was rated at a moderate level. (2)The relationship of factors that affect the success of the work was a correlation coefficient between (0.168 - 0.685) (3) Factors affected the success of the support personal Rajabhat Maha Sarakham Univerity include job satisfaction, achievement, organization atmosphere, teamwork, compensation and benefits. The correlation coefficient was 0.941 and descriptive variation was 88 percentage significantly at .05 level. (4) The study also suggested : Should organize for personnel to develop teamwork skill together , should provide training for various knowledge, encourage personnel to participate in determining operational guidelines and there should be various facilities and modern facilities in the work place.

**Keywords** : Factors Affected, Success in Operation, the Support Personnel

---

Major Advisor

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลง ได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไธสง ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวลักษณ์  
โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ศัญญา เคนาภูมิ กรรมการ  
สอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ  
ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมากระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี  
ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยหวังว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และแนวทางการศึกษาสำหรับผู้สนใจ ต่อไป  
ซึ่งคุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแก่บิดา - มารดา  
และขอขอบคุณ ญาติ พี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจและรับฟังข้อผิดพลาด และ  
ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีได้กล่าวนาม ซึ่งมีส่วนร่วมให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี  
หากวิทยานิพนธ์ มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน .....	7
2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน .....	20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	38
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน .....	50
2.5 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม .....	60
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	62
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	70
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	70
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....	72
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	74
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	76
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
4.2 ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	78
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	101
5.1 สรุป .....	101
5.2 อภิปรายผล .....	103
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	106
บรรณานุกรม .....	107
ภาคผนวก .....	115
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	116
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	126
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	130
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	134
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	138
ประวัติการวิจัย .....	139

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	จำนวนบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2562 จำแนกตามประเภทบุคลากร .....	62
3.1	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	71
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	78
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	79
4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	80
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกเป็นรายข้อ .....	81
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	82
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ .....	83
4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ .....	84
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ .....	85
4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกเป็นรายข้อ .....	86



ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน จำแนกเป็นรายชื่อ .....	87
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	88
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาระงาน .....	89
4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณภาพการให้บริการ .....	90
4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินคุณภาพภายใน .....	91
4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร .....	92
4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา .....	93
4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปร .....	95
4.18 ตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง .....	96
4.19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม (Y) .....	97
4.20 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม .....	99

ตารางที่	หน้า
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	127
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	131



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	69



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การยุคใหม่เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก องค์การจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้พนักงานในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การภาครัฐที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ประชาชนจำเป็นต้องให้บริการและติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้มาใช้บริการ ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานที่ดีนอกจากจะขึ้นอยู่กับทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานแล้วยังขึ้นอยู่กับทัศนคติและความเต็มใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะทำให้องค์การภาครัฐบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กัญญามาน อินทวาท และวรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์, 2554, น. 39 - 40)

ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Performance) จะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ความยุติธรรมในองค์การ ความรักความผูกพันในการทำงาน และความทุ่มเทต่อการให้บริการที่เป็นสาธารณะประโยชน์ ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีความยืดหยุ่นเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การและนับเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ (Armstrong, 2006) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลการดำเนินงานในระดับบุคคล โดยแบ่งตามพฤติกรรมของพนักงานเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และ 2) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เป็นการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายซึ่งได้ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงานในส่วนการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานในหน้าที่หากแต่เป็นการปฏิบัติเพื่อช่วยเหลือแก่ผู้อื่นซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานย่อมทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทุกประการ (Motowidlo, Borman and Schmit, 1997, pp. 72 - 73)

บุคลากรของหน่วยงานจึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้แผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานมีขนาดเล็กกะทัดรัด แต่บุคลากรเปี่ยมคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบสูง และได้รับค่าตอบแทนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2552, น. 166) หากความต้องการทำงานด้านสุขอนามัย (Hygiene Needs) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการประเมินระดับความความต้องการที่ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และกล่าวถึงมนุษย์ในเรื่องการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่มีมนุษย์จะเกิดความไม่พึงพอใจ บางครั้งถึงขั้นนัดหยุดงานประท้วงแต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์ก็ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดีกลับจะรู้สึกเฉย ๆ หากได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยมากเกินไปก็จะรู้สึกดีแต่หากไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยเลยก็จะเกิดปัญหา ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในขณะเดียวกันหากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่อุทิศตนเองทำงาน รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่รู้สึกรเหน็ดเหนื่อยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (ศุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นองค์การหนึ่งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลการศึกษาแก่ประชาชนในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม และพื้นที่ใกล้เคียงหน้าที่หลัก คือ ให้บริการการศึกษา บริการส่งเสริมการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้บริการอย่างทั่วถึงและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียภายใต้อุดมการณ์ที่ว่า “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม” ให้การศึกษาทำงานวิชาการและวิชาชีพขั้นสูงเพื่อพัฒนา “คน” ให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ เพื่อสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ โดยการผลิตบัณฑิตระดับสูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาที่เป็นความต้องการสำหรับการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเป็นสิ่งสำคัญเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยจึงต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานและทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกัน โดยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อผลงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานด้วย จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จ

ในงานได้อย่างแท้จริง องค์ประกอบของการบริหารขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากร หากองค์กรใดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในการทำงานให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุดย่อมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ความต้องการทางใจ กาลังใจและความพึงพอใจเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงาน (สมคิด บางโม, 2545, น. 41) ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2.4 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก

1.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำองค์กร ด้านค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูล ด้านนโยบายและการบริหารงาน

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 1.4.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 3) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
- 5) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
- 6) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร
- 7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล
- 8) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน

#### 1.4.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

- 1) ด้านภาระงาน
- 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ
- 3) ด้านการประเมินคุณภาพภายใน
- 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร
- 5) ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา

### 1.4.3 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.4.3.1 ประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จำนวน 453 คน ประกอบด้วย

- |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา | จำนวน 13 คน  |
| 2) พนักงานราชการ                     | จำนวน 40 คน  |
| 3) พนักงานสายสนับสนุน (งบแผ่นดิน)    | จำนวน 83 คน  |
| 4) พนักงานสายสนับสนุน (งบรายได้)     | จำนวน 303 คน |
| 5) ลูกจ้างประจำ                      | จำนวน 15 คน  |
| รวม                                  | จำนวน 453 คน |

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 213 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ (Yamane, 1973, p. 727) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และวิธีการสุ่มอย่างง่าย

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ อยู่ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม - 30 พฤษภาคม 2562

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” หมายถึง กระบวนการของการกำหนดการวัด การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

“บุคลากรสายสนับสนุน” หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ พนักงานสายสนับสนุน (งบแผ่นดิน) พนักงาน สายสนับสนุน (งบรายได้) และลูกจ้างประจำในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งที่รับค่าจ้างจากงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

“ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง การได้รับการตอบสนองความมั่นคงในปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ หรือกระตุ้นในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

“ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” หมายถึง แรงขับ หรือพลังที่อยู่ภายในตัวบุคคลและส่งผลให้เป็นผู้ต้องการประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดยจนถึงจุดมุ่งหมาย ปลายทางเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว เช่น ต้องการศึกษาต่อให้สำเร็จในระดับสูงสุด

“คุณภาพชีวิตในการทำงาน” หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น มีความพร้อมทุกด้านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคลากรรู้สึกพึงพอใจ และมีความสุขเมื่อได้รับการตอบสนอง



ตามความต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

“ด้านบรรยากาศในการทำงาน” หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อขนาด และ โครงสร้างขององค์กรแบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร

“การทำงานเป็นทีม” หมายถึง ความสามารถในการให้ความสนับสนุน และร่วมมือกับทีม การกระตือรือร้น และมีส่วนร่วมกับทีมด้วยความเต็มใจ การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การให้กำลังใจผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการเป็นต้นแบบในการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อภาพขององค์กร

“ด้านผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลจูงใจต่อสมาชิกภายในกลุ่มให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

“ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล” หมายถึง สิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบเงินค่าจ้าง เช่น เงินรายวัน เงินเดือน หรือไม่ได้อยู่ในรูปแบบของเงินค่าจ้างในหน่วยงาน เช่น สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทำให้เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

“ด้านนโยบาย และการบริหารงาน” หมายถึง นโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรในต้นสังกัดยึดถือปฏิบัติกันร่วมกัน ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการสร้างขีดความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

ข้อสนเทศที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นแหล่งข้อมูล ในการปรับปรุงให้บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการในองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
5. บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการคำนึง หรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กร และพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

##### 2.1.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management : RBM)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต

(Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results - Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

Canadian International Development Agency = CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators = KPIS) รวมทั้งการกำหนด เป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นการบริหาร

เพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหารทุกระดับ ในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3) เป้าหมายจะวัด ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้งาน หรือ โครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัล แก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำ อยู่ นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อะไรบรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้ อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ซึ่งเข้าใจ ปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญ และกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้าง ขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะ ได้การตอบแทนตาม ผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายตัวบ่งชี้ วัดผลสำเร็จ ของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล และเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการวัดผล การปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร / ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูล และสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จ ของการดำเนินงาน ปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้าง การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ

ทบทวน โปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรม การดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม / กระบวนการที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรม จะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิต และผลลัพธ์) ที่คาดหวังซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ องค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือ การดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริงหากได้ ค่าน้อยแสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรม องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกไปให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้ วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2543 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2543)

3.1 ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวม ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม หรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวน บุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

3.2 ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวน นักเรียน ที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3.3 ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยักรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้า ที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชน ที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

3.4 ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่าย / หัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษาเวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

3.5 ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost - Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

3.6 ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนโคม่าที่เข้ารับในแต่ละวัน เป็นต้น

3.7 ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียน / ครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันกาล

### 2.1.2 บันทึกรวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard = BSC)

Kaplan, Robert and David (1996) แห่ง (Harvard Business School) และ (David Norton) ได้พัฒนาวิธีการวัดผลสมัยใหม่ เรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองได้อย่างครบถ้วนแทนแนวทางการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเงิน ดังนั้น (BSC) จึงเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้มุ่งเพียงแค่การวัดผลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของ (PDCA Cycle)

Norton and Kaplan (2001) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เครื่องมือ ประเมินวัดผลการดำเนินงาน ยุคใหม่ การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) เป็นการแสดงเหตุการณ์ หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมา ในอดีต ซึ่งไม่เพียงพอกับสถานะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันแต่ (BSC) ได้ใช้ข้อมูลทางการเงิน สำหรับสร้างมูลค่าในอนาคต (Create Future Value) ด้วยการให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบ นั่นคือ ลูกค้า ผู้ส่งมอบสินค้า พนักงาน กระบวนการ และนวัตกรรม ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือการวัดผล การดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมองการวัดผล 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal - Business - Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning And Growth Perspective)

ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ / กลยุทธ์กับมุมมองการวัดผลทั้งสี่ด้านทำให้ (BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้หลายมุมมอง โดยเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่าง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรแต่ละด้านมาไว้ในรายงานชุดเดียวกัน เพื่อนำเสนอ ต่อฝ่ายบริหารสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้า และบริการ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว นอกจากนี้ การวัดผลยังสะท้อนภาพที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าการมุ่งวัดผลในบางมุมมองปัจจุบันขององค์กร ขึ้นมาได้มุ่งวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ สารสนเทศสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร (BSC) ได้มีบทบาทต่อการแปลงภารกิจและกลยุทธ์ องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัจจุบันมีองค์กร ขึ้นนำหลายแห่งได้นำ (BSC) เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์บริหารองค์กร โดยมีแนวทางและขั้นตอน สำคัญ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วยมุมมอง ดังนี้

1. เป้าหมายทางการเงิน โดยทั่วไปองค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร (Profitability) ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัย รายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างผลกำไร การบริหารกระแสเงินสดการรับ - จ่าย โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึง กลยุทธ์องค์กร ว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ หรือไม่อย่างไร

2. เป้าหมายด้านลูกค้า สำหรับมุมมองนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าและการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวัดผล การดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการ และ ต้นทุน

3. ปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผล การดำเนินงาน สำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น และพัฒนา กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

**ขั้นที่ 2** การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานองค์กร ควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงาน เพื่อสนับสนุน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผล การดำเนินงานเพื่อใช้จูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นที่ 3** ผู้บริหารต้องสนับสนุนการวางแผน และกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ อย่างชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งสี่มุมมองด้วยการนำเป้าหมายกลยุทธ์สร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) อย่างเป็นลำดับขั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมอง ทางการเงินและลูกค้าก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในและการเรียนรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า โดยมุ่งปัจจัยความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ

### 2.1.3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามปิรามิดผลงาน (Performance Pyramid)

Lynch and Cross (1991) ได้เชื่อมโยงกรอบแนวคิดเรื่อง โครงสร้างองค์กรภายใน ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units) ระดับฝ่าย / งาน (Department Function Units) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) กับแนวคิดด้านคุณลักษณะของความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับทำให้มองเห็น ถึงโครงสร้างเชิงลำดับขั้นของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ดังนั้น ในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณา ถึงความสัมพันธ์ของผลงานในแนวตั้งด้วยความแตกต่างของความรับผิดชอบลักษณะงานของหน่วยย่อย ในองค์กรแต่ละระดับมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดผลงานของหน่วยงานย่อยในองค์กรมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในแต่ละระดับรายละเอียดขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างลำดับขั้นของผลงาน หรือตัวบ่งชี้วัดผลงาน



### 2.1.4 การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1999) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร / พนักงาน ลูกค้า / ผู้รับบริการ และชุมชน หรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่ม จะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร ให้มีความเหมาะสมการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวัง หรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์กรประกอบของประเด็นในการพิจารณา เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร

### 2.1.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management = EFQM ได้พัฒนา รูปแบบ และ ตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง (TQM) ที่เรียกว่า (The EFQM Excellence Model) ขึ้นซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กรที่ครอบคลุม ทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ (EFQM) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ (Radar Logic) ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ การประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธีการวางแผน การปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) และการประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review)

สำหรับ (Model EFQM) ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และกลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์กร (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ. ได้นำ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการ

พัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม / 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้าง หรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสมผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System = PBBS) ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators = KPIS) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

#### 2.1.6 แนวคิดการศึกษาประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพในวงการธุรกิจ หรือการจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุนสำหรับในการบริหารราชการในทางปฏิบัติวัดได้ยากมากวิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่สังคมแต่ประสิทธิภาพในวงราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร

เพราะงานบางอย่างถ้าทำประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลอย่างรวดเร็ว งานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ว่ามีความหมาย รวมถึงผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐานรวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวก และง่ายขึ้นกว่าเดิม 2) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2540) ระบุว่า ประสิทธิภาพในการผลิตหรือผลิตภาพแรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้า หรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากร หรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการนั้นออก (Input) ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิตปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม หรือลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ 3 หมวด คือ 1) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของเครื่องจักร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ 2) ปัจจัยด้านระบบการบริการ เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหาร ส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ การใช้ระบบทวิภาคี เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น 3) ปัจจัยด้านแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะกิจการใด ๆ อาจใช้เทคโนโลยี หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดมีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดในการนั้น ๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี และระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้น ก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นแรงงาน จึงเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบายทางด้านเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในภาครัฐ และเอกชนกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต และศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะการผลิตของแรงงาน และผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพการผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

กันตยา เพิ่มผล (2541) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม วามสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง หรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร หรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือ ประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลนั้นต้องมีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการนั้น ต้องการซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่ต้องการกำหนดนั้น ก็จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประการที่สอง เมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ในที่สุดนั่นเอง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงินใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพ จึงหมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกันเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลาแรงงาน และงบประมาณน้อย

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดการวัด การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเป็นการกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อมพยายามทุ่มเทอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่า บุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กรงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือดียิ่งขึ้นจากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สรุปได้ประเด็น ดังต่อไปนี้

1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลต่อทีมดี ทำงานเป็นทีมได้โดยไม่มีปัญหาทำงานเป็นทีมได้แต่มีปัญหาบ้างมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเป็นอย่างดี

1.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่ไม่คับแคบ และสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา

1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมากขึ้นทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีสามารถพัฒนาการทำงานได้ทำให้งังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีสามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่องยอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และสามารถคิด หรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้ สามารถพัฒนางานได้ดำเนินงานในแนวใหม่ได้สามารถร่วมคิด หรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้

1.4 ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ระดับพอใช้ ความรอคอยเตือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง

1.5 การอุทิศตน หมายถึง ความอุทิศสาขาวิริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก การอุทิศตนให้กับงาน โดยมีความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตน และขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร การอุทิศตนให้กับงาน ความขยันหมั่นเพียร

1.6 ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาสที่ทำได้แม้ว่างานนั้น จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตนความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ ความปรารถนาดีต่อองค์กร ในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยบ้างความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าอยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้

1.7 ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประพฤติตนเหมาะสมอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีพอสมควร มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควรไม่ต้องคอยตักเตือน

1.8 การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเห็นได้ชัด การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาดี การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง

1.9 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีสามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจรรณญาณที่ดี

ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดีโดยส่วนใหญ่ และทันการมีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจ และการวางแผนความคิด มีระบบดีนัก การจับประเด็นปัญหาได้ไวใจ ให้ตัดสินใจ และวางแผนความคิดอย่างมีระบบตัดสินใจ หรือประเมินข้อเท็จจริง

1.10 ความเป็นผู้นำและการดูแลได้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความสามารถ นำทีมงานของตนให้เกิดผลรับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ไม่เคยมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่อง ๆ

1.11 การวางแผนและการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนได้อย่างสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้เป็นไปตามแผนได้ การวางแผนและสั่งการเป็นระบบการวางแผน และการสั่งการเป็นอย่างดี

**2.1.7 กรอบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่**

2.1.7.1 ด้านภาระงาน

2.1.7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

2.1.7.3 ด้านการประเมินคุณภาพภายใน

2.1.7.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และการบริหาร

2.1.7.5 ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะดีหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน คือ ความพึงพอใจ และทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 122) มีความเห็นสอดคล้องกับ วรรณรณ แสงมณี (2547, น. 12 - 22) ซึ่งสรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การรวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วยหากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

### 2.2.1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

#### 1. องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดีมีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้รับการยกย่องการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้งานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานที่มาขอคำปรึกษา รวมถึงรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่งานที่ทำให้มีความสุขในการทำงาน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความกระตือรือร้น มีความทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ทันเวลาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และงานนอกเหนือจากงานประจำ

1.5 โอกาสความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม รวมถึงการเข้าฝึกอบรม และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองอยู่เสมองานที่ท่านทำอยู่ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำ

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือนหรือค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ซึ่งองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนพอเพียงแก่การดำรงชีวิตได้รับการประเมินขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพสิทธิ ส่วนบุคคลของท่านไม่ก้าวก้างานในหน้าที่เป็นที่รักและและชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพหน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการ นโยบายสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรมีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ



2.6 สิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพทั้งกายและใจทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ว่ามีหลักประกันของความมั่นคงในการทำงานถึงวัยเกษียณได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

2.9 การปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถ หรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการปกครององค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการบริหารองค์กรในความก้าวหน้าและเติบโตมีภาวะผู้นำสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เป็นที่รักของพนักงานในองค์กร

McClelland (1961, p. 43, อ้างถึงใน รัชดา สุทธิวรวิฑูริกุล, 2542, น. 28) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จล่วงหน้าได้ด้วยดีพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จมีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่นต้องการควบคุมและให้คุณโทษแก่ผู้อื่นได้

Gilmer (1967, อ้างถึงใน หนูนิล ศรีสมบัติ, 2547, น. 37 - 38) กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยที่เอื้อต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) คือ มั่นคงในการทำงาน และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement) คือ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานที่สูงสุด

3. สถานที่ทำงาน และการบริหาร (Company and Management) คือ ความพึงพอใจ ที่มีต่อสถานที่ทำงาน และการดำเนินการของสถาบัน

4. รายได้ (Wages) คือ เงินรายได้ประจำและรายได้ที่หน่วยงานจ่ายตอบแทน

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspect of the Job) คือ การได้ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ทำงานตรงตามต้องการ

6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจถ้าการนิเทศงานไม่ดี ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานหรือลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การประสานงานต่าง ๆ

10. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ เงินค่าตอบแทนเมื่อออกจากงาน สวัสดิการที่อยู่อาศัย การบริการ การรักษาพยาบาล การบริการ และการให้วันหยุดต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับการตอบสนองความมั่นคงในปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ หรือกระตุ้นในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดกำลังใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542, น. 271) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในระดับที่ยากง่ายปานกลาง ซึ่งจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าความนิยมทำงานในระดับปานกลาง เหมาะสมกับกำลังความสามารถของตน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, น. 376) ได้ให้ความเห็นว่า ความที่มีความต้องการความสำเร็จ จะกลัวต่อความล้มเหลวต้องการแข่งขันมีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช้การพนันพอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

สมยศ นาวิการ (2543, น. 319) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาที่ทำบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2544, น. 172) เสนอว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงยามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศทำให้บุคคลพยายาม

ประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นที่ปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือ มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน ต้องการประสบผลสำเร็จจากบางสิ่งที่ยากต้องการชนะ ในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่งลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

นรา สมประสงค์ (2544, น. 141) ลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องาน หรือหาทางแก้ปัญหา และมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่ากับผู้อื่น แต่หากต้องเลือกผู้ร่วมงานจะพิจารณาความสามารถ มากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

2. เป็นผู้มีแนวโน้มตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยาก และกล้าเสี่ยงพอสมควร ไม่อ้าคัยโชค

3. ปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเอง

4. เป็นผู้ที่มีความสันทัดในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

5. เป็นผู้แข่งขัน หรือกระทำการแปลกใหม่ ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2545, น. 172) สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะ ดังนี้ เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตน และตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศเป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์ ที่จะมีโอกาสทำได้สำเร็จ 50 - 50 หรือมีความเสี่ยงปานกลาง พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดยจนถึง จุดมุ่งหมายปลายทางเป็นบุคคลที่ความสามารถในการวางแผนระยะยาว ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับ ของผลงานที่ทำ เมื่อประสบผลสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม McClelland (1961 pp. 36 - 62) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสำเร็จสูง และความสำเร็จต่ำกว่า ผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบตั้งจุดมุ่งหมายในแบบที่ยากมุ่งหมายที่ท้าทาย สามารถบรรลุด้วยการทำงานหนักความสามารถ การวางแผน และมีความมุ่งมั่น ไม่ลดละจุดมุ่งหมาย ที่ง่ายเกินไปที่ใคร ๆ ก็ทำได้นั้นไม่ท้าทายและไม่น่าสนใจ เพราะสิ่งที่เขาต้องการ คือ ความสำเร็จ ไม่ใช่รางวัลพวกเขาไม่เลือกจุดหมายที่สูงเกินไปที่จะทำได้เพราะพวกเขาคิดว่ามีโอกาสจะสำเร็จน้อย และเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะสนุกกับการเสี่ยงในลักษณะที่ต้องใช้ ความสามารถแต่ไม่ใช่การพนัน

Zimbardo and Weber (1997, p. 325) เสนอว่า คนที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นคน ที่พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ การนำผลข้อมูลย้อนกลับ เพื่อทราบผลการทำงานของตนมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้รับ มีความพึงพอใจในการทำงานที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับ หรือพลังที่อยู่ภายในตัวบุคคลและส่งผล ให้เป็นผู้ต้องการประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ทอดยจนถึง

อุดมมุ่งหมายปลายทางเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว เช่น ต้องการศึกษาคือให้สำเร็จในระดับสูงสุด

### 2.2.3 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton (1973, pp. 12 - 16) เป็นบุคคลหนึ่งที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในแนวทางการเป็นบุคคล (Humanistic) และสภาพแวดล้อมของตัวบุคคล หรือสังคมเรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ผลผลิตของงาน และการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน และกำหนดว่าบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต้องมีข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ใน 8 ด้านเป็นเกณฑ์ตัดสิน ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ค่าตอบแทนเป็นสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึง คุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และจะมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่รอด บุคคลนอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะบ่งชี้ว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง

1.1 ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้น เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

1.2 ความยุติธรรม ซึ่งประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนมีลักษณะงาน พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ คือ ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย และสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุและไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งเป็นการควบคุมสภาพทางกายภาพ

3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเอง ให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวบ่งชี้เรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน มีเกณฑ์การพิจารณา คือ

3.1 มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับผิชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น

3.2 มีแนวทางก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังที่ได้รับการเตรียมความรู้ ทักษะ เพื่อให้งานในหน้าที่ที่สูงขึ้น

3.3 โอกาสความสำเร็จ เป็นความมากน้อยของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กร หรือในสายงานอาชีพอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิก ครอบครัว หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3.4 ความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงของการว่าจ้าง และรายได้ที่ควรจะได้รับ

4. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงาน และอาชีพของบุคคลเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาที่จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลนี้ในด้านทักษะความรู้ที่ทำงานมีคุณภาพสามารถ พิจารณาจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระสามารถควบคุมงานด้วยตนเอง

4.2 ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิมเป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงาน

4.3 ความรู้ใหม่ และความเป็นจริงที่เด่นชัด คือ บุคคลได้รับการพัฒนาให้รู้จักหาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บุคคลมีการคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงาน และผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

4.4 ภารกิจทั้งหมดของงาน เป็นการพิจารณาสมรรถภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับการทำงานผู้ปฏิบัติจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน มิใช่ปฏิบัติได้เป็นบางส่วนของงาน

4.5 การวางแผน คือ บุคคลที่มีสมรรถภาพในการทำงานต้องมีการวางแผนที่ดีในการปฏิบัติกิจกรรมการทำงาน

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมขององค์กรธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้พิจารณาได้จาก

5.1 ความเป็นอิสระจากอคติเป็นการพิจารณาการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทักษะ ความสามารถ ศักยภาพของบุคคล ไม่ควรมีอคติ หรือไม่ควรคำนึงถึงพวกพ้องและยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน

5.2 ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์กร หรือทีมงาน

5.3 การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ ควรมีความรู้สึกว่าบุคคลทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้

5.4 มีการสนับสนุนในกลุ่ม คือ มีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในลักษณะบุคคลให้การสนับสนุนทางอารมณ์สังคม

5.5 มีความรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันที่ดีในองค์กรมีความสำคัญ

5.6 มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย คือ สมาชิกในองค์กร หรือบุคคลที่ทำงานควรแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกของตนอย่างแท้จริงต่อกัน

6. สิทธิส่วนบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่ พนักงาน ได้มีสิทธิในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย และแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัวเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

6.1 ความเฉพาะของตนเป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะของตนในลักษณะการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานก็จะให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นเฉพาะส่วนตัวครอบครัว ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2 มีอิสระในการพูด คือ การมีอิสระในการพูดการมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงานนโยบาย เศรษฐกิจ หรือสังคมขององค์กรต่อผู้บริหาร โดยปราศจากความกลัวจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของตน

6.3 มีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึงความต้องการ รักษาความเสมอภาคในเรื่องของบุคคล กฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน

6.4 มีความเคารพต่อหน้าที่ ความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

7. จังหวะชีวิต หรือความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น คือ การที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเองครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ

8. ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญ

ของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น ความรู้สึกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าองค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับผลผลิต การกำจัดของเสีย เทคนิคทางการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง และอื่น ๆ

Bluestone (1977, p. 44) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่าเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ ได้หมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกขององค์กรในทุกระดับได้นำเอา สถิติปัญหา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรยอมทำให้สมาชิก หรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่ม และองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

Hackman, Shuttle and Lloyd (1977, อ้างถึงใน ศิริพร พันธุ์, 2546) อธิบายว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่สนองความผาสุกของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีย่อมส่งผลต่อความเจริญด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคมแวดล้อม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุตื้นน้อยลง ขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ขวัญ กำลังใจ ตลอดจนคุณภาพ และปริมาณการผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Merton (1977, p. 55) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับจริยธรรม การทำงาน และสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพการทำงานความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของคณาการจัดการ เพื่อประสิทธิภาพของผลผลิต และการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีส่วนต่อความมั่นคง และเสถียรภาพของสังคม

Delamotte and Takezawa (1984, pp. 2 - 3) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความหมายกว้าง และไม่ชัดเจน โดยทั้งสองท่านได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานในหลายแง่มุม ไว้ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความหมายอย่างกว้าง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และการบริการ ความก้าวหน้าในงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ อันล้วนมีผลต่อความพึงพอใจ และเป็นสิ่งจูงใจสำหรับคนงาน

2. คุณภาพชีวิตในการทำงานในความหมายที่แคบที่สุด คือ ผลดีของงานที่จะมีผลต่อคนงาน จะหมายถึง การปรับปรุงในองค์กร และลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนงานควรจะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของคนงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของพวกเขา

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีความหมายเชิงมนุษยธรรม (Humanization of Work) ครอบคลุมถึงการปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of Working Condition) ด้วยในประเทศฝรั่งเศส และในประเทศที่ใช้ภาษาพูดฝรั่งเศส และครอบคลุมถึงการคุ้มครองแรงงาน (Worker Protection) ในประเทศสแกนดิเนเวีย และครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) และประชาธิปไตยในที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือ “Hatarakigai” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความหมายครอบคลุมไปถึงกลุ่มของวิธีการ หรือแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีสำหรับส่งเสริมสิ่งแวดล้อมการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งองค์กร และปัจเจกบุคคลตามลำดับ

Casio (1989, p. 24) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็น 2 ประการ คือ 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานขึ้นอยู่กับการทำงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ที่การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีโอกาสเจริญก้าวหน้า และพัฒนางาน ซึ่งระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานสัมพันธ์กับระดับความต้องการของมนุษย์

Bovee, et al. (1993, p. 413) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นปรัชญาในการปรับปรุงสภาพในการทำงาน โดยการเตรียมและกำหนดให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ปรับปรุงตนเองรวมไปถึงปรับปรุงในสิ่งที่จะต้องต้องการ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น กระทำได้โดยการออกแบบงานชิ้นใหม่

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจได้รับการยอมรับการยกย่องจากผู้อื่น มีความพร้อมทุกด้านสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคลากรรู้สึกพึงพอใจ และมีความสุขเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด



#### 2.2.4 ด้านบรรยากาศองค์การ

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534, น. 5) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของพนักงานที่รับรู้ ทั้ง โดยทางตรง และโดยทางอ้อม และบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาในการทำงาน และองค์การ คือ หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทห้างร้านใด ๆ ก็ตาม ซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกิจการกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้นบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ หรือความเข้าใจที่สมาชิกในองค์การมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นั้นมีต่อลักษณะต่าง ๆ คือ โครงสร้างองค์การ เป้าหมายองค์การ พฤติกรรมการบริหาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานปรีชญาที่มีผลเป็นแรงกดดันต่อพฤติกรรมกรรับรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ จากการศึกษาของ Newell (1978, p.19, อ้างถึงใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534, น. 51) พบว่า บรรยากาศองค์การแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มพึงพอใจในงานน้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของผู้ปฏิบัติงานมาก จากการศึกษาของ (Dubrin, 1981, p. 230) สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคติ และวิธีการบริหารของผู้บริหาร

3. ลักษณะการบริหารงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจจากการศึกษาของ (Litwin and Stringer, 1968, p. 135) พบว่า บรรยากาศองค์การที่มีอำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลางจะทำให้ผลผลิตต่ำ บรรยากาศองค์การที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะเพิ่มการปฏิบัติงานที่ดี ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต

Forehand and Gilmer (1964, อ้างถึงใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534, น. 51) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง กลุ่มของลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้องค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Litwin and Stringer (1968, p. 134) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน

Hellriegel and Slocum (1974, อ้างถึงใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534, น. 50) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะบางส่วนขององค์การ หรือส่วนประกอบย่อยบางส่วนในองค์การ ซึ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยบุคคลในองค์การ

Dubrin (1981, p. 35) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

Davis, et al. (1989, p. 58) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น หรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว

สรุปว่า บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อขนาด และ โครงสร้างขององค์การแบบความเป็นผู้นำเป้าหมายขององค์การ และการติดต่อสื่อสาร

### 2.2.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

Katzenbach and Smith (1993, pp. 111 - 146) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมว่า การที่กลุ่มคนขนาดเล็ก ซึ่งแต่ละคนมีทักษะที่หลากหลายมาทำงานร่วมกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน หรือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงาน โดยรวมมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

#### 1. ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1.1 การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกัน ในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่า การติดต่อกันตัวต่อตัว

1.2 มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

1.3 การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ หรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับ และปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

1.4 สมาชิกมีบทบาท และมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษายบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

1.5 การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมแล้ว จึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ (Charles, 2006, pp. 25 - 36)

2. กระบวนการทำงานของทีม (Process) กระบวนการทำงานของทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) เป้าหมายชัดเจนเฉพาะ 3) ความสามารถของทีม 4) ระดับของความขัดแย้ง และ 5) ความสูญเสียทางสังคม รายละเอียด ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทีมงานจะมีประสิทธิผลได้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยในการกำหนดทิศทางช่วยสร้างพลัง และความผูกพันของสมาชิก วัตถุประสงค์ในที่นี้ ก็คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งกว้างกว่าเป้าหมายเฉพาะสมาชิกของทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ไปกับการอธิบาย ถกปัญหา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่กลุ่มสมาชิกยอมรับร่วมกันว่าเป็นของทีมงานและของแต่ละคนด้วย โดยวัตถุประสงค์นี้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในทีมงาน ก็เป็นเหมือนทางเลือกที่คอยควบคุมทิศทางของกลุ่ม

2.2 เป้าหมายชัดเจนเฉพาะ (Specific Goals) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถแปลวัตถุประสงค์ร่วมไปเป็นเป้าหมายเฉพาะที่เป็นเชิงปฏิบัติและตรวจวัดได้จริง (Measurable) และเป็นเป้าหมายจริงในการปฏิบัติ (Realistic) จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และเพิ่มความมีพลังการทำงานให้แก่ทีมเป้าหมายเฉพาะช่วยสื่อความหมายการทำงานให้ชัดเจนขึ้น และ ช่วยให้ทีมสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้

2.3 ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficacy) ความสามารถของทีม ซึ่งหมายถึงความเชื่อมั่นในตนเองของทีมว่าสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของทีมงาน

ที่ประสบความสำเร็จ เมื่อทีมบรรลุความสำเร็จ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นขึ้นในทีมมากขึ้น ทั้งนี้ความสำเร็จครั้งแรกจะนำไปสู่ความสำเร็จครั้งต่อไป และส่งผลต่อความสำเร็จของทีมในอนาคตด้วย

2.4 ระดับของความขัดแย้ง (Conflict Levels) ความขัดแย้งในทีมเป็นเรื่องที่ดี ทำให้เกิดการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในทีม ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานในการแก้ปัญหาเกิดความรวดเร็วในการทำงาน ดังนั้นความขัดแย้งจะช่วยทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง แต่มิใช่ความขัดแย้งทุกประเภท เพราะความขัดแย้งบางอย่าง เช่น ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือเกิดความตึงเครียดต่อกันแล้ว เป็นความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ ความขัดแย้งเกี่ยวกับงานโดยตรงถือเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะทำให้ประโยชน์เนื่องจากสมาชิกในทีมร่วมกันคิดเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นความขัดแย้งในงานช่วยกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งเกิดการทดสอบแนวคิดของบุคคลที่มีต่อปัญหาหรือทางเลือกนั้น ๆ ทำให้เกิดการตัดสินใจของทีมงานที่ดี ดังนั้นจึงส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

2.5 ความสูญเปล่าทางสังคม (Social Loafing) เป็นพฤติกรรมของคนภายในกลุ่มที่ชอบเลี่ยงการทำงาน หรือความพยายาม เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเพื่อร่วมงานคนอื่นที่เขาทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช้ความพยายามของตนให้เกิดประโยชน์ในกลุ่ม ซึ่งการจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวของทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้น ก็คือ ต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของทั้งระดับบุคคล และระดับทีมงาน เพื่อไม่ให้บุคคลที่ชอบอ้อมแรงทางสังคมสามารถซ่อนเร้นในที่ทำงานได้อีกต่อไป การแสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของสมาชิกทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น จะสามารถทำได้โดยการวัดว่าการทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการทำงานได้มากน้อยเพียงไร รวมถึงมีความชัดเจนว่าตนเองต้องรับผิดชอบเฉพาะคนมีอะไรบ้าง และส่วนที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมงานมีอะไรบ้าง (มานะ พิจุลย์, 2554, น. 75 - 80)

3. Kwak (2004, pp. 1 - 16) ได้พิจารณาประสิทธิผลของทีมจากการประเมินเชิงอัตวิสัย ร่วมกับการประเมินปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจในงานของสมาชิกทีม (Team Member Job Satisfaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจในทางบวก หรือลบของสมาชิกทีมที่มีต่องาน หรือบริบทของงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของกระบวนการในการทำงาน การออกแบบงาน และบริบทของงาน

3.2 ความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม (Team Member Judgment of Effectiveness) ในการมีส่วนร่วมและการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจากการมีเป้าหมายร่วมกันผลลัพธ์จากการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ

3.3 ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม (Manger Judgment of Effectiveness) ในการมีส่วนร่วมและการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจากงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การมีเป้าหมายร่วมกัน ผลลัพธ์จากการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ

Robbins (2007, p. 258) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่งส่วน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการให้ความสนับสนุน และร่วมมือกับทีม การกระตือรือร้น และมีส่วนร่วมกับทีมด้วยความเต็มใจ การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การให้กำลังใจผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการเป็นต้นแบบในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เอกราชขององค์กร

#### 2.2.6 ด้านผู้นำองค์กร

บุญทัน ดอกไธสง (2535, น. 15) กล่าวว่า “ผู้นำ” ตามความหมายของปทานุกรมฉบับมาตรฐานสำหรับวิทยาลัย (Standard College Dictionary) คือ ผู้ก้าวไปข้างหน้า หรือผู้ก้าวหน้า ผู้แสดงตนเป็นคนนำ ผู้มีอำนาจบังคับ สั่งภาวะความเป็นผู้นำ ตำแหน่งบทบาทของผู้นำความสามารถในการแนะนำและความสามารถในการนำ และได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลมีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการเป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดันแต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 5) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้นำอาจ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลูกค้าและผู้บริการในขณะเดียวกัน ผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่ที่จะได้ยื่นคำวาคนบางคนเป็นผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือคนบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นทั้งผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งทางด้านบริหาร โดยไม่มีการยอมรับลูกน้องมีปัญหา ก็ไม่ได้ถาม เพราะคิดว่าผู้บริหารทำนี้ไม่ค่ออยู่จริง และเมื่อไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกันเพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ซึ่งไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารแต่เป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำคือด้านของการยอมรับผู้บริหาร อาจจะได้การยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่แต่ถ้ามองทางด้านผู้นำบ้างจะมีเรื่องของการยอมรับ หรือในทางหลักการจะใช้คำว่ามี Power หรือมีอำนาจบารมี

Good (1973, p. 313) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือ ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

Fiedler (1976, p. 36) ได้ให้ความหมาย ของผู้นำไว้อย่างหลากหลายว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่ง ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ ได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้าและผู้นำ หมายถึง บุคคลคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

Katz and Kahn (1978, p. 301) ให้ความหมาย ความเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพล นั้น

Mulder, Rendel, Leendert and Japp (1986, p. 86) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

Hersey and Blanchard (1993, p. 237) ให้ความหมายว่าผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลจูงใจต่อสมาชิกภายในกลุ่มให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2.2.7 ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล

Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน หรือความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์กรประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์กรประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์กรประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

### 1. องค์กรประกอบจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสพผลสำเร็จอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ

เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้รับการยกย่อง การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานที่มาขอคำปรึกษา รวมถึงรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มเต็มที่งานที่ทำให้มีความสุขในการทำงาน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความกระตือรือร้น มีความทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ทันเวลาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และงานนอกเหนือจากงานประจำ

1.5 โอกาสความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม รวมถึงการเข้าฝึกอบรม และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองอยู่เสมองานที่ท่านทำอยู่ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำ

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน หรือค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ซึ่งองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนพอเพียงแก่การดำรงชีวิตได้รับการประเมินขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพสิทธิ ส่วนบุคคลของท่านไม่ก้าวล้ำงานในหน้าที่เป็นที่รักและและชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับ และนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพหน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการ นโยบายสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรมีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ

2.6 สิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพทั้งกายและใจทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลครอบครัว

2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ว่ามีหลักประกันของความมั่นคงในการทำงานถึงวัยเกษียณได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

2.9 การปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถ หรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการปกครององค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการบริหารองค์กรในความก้าวหน้าและเติบโตมีภาวะผู้นำสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เป็นที่รักของพนักงานในองค์กร

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบเงินค่าจ้าง เช่น เงินรายวัน เงินเดือน หรือไม่ได้อยู่ในรูปแบบของเงินค่าจ้างในหน่วยงาน เช่น สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทำให้เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

### 2.2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, น. 3 - 5) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Herzberg, et al. (1959, pp. 113 - 115) กล่าวว่า นโยบาย และการบริหารงาน (Company Policy and Administration) การจัดการ และการบริหารงานขององค์กรการติดต่อสื่อสารในองค์กร



Meter and Horn (1975, p. 471) ได้สรุป คุณสมบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ นำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง

1. จำนวนบุคลากร และความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. ระดับของการควบคุมตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
3. ทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. ระดับของการสื่อสารในหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการติดต่ออย่างเสรีระหว่างบุคลากรระดับเดียวกันและต่างระดับกัน และกับบุคคลภายนอกหน่วยงานนั้น
5. สัมพันธภาพที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ กับ ผู้กำหนดนโยบายในระดับต่าง ๆ

Huse and Cumming (1985, อ้างถึงใน พรสุข อัสวนิเวศน์, 2541, น. 32 - 33) ได้เสนอ ลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานว่า ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและยุติธรรม

สรุปว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรในต้นสังกัด ยึดถือปฏิบัติกันร่วมกัน ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการสร้างขีดความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### 2.3.1.1 ทักษะการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้นสิ่งสำคัญ คือ บุคคล ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดีประกอบสำคัญประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์กรนั้น ความสามารถจะเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะของบุคคลในการทำงาน เพื่อองค์กรความสามารถเป็นอิทธิพลที่มีผลต่อลักษณะของตัวบุคคลผลงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคลในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงทักษะการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

บุษยามาศ แสงเงิน (2553, น. 108) กล่าวว่า การนำความรู้ ความสามารถ เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำมีทักษะในกาวิเคราะห์งาน มีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแก้ปัญหาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการบริหารงานสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสถานที่ได้เป็นอย่างดีที่สำคัญจะต้องสามารถเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้เพื่อการทำงานให้เกิดประประสิทธิภาพสูงสุด

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542, น. 2) กล่าวว่า บุคคลต้องมีทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิคขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสร้างความเข้าใจร่วมประสานงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุสำเร็จ ตามเป้าหมาย และทักษะทางด้านความรู้ ความคิด เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์การเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทักษะทางด้านนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 21) กล่าวว่า ทักษะการปฏิบัติงานเป็นการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคลว่าปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีเพียงพอ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า เป็นทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย และทักษะทางด้านความรู้ ความคิด เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์การเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการบริหารงาน

### 2.3.1.2 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

เทคนิคในการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึง เทคนิคในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

กวนยี่ เกษมบุญชู (2550, น. 43) กล่าวว่า เทคนิคในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วทันเวลา และขั้นตอนในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจต่อผู้มอบหมายงานหรือผู้บังคับบัญชา อันจะเป็นการช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

รัตนภรณ์ ยมศรีเคน (2551, น. 30) กล่าวว่า เทคนิคการปฏิบัติงาน คือ การคิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัด สามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้หลายแนวทาง รวมทั้งรู้จักวิธีการทำงานแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ คิดทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสม ถ้าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผลค้นคว้าวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นคนช่างสังเกตเกี่ยวกับงานสามารถช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงานถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีแนวคิดที่จะสร้าง และปรับวิธีการดียิ่งขึ้น

สมพิศ สุขแสน (2552, น. 25) กล่าวว่า เทคนิคในการปฏิบัติงาน คือ การทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเทคนิคการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติงานที่จะต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วทันเวลาสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้หลายแนวทางคิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัด รู้จักวิธีการทำงานแปลก ๆ ใหม่ ๆ สามารถช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงานถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2.3.1.3 ปริมาณงาน

ปริมาณงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากปริมาณงานจะเป็นจำนวนผลงาน / ชิ้นงาน ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานระดับผลงานที่ออกมาจะขึ้นอยู่กับวิธีการวัด อาจพิจารณาในส่วนของเวลาที่ใช้ความเร็วต่อเวลาที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงปริมาณงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532, น. 259 - 270) กล่าวว่า การประเมินผลความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมิน ได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น ปริมาณการผลิต คุณภาพการผลิต ความคิดริเริ่ม เป็นต้น 2) การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วเป็นการประเมินผลงานทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณงานที่เคยปฏิบัติ โดยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545, น. 129 - 130) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะต้องพยายามให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ตรงตามความเป็นจริง และมีความน่าเชื่อถือได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณ ความเอาใจใส่ในการทำงานระเบียบวินัยในการทำงาน หรือคุณภาพของผลงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็น 1) ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา 2) ผู้นิเทศงาน หรือหัวหน้างาน 3) เพื่อนร่วมงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานเอง (ประเมินตนเอง)

กันตยา เพิ่มผล (2551, น. 56) กล่าวว่า ปริมาณงานจะต้องพอดีกับความสามารถ และเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วย ไม่ใช่ปริมาณเกินไปแต่ให้ทำในเวลาที่ย่ำกัด และงานนั้นการที่จะทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานทัศนคติที่ดีต่องานเราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานก่อนว่าคนนั้นชอบงานหรือเปล่าถ้าชอบ และมีความสนใจก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ลักษณะงานที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความสนใจ

ชัชวาลย์ ทัดสิวัช (2553, น. 105 - 146) กล่าวว่า คนที่มีเวลาทำงานมาก ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีปริมาณงานและคุณภาพของงาน “มากกว่า” คนที่มีเวลาทำงานน้อย หรือทำงานตามเวลาปกติ (7 - 8 ชั่วโมง) เพราะเวลาส่วนที่เกินไปเขาอาจจะทำอย่างอื่นที่ไม่สะท้อนถึงปริมาณงาน และคุณภาพของงานที่เขารับผิดชอบก็ได้คนที่มีเวลาทำงานมาก อาจจะมีปริมาณงานและคุณภาพของงาน “มากกว่าหรือเท่ากับ” คนที่มีเวลาทำงานน้อย หรือทำงานตามเวลาปกติก็ได้ถ้ามากกว่าก็เป็นเหตุผลที่สอดคล้องกัน คือ ทำงานมากได้ปริมาณงานและคุณภาพของงานมากด้วยแต่ถ้าทำงานมากแต่ก็ยัง “เท่ากับ” คนที่มีเวลาทำงานน้อย หรือทำงานตามเวลาปกติ นั้นหมายความว่า ต้องหาวิธีการพัฒนาเทคนิค / วิธีการทำงานใหม่ได้แล้ว สิ่งที่ควรพิจารณาเบื้องต้นในการทำงาน คือ เราทำงานได้มาก - น้อยแค่ไหน และงานนั้นมีคุณภาพดี - ไม่ดีอย่างไร หากทำงานได้มากแต่คุณภาพไม่ดี หรือคุณภาพดีแต่ได้ปริมาณงานน้อย เราก็ควรจะต้องหากลยุทธ์ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาเพื่อการพัฒนา / ปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า ปริมาณงาน เป็นผลจากการปฏิบัติงานจึงต้องตรงตามความเป็นจริง และมีความน่าเชื่อถือได้มากที่สุด ปริมาณงาน ควรมีความพอดีกับเวลาที่จำกัดและต้องสอดคล้องกัน คือ ทำงานมากได้ปริมาณงาน และคุณภาพของงานแล้วต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่วิธีการพัฒนาเทคนิค / วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.2.1.4 คุณภาพของงาน

คุณภาพของงาน (Quality) เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ดังนั้น การการปฏิบัติงานต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว และอยู่ภายใต้มาตรฐานที่กำหนดงานที่มีคุณภาพสูง

จะทำให้องค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ที่คุ้มค่า และมีความพึงพอใจจากการปฏิบัติงาน จากการศึกษาได้ มีนักวิชาหลายท่านที่ได้กล่าวถึง คุณภาพของงานจะประมวลมา ได้ดังนี้

เกียรติคุณ วรกุล (2545, น. 21 - 22) ได้เสนอถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพระดับของคุณภาพว่าดีหรือไม่จะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ซึ่งอาจตัดสินใจ จากความถูกต้องความต่อเนื่องของงานความมีประสิทธิภาพในการทำงานความละเอียดรอบครอบ และความประณีต หรืออาจจะวัดจากความต้องการของงานต่อความผิดพลาด หรือจำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

กชกร เอ็นดูรายณ์ (2547, น. 11) ได้ให้แนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ

กวนัย เกษบุญชู (2550, น. 43) กล่าวถึง แนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพของงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพผลของงาน ที่ออกมา นั้น จะต้องได้คุณภาพ คือ มีความถูกต้องรวดเร็ว ได้มาตรฐานทันเวลาอันจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมาย ความต้องการของงานนั้น ๆ

สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ มีความถูกต้องรวดเร็ว ได้มาตรฐานทันเวลาอันจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมาย ความต้องการของงานนั้น ๆ ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด และจะต้องมีคุณภาพสูงได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ความมีประสิทธิภาพในการทำงานความละเอียดลออ และความประณีต หรือ อาจจะใช้วัดจากความต้องการของงานต่อความผิดพลาด หรือจำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

### 2.3.1.5 ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะการใช้ทรัพยากรในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ หากองค์กรเริ่มต้น ด้วยการการบริหารทรัพยากรที่ดีมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้การบริหารปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการ หลายท่านที่ได้กล่าวถึงทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

กวนัย เกษบุญชู (2550, น. 43) กล่าวถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรคน และทรัพยากรด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ซึ่งการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภพนั้นในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ จะต้องเป็นไปด้วยความ ประหยัด รู้จักวางแผนในการใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลือง และเกิดความเสียหาย

ขวัญเรือน รุ่งตาล (2553, น. 54) กล่าวถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือปัจจัยทางการบริหารนี้ นักวิชาการทางการบริหาร ได้แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า 4 M's อันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการบริหาร (Management) ต่อมา มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี จึงมีการเพิ่มปัจจัยทางการบริหารจาก 4 M's เป็น 7 M's ในส่วนของ 3 M's ที่เพิ่มขึ้น คือ ตลาด (Market) เครื่องจักร (Machine) และขวัญ (Moral) ในปัจจุบัน มีการแบ่งทรัพยากรในการบริหารออกเป็น 4 อย่าง คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารพนักงาน ในระดับต่าง ๆ ซึ่งหมายถึง “คน” นั่นเอง
2. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ซึ่งหมายถึง เงินทุน ที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ
3. ทรัพยากรทางด้านทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Physical Resources) ซึ่งหมายถึง วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ
4. ทรัพยากรทางด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (Information Resources) ซึ่งหมายถึง ที่กิจการใช้ในการบริหารงานและใช้ในการตัดสินใจในการบริหาร

เบญจมาศ จันดาห้วง (2555, น. 70) กล่าวถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรใด ๆ ที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

สรุปได้ว่า ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นทรัพยากรที่เกี่ยวกับด้านการเงิน ทรัพยากรคน และทรัพยากรด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ โดยมุ่งหวังถึงผลสำเร็จที่ได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และประหยัดจะต้องมีการบริหารจัดการด้านงบประมาณ เพื่อจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลือง และความเสียหาย

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กร จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของ (บุษยมาศ แสงเงิน, 2552, น. 108, รัตนาภรณ์ ชมศรีเคน, 2551, น. 30, กัญญา เพิ่มผล, 2551, น. 56, กชกร เอ็นดูราษฎร์, 2547, น. 11, และภูวนัย เกษบุญชู, 2550, น. 43) มากำหนดเป็นตัวแปรตามในกรอบการวิจัย ดังนี้

### 2.3.2 ระดับของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลขแต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะของการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่สูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ มี 2 ระดับ คือ

#### 2.3.2.1 ประสิทธิภาพของบุคคล

การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเวลา และเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ขัดกับสังคม คือ การทำงานเร็วและได้งานดีบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงานคิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

#### 2.3.2.2 ประสิทธิภาพขององค์กร

การมีประสิทธิภาพ คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิต และการบริหารได้ตามเป้าหมายองค์กรมีความสามารถ ใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการทำงานอย่างเหมาะสม มีความราบรื่นในการทำงานมีปัญหา และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีมีความสุข ความพอใจในการทำงาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการปฏิบัติงานใด ๆ ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ มีทิศทางไปในทางที่ก้าวหน้าขึ้นทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับมวลชนด้วย

### 2.3.3 แนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งดีแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลขแต่แสดง

ด้วยการบันทึกกลายลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว และมีคุณภาพ ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2545, น. 10 - 11) ได้แบ่งแนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เช่น ปริมาณงานที่ทำได้ ความเข้าใจในงาน ความเข้าใจคำสั่ง ความถูกต้องของงาน ที่ทำความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การประสานงาน และความร่วมมือต่าง ๆ โดยก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมาก หรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

2. ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต หรือการให้บริการเป็นส่วนที่เรียกว่า มูลค่าของปัจจัยนำเข้า (Input Value) ของระบบต้นทุน ซึ่งอาจเป็นเงินสด หรือค่าใช้จ่ายในรูปแบบอื่นที่จ่ายไป เพื่อจะให้ได้มาซึ่งบริการ หรือผลผลิตในทางธุรกิจ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายส่วนที่จ่ายไป เพื่อให้ได้ผลตอบแทน หรือรายได้ ต้นทุน จึงเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ

3. เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ คือ จะทำงานในปริมาณที่กำหนดให้เสร็จต้องใช้เวลาทำงานเท่าใด

กวนยัช เกษบุญชู (2550, น. 43) กล่าวถึงแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณภาพของงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ออกมา นั้น จะต้องได้คุณภาพ คือ มีความถูกต้องรวดเร็วได้มาตรฐานทันเวลาอันจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมายความต้องการของงานนั้น ๆ

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรคน และทรัพยากรด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ จะต้องเป็นไปด้วยความประหยัดรู้จักการวางแผนในการใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลือง และเกิดความเสียหาย

3. เทคนิคในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วทันเวลาลดขั้นตอนในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจต่อผู้มอบหมายงาน หรือผู้บังคับบัญชา อันจะเป็นการช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป



รัตนารณ์ ยมศรีเคน (2551, น. 30) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล จะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น และพัฒนาตนเอง มีความเอาจริง มีมานะอดสาหะปฏิบัติงานให้สำเร็จ แสวงหาความรู้ความชำนาญ อยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และมีระเบียบวินัย เชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำแนะนำ โดยไม่มีข้อโต้แย้งพร้อมที่จะประสานงาน และให้ความร่วมมือ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในการระวังรักษา ดูแล การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์การ ให้อยู่ในสภาพดีเสมอ และสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาให้ทันต่อเหตุการณ์

2. ปริมาณงานและคุณภาพของการดำเนินงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลา หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จมีความถูกต้อง เรียบร้อย และสมบูรณ์ครบถ้วนตามกำหนด มีความรับผิดชอบ สนใจ เอาใจใส่ และตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ เชื่อถือ และไว้วางใจ อีกทั้งมีความรอบรู้ ชำนาญในขั้นตอน หรือวิธีดำเนินงาน ทั้งงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างเช่น คิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัดสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาได้หลายแนวทาง รวมทั้งรู้จักวิธีการทำงานแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสม ถ้าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผลค้นคว้าวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นคนช่างสังเกตเกี่ยวกับงาน สามารถช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงานถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีแนวคิดที่สร้างและปรับวิธีการดียิ่งขึ้น

4. ทักษะในการปฏิบัติงาน บุคคลต้องมีทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิคขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความเข้าใจร่วมประสานงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และทักษะทางด้านความรู้ ความคิด เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์การเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทักษะทางด้านนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจ

5. บุคลิกภาพ เจตคติ และค่านิยมในการทำงาน เนื่องจากบุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล และคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นต้นเหตุของการกระทำไม่ว่าจะเป็นการพูด การปฏิบัติ ความคิด เจตคติ ค่านิยม และลักษณะนิสัยต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อบุคคลต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงออก หรือพฤติกรรมของบุคคล ในการทำงานการแสดงออกถึงเจตคติที่ดีต่อการทำงาน รักงาน พอใจงาน แสดงออกถึงการทำงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผลดีในเวลาอันสั้น และแสดงออกถึงความสามารถปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ

6. ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการทำงานสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน คือ สามารถที่จะรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานเต็มความสามารถ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของการทำงาน มีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ได้มีความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้นกับหมู่คณะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การที่องค์การจะได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เบญจมาศ จันดาห้วง (2555, น. 78) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการดำเนินการวิจัยเกี่ยวข้องกับหลักการจัดการ 6 M's เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การได้ใช้ทรัพยากรด้วยความประหยัด และคุ้มค่ามีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์การบริหารจัดการที่ดีมีการบริการที่ดีสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ รวมทั้งมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ สร้างผลสำเร็จ และความถูกต้องในการดำเนินงาน สามารถสรุปแนวคิดเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านคน (Men)
2. ด้านเงิน (Money)
3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Materials)
4. วิธีการให้บริการ (Method)
5. ด้านการจัดการ (Management)
6. ด้านจริยธรรม (Morality)

ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่สร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้น - เปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจ การประเมินประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการตรวจสอบเพื่อตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นที่มาของการดำเนินงาน ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร และตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สมควรประเมิน ได้แก่

1. ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) หมายถึง การพิจารณาจากผลผลิต (Output) ขององค์กรว่าตรงเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Internal Process and Operation) หมายถึง การพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงาน ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานการไหลเลื่อนส่งต่อของงานความครบถ้วน ใช้นเวลาน้อย ต้นทุนน้อย การใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ช่วยปฏิบัติงานบุคคลทำงานเต็มศักยภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้ง

3. ด้านการจัดหา และใช้ปัจจัยทรัพยากร (System Resource) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณ ใดครบถ้วนเพียงพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และเงินนั้นถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน ถูกต้องเหมาะสมไม่ เกิดความสูญเปล่า

4. ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) หมายถึง การพิจารณาว่าผลงานความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการปฏิบัติที่ใช้นามาซึ่งความพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพียงใด กลุ่มคนที่สมควรพิจารณา คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ทีมบริหารองค์กร พนักงาน และลูกจ้าง ทุกระดับ ชุมชน หน่วยงานของรัฐ

ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร เป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผล ความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรจะมีผลการผลิตที่หน้าพอใจ ทั้งในการผลิต การบริการก้าวหน้า สร้างความพึงพอใจทั้งแก่ ลูกค้า และแก่บุคลากรขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้ มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ก็จะนำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคม และของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินของธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการ บางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ สภาพการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคคล

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สิ่งสำคัญต่อไปนี้ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิต และการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดผลผลิตและการบริการที่น่าสนใจของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดการองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของ สมใจ ลักษณะ ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงิน ทั้งนี้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดหา และใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งในแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จองค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ ทั้งด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า และบุคลากร การบริหารงานขององค์กร จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการบริหารบุคคลที่ดีด้วยจะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดได้

Gibson, et al. (1988, p. 37) ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วยตัวบ่งชี้หลายตัว ประกอบด้วย

1. อัตราการได้รับผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุน หรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost)
3. อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

จากแนวคิดและทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อองค์กร โดยต้องพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ด้านทักษะ การปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงานและด้านทรัพยากร ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ต่อไป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของ บุญยมาศ แสงเงิน (2552, น. 108), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 21), ภูวนัย เกษบุญชู (2550, น. 43), และชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2553, น. 15) กำหนดเป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดการวิจัย ครั้งนี้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

### 2.4.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2530, อ้างถึงใน สุกัญญา อินตะ โดด, 2550, น. 16) ให้ความหมายของความสุขในการทำงานว่า หมายถึง การพัฒนาฝึกรอบรม และเสริมสร้างจิตใจ ให้พร้อมพร้อมสมบูรณ์ ประกอบด้วย

1. คุณภาพจิต คือ การใช้คุณธรรมต่าง ๆ เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม เช่น ปราบณาประโยชน์สุขแก่ผู้อื่น มีเมตตากรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
2. สมรรถภาพจิต คือ มีสติดี มีวิริยะ สู้งาน มีขันติ อุตุน มุ่งมั่น มีความหนักแน่นทางจิตใจที่จะทำงานออกมาให้ได้อย่างดี
3. สุขภาพจิตดี คือ มีจิตใจที่เป็นสุข สดชื่น ร่าเริง เบิกบานปลอดโปร่ง ผ่อนคลาย ไม่หม่นหมอง หรือโศกเศร้า

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายว่า ความสุข หมายถึง ความสบาย ความสำราญ ความปราศจากโรค

เกษม ตันติผลาชีวะ (2545, น. 28) กล่าวถึง ความสุขกับการทำงานว่าเป็นการทำงานที่มีความก้าวหน้ามั่นคง มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า บรรยากาศ และเพื่อนร่วมงานที่ดี ความก้าวหน้าในการงานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่อีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของบุคคลยิ่งกว่าความสามารถในการทำงาน ซึ่งหน่วยงานราชการได้รับผลกระทบมากกว่าเอกชน เนื่องจากหน่วยงานเอกชนนั้นผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการย่อมต้องการคนดีมีความสามารถในการทำงานแต่ผู้บริหารหน่วยราชการมักจะไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของและไม่ค่อยรักษาผลประโยชน์ให้องค์กร

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต.) (2548, อ้างถึงใน สุกัญญา อินตะ โดด, 2550, น. 16) ให้ความหมายของความสุขที่สมบูรณ์ ซึ่งเกี่ยวพันถึงความสุขในการทำงานว่า หมายถึง การบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยใจที่เป็นสุข ทำให้จิตใจสบาย ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด แม้จะมีสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือป่วยไข้ ก็จะมีสติ จิตใจไม่หลงไหลพันเพื่อน กายใจผ่อนคลาย เรียบเย็นสบาย ไม่เครียด ไม่กังวล สภาพจิตใจ มีวิริยะ และกำลังใจ

รวมศิริ เมนะโพธิ (2550, น. 48) การทำงานอย่างมีความสุข (Happiness at the Workplace) หมายถึง ภาวะในการทำงานที่พนักงานรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน ทำงานเหมือนไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองได้ทำงาน และผลงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพและตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระดับพนักงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ระดับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในระดับองค์กรที่มีลักษณะสำคัญในส่งเสริมหรือสร้างให้พนักงานภายใต้การปกครองเกิดการ ทำงานอย่างมีความสุข โดยผู้นำในแบบดังกล่าวจะมีลักษณะที่จะต้องส่งเสริมและสร้างทีมงานภายใต้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจ สนับสนุน สร้างความรู้สึกระหนัก สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้นำจ้กต้องสร้างการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างโปร่งใสในขณะเดียวกัน ผู้นำนั้นต้องอุทิศตนเองเพื่อส่วนรวม เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะต้องมีความผูกพัน ที่แน่นแฟ้นภายในกลุ่ม ซึ่งเมื่อกลุ่มให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

3. ความรักในงาน หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจที่ตนได้รับมอบหมายนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้โดยบุคคลนั้นที่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่ตนเองได้ทำ

4. ค่านิยมร่วมขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของคนในองค์กรที่ยึดถือเป็นพฤติกรรมร่วม และมีการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องมาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น

5. คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสามด้าน คือ สภาพการทำงาน (Work Environment) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) และการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of Work) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและพนักงานในการที่จะหาจุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงที่สุด

Dupuy (1977, p. 52) ความสุข หมายถึง ความรู้สึกจากภายในของแต่ละบุคคลต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อชีวิตประจำวัน และหน้าที่การงาน ความสุข

ในชีวิตเกิดจากความรู้สึกเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง ในเวลานั้น แล้วแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีความสุข ซึ่งเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในแต่ละบุคคล และมีความแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล

Orem (1991, p. 20) ความสุข หมายถึง ภาวะที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม นอกจากนี้ความสุขยังเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลเกี่ยวกับภาวะของตนเองว่า มีความพึงพอใจ มีความยินดีที่ได้บรรลุถึงอุดมคติ หรือเป้าหมายของตน

Diener (2003, p. 32, อ้างถึงใน จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547, น. 26) อธิบายว่า ปัจจัย หรือองค์ประกอบของความสุข คือ ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิตเหล่านั้น เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านลบต่ำ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ รายได้ สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคล ให้เกิดความพึงพอใจในชีวิตนำมาซึ่งความสุข ดังนี้

1. ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็น และกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิต สอดคล้องกับความเป็นจริงสามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผล เข้าใจ และยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนรัก และชอบ พึงพอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่กระทำสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3. อารมณ์ทางบวก หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดี สนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มสดใสกับการทำงาน เลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ

4. อารมณ์ทางลบ หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น กังวลใจ เบื่อหน่าย ไม่สบายใจ เมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องอยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข

Kjerulf and Happiness (2007, อ้างถึงใน บุญจง ชวศิริวงศ์, 2550, น. 63) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่บุคคลนั้น

1. เกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน และสนุกกับงานที่ทำ
2. รู้สึกว่าได้ทำงานที่ดี และมีความภูมิใจในงานที่ทำ
3. รู้สึกว่าได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี
4. รู้ว่างานที่ทำอยู่นั้น มีความสำคัญ

5. ระบุว่ามิบุคคลที่เห็นคุณค่าในงานของตน
6. มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ
7. มีความรู้สึกสนุกและมีความสุขในที่ทำงาน
8. มีความรู้สึกว่าได้รับการกระตุ้น และเสริมพลังในการทำงาน

นอกจากนี้ Kjerulf ยังกล่าวไว้ว่า ความสุขในการทำงานดังกล่าวไม่สามารถที่จะผลักดันหรือกดดันให้ใครเกิดความสุขในการทำงานได้ ความสุขในการทำงานในแต่ละบุคคลปัจจัยเดียวกันอาจทำให้บุคคลหนึ่งมีความสุขในขณะที่อีกคนหนึ่งไม่มีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ความสุขในการทำงานนั้นหากเกิดขึ้นแล้วจะยืนยาว และความสุขในการทำงานไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทันที

Mansion (2003, p. 42, อ้างถึงใน ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว, 2551, น. 39 - 45) หมายถึงผลที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำการสร้างสรรค์ของตนเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ มีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงานทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข ความสนุกสนานทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่ารื่นรมย์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุขสนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงานทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป อธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน 4 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้พื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคลากรมาร่วมกันทำงานเกิดสังคมการทำงานขึ้น เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตร เกิดมิตรภาพระหว่างปฏิบัติงานกับบุคลากรต่าง ๆ และความรู้สึกเป็นสุข ตลอดจนรับรู้ว่าได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรัก และความปรารถนาดีต่อกัน

2. ความรักในงาน หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกรัก และผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน ระบุว่าตนมีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้น ใฝ่ใจเพลิดเพลิดในการที่จะปฏิบัติงานและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน มีความภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน

3. ความสำเร็จในงาน หมายถึง การรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับความความสำเร็จในการทำงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ



มีอิสระในการทำงาน เกิดผลลัพธ์การทำงานไปในทางบวกทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จมีความก้าวหน้า และทำให้องค์กร เกิดการพัฒนา

4. การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงความพยายามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติของตน และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีในการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานตลอดจนได้ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง จากองค์ประกอบความสุขทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว

Greenberg, Baker and Hemingway (2006, pp. 35 - 36) องค์กรแห่งความสุขคือ องค์กรที่ทุกคนในทุกระดับสามารถแสดงจุดเด่นที่หลากหลายของตนออกมาเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ในอันที่จะสร้างนัยสำคัญของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการเพื่อที่จะสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้น และให้สินค้าและบริการนั้น สามารถสร้างสิ่งที่แตกต่างและนำสิ่งที่ดีสู่ผู้บริโภค กล่าวคือ หากเกิดความสุขในองค์กรแล้วผลที่จะตามมา คือ องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มสูงขึ้น มีโอกาสเติบโตในธุรกิจ และความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างแผนการเติบโตในระยะยาวขององค์กรในฐานะ องค์กรแห่งความสุข ซึ่งประกอบด้วย ความสุขอันลึกจากความเบิกบานอย่างเต็มที่ ซึ่งเกิดจากความผูกพันของคนในองค์กรที่จะสร้างพลังแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามพันธกิจที่ได้สร้างร่วมกันของ องค์กร

#### 2.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสุข

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2536, น. 26) ได้กล่าวถึง ความสุขว่า มี 2 แบบ คือ ความสุขจากภายใน หมายถึง มีความสงบในใจตนเอง หรือมีความสุขจากการรู้เท่าทัน เข้าใจความจริงของสิ่งทั้งหลาย เป็นความสุขทางปัญญา เนื่องจากการรู้เห็นแจ้งความจริงนั้น เป็นความโปร่งโล่ง ไม่มีการติดขัด บีบคั้นใจ ซึ่งเป็นสุขภายในของบุคคลสำหรับความสุขอีกแบบเป็นความสุขที่ได้จากภายนอก นอกจากนั้นพระธรรมปิฎกยังได้แบ่งความสุขออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

สุขระดับที่ 1 ด้านรูปธรรมที่ตามองเห็น หรือได้เห็นกับตา คือ การมีสุขภาพดี การมีทรัพย์สินเงินทอง การมีอาชีพการงานเป็นหลักเป็นฐาน การมียศ มีฐานะ มีตำแหน่งเป็นที่ยอมรับในสังคม มีมิตรสหายบริวาร และการมีชีวิตครอบครัวที่ดี

สุขระดับที่ 2 ด้านนามธรรมที่ตามองไม่เห็น คือ เรื่องของคุณธรรมความดีงาม การมีความสุขที่เกิดจากความมั่นใจในคุณค่าของชีวิต การได้บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนมนุษย์ มีความศรัทธาในสิ่งดีงามเป็นหลักของจิตใจ และการมีปัญญาที่ทำให้รู้จักการปฏิบัติต่อสิ่งรอบข้าง

หรือคนรอบข้างอย่างถูกต้องเหมาะสม และแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี  
 สุขระดับที่ 3 ด้านนามธรรมขั้น โลกุตตระที่อยู่ในทางธรรม คือ ความเป็นผู้มีจิตใจ  
 ที่เป็นอิสระด้วยความรู้เท่าทันต่อสิ่งทั้งหลาย รู้ และเข้าใจถึงความเป็นไปของโลก และชีวิตตามความ  
 เป็นจริงจนไม่หวั่นไหวเมื่อมีสิ่งใดมากระทบ วางใจ และปฏิบัติได้ถูกต้องตามเหตุปัจจัยปล่อยให้สิ่ง  
 ต่าง ๆ เป็นไปตามธรรมชาติที่ควรจะเป็นโดยไม่เข้ามากระทบกระทั่งบีบคั้นจิตใจ เป็นผู้ที่มีความสุข  
 กับตนเองตลอดเวลาถือว่ามีชีวิตที่สมบูรณ์

อภิสิทธิ์ ชำรงวารงกูร (2542) ได้กล่าวไว้ว่า ความสุขกับสุขภาพจิตที่ดีนั้นมีความหมาย  
 คล้ายคลึงกัน ความสุข ประกอบด้วย ภาวะจิตใจ และร่างกายที่สมบูรณ์ โดยมีสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยนั้น  
 เป็นปัจจัยสำคัญ ความสุขของคนเราแบ่งออกเป็น 8 เรื่องใหญ่ ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต  
 ดังนี้

1. ความสุขจากการมีหลักประกันของชีวิต มีทรัพย์สินเงินทอง มีอาชีพ ไม่มีหนี้สิน
2. ความสุขจากการมีสุขภาพกายที่ดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ
3. ความสุขจากการที่มีครอบครัวอบอุ่น
4. ความสุขจากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในสังคม หรือคนรอบข้าง
5. ความสุขจากการมีความภาคภูมิใจในตนเอง และบุตรหลาน
6. ความมีอิสรภาพ คือ มีอิสระในความคิด การพูด และการกระทำในทางสร้างสรรค์

โดยไม่สร้างเดือดร้อนให้กับผู้อื่น

7. ความสุขจากการบรรลุธรรม หมายถึง การมีปัญญาที่จะรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง  
 ต่าง ๆ ทั้งภายในตนเองและสิ่งแวดล้อม

8. มีสภาพแวดล้อมที่ดี ทั้งบ้านเรือน ชุมชน ธรรมชาติรอบตัวไม่มีมลภาวะ

กรมสุขภาพจิต (2549, น. 20) ได้กล่าวว่า ปัจจัยหลายอย่างทั้งจากปัจจัยภายนอกและ  
 ภายในตัวบุคคลมีผลต่อความสุขของตัวบุคคล ความสุขของคนนั้นมีปัจจัยมากกว่าเรื่องเงินและเสรีภาพ  
 โดยความจริง 12 ข้อ ของความสุขนั้น มีดังนี้

1. ความสุขเป็นประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ  
 เช่น การสอบถาม การวัดกระแสคลื่นไฟฟ้าในสมอง เป็นต้น นอกจากนั้น ความสุข คือ สิ่งที่ผูกพัน  
 โดยตรงกับความสุข เมื่อความสุขมากขึ้นความทุกข์ลดลง
2. การแสวงหาความสุขนั้น เป็นธรรมชาติของคน โดยคนจะหาวิธีสร้างความสุข  
 โดยเปรียบเทียบต้นทุนที่ลงไปและผลที่จะได้รับจากวิธีต่าง ๆ
3. สังคมที่ดีที่สุด คือ สังคมที่มีคนที่มีความสุขมากที่สุด ดังนั้น โยบายสาธารณะ  
 ควรมีเป้าหมาย เพื่อสร้างความสุข และลดความทุกข์ให้มากที่สุด

4. สังคมจะมีความสุขหากคนในสังคมมีเป้าหมายร่วมกัน เนื่องจากความสุขของคนขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้อื่น ๆ ถ้าทุกคนยอมรับเป้าหมายของความสุขในสังคม จึงจะสามารถร่วมกันจัดระบบของสังคมให้เกิดประโยชน์สาธารณะขึ้นได้

5. การมีเพื่อน มีครอบครัว มีงานทำเป็นความสุขที่นอกเหนือจากเรื่องเงิน ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการสู่เป้าหมายแต่เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความสุขของคนด้วย

6. คนมักมีความสุขกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพราะคนมีความยึดติดกับสถานภาพปัจจุบัน ชอบสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพราะข้อเท็จจริงที่ว่าความปลอดภัยในสังคมและสภาพจิตใจจะด้อยลงในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

7. คนมักใส่ใจกับสถานะทางสังคมของตนอย่างยิ่ง โดยคนมีธรรมชาติที่ต้องการจะดีกว่าผู้อื่น นี่คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้สังคมไม่ได้มีความสุขเพิ่มขึ้นถึงแม้จะมีความก้าวหน้าในการพัฒนาไปมาก เมื่อมีคนรู้สึกดีขึ้นก็จะมีคนอื่นที่รู้สึกแย่ลง โดยเปรียบเทียบการที่คนทำงานเพิ่มขึ้นมีรายได้เพิ่มขึ้นก็ทำให้คนอื่นมีความสุขมากขึ้น

8. คนมีการปรับตัวกับสิ่งใหม่อยู่เสมอ เมื่อได้สิ่งที่ดีขึ้นแล้วระยะหนึ่งก็จะรู้สึกเคยชิน ดังนั้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จึงไม่ทำให้คนรู้สึกมีความสุขยาวนาน รายได้ในปีต่อไปจะต้องเพิ่มขึ้นมากกว่าที่เคยได้รับคนจึงจะรู้สึกมีความสุข

9. ความสุขขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในของบุคคลมากพอกับปัจจัยภายนอก

Frey and Stutzer (2002) ได้แบ่งความสุขออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ ความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) และความสุขในเชิงอัตตวิสัย (Subjective Happiness) โดยที่ความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) จะวัดจากความสุขจากกฎเกณฑ์สังคม โดยจะวัดความสุขในขณะนั้นตามมาตรฐานที่สังคมยอมรับ ในขณะที่ความสุขในเชิงอัตตวิสัย จะเน้นวัดจากความสุขส่วนตัวของแต่ละบุคคล ว่ามีการรับรู้ถึงความสุขอย่างไร โดยคำนึงถึงประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และประสบการณ์ นอกจากนี้ความรู้สึกว่ามีความสุขหรือไม่นั้น ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ประการ คือ การรับรู้ (Cognition) และผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) ประเด็นด้านการรับรู้ (Cognition) มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องความยุติธรรม ตลอดจนการเปรียบเทียบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยยึดเอาประสบการณ์ที่เคยผ่านมาเป็นส่วนประกอบในการรับรู้ผลกระทบต่อความรู้สึกแสดงออกในรูปของอารมณ์ ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลประเมินสถานการณ์ที่ตนประสบ ณ เวลานั้น ในขณะที่องค์ประกอบของการรับรู้อ้างอิงถึงเหตุผลทางสติปัญญาของความรู้สึกว่ามีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะแสดงออกมทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งทางกายภาพแล้วจะส่งผ่านการรับรู้ ความรู้ และแปรสภาพเป็นความสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจในขณะที่จิตใจจะส่งผ่าน

ความรู้สึกจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา เพื่อตีความสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลของความรู้สึกไปทางร่างกาย เพื่อแสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้น ความสุขไม่ใช่สิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ภาวะและสังคมที่เป็นอยู่

### 2.4.3 องค์ประกอบของความสุข

Warr (1990, อ้างถึงใน กัลยารัตน์ อังคณา, 2549, น. 37) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย ความตื่นรมย์ในการปฏิบัติงาน (Arousal) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกสนุกกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Pleasure) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ พอใจ เต็มใจ สนใจ มีความภูมิใจ และยินดีในการปฏิบัติงานของตน

2. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Self-Validation) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงาน

Stephen (2003, อ้างถึงใน รวมศิริ เมนะ โปธิ, 2550, น. 11) ได้กล่าวถึง ตลาดปลาไฟค์เพลซ ซีแอตเติล สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดที่มีชื่อเสียงถึงภาพการทำงานอย่างมีความสุข โดยไม่เพียงแต่ตัวผู้ทำงานจะมีความสุขเท่านั้น หากแต่เขายังสามารถส่งผ่านความสุขไปยังลูกค้าที่มาซื้อปลาจากพวกเขาด้วย ซึ่งการสร้างความสุขในการทำงานนั้น ได้ตั้งอยู่บนปรัชญาปลาอิม (Fish Philosophy) ประกอบด้วย

1. เล่น คือ งานสำเร็จเมื่อสนุกกับงาน การเล่นไม่ได้เป็นแค่กิจกรรมแต่เป็นสภาวะของจิตใจที่จะประจุพลังใหม่ในการกิจเฉพาะหน้า และจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

2. สร้างสรรค์วันดี คือ เวลาที่คุณสามารถ “สร้างสรรค์วันดี ๆ” (หรือช่วงเวลาดี ๆ) ด้วยความเอื้ออาทรเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือการแสดงน้ำใจที่สร้างความประทับใจไม่รู้ลืม

3. ใส่ใจให้บริการ คือ ให้ความสนใจอย่างเต็มที่ต่อกันและกัน การตั้งใจ “อยู่ตรงนั้น” โดยไม่ล่องลอยหายไป คือ วิธีการฝึกการเทใจให้กับงาน และต่อต้านความเบื่อหน่าย

4. เลือกร่างทัศนคติ คือ ถ้าคุณมองแต่สิ่งเลวร้ายคุณ ก็จะพบมันทุกหนทุกแห่ง แต่ถ้าคุณรู้ว่าตัวคุณเองมีอำนาจในการเลือกแนวทางรับมือกับความเป็นไปของชีวิตจริง คุณก็สามารถมองเห็นสิ่งที่ดีที่สุดและพบช่องทางที่คุณไม่เคยนึกฝันว่าจะเป็นไปได้

Iopener (2003, p. 34) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีความสุข (Happiness at Work) เป็นส่วนผสมพื้นฐานของความสำเร็จทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจใ้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความสุข ผลผลิต และกำไร องค์กรเข้าใจว่าพนักงานที่มีความสุขจะมีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในผลงาน นอกจากนั้นพนักงานเหล่านั้นยังสร้างแรงบันดาลใจและแรงส่งเสริมให้กับผู้อื่นอีกด้วย กล่าวได้ว่า การทำงานอย่างมีความสุขนั้นเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน แต่เป็นเครื่องมือในการทำนายที่ดีกว่าทั้งในด้านผลิตผล ความผูกพันกับองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกมีความสุขในสิ่งที่เขาได้ทำแล้วเขาจะมีความผูกพันและจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นที่แน่นอนว่าองค์กร เมื่อประสบความสำเร็จแล้วความสุขภายในองค์กรย่อมเกิดขึ้น แต่มีนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากมายกล่าวว่า ความสำเร็จไม่ได้เหมือนกับความสุข ความสำเร็จนั้น ไม่นำไปสู่ความผูกพัน ความจงรักภักดี และแรงจูงใจกับองค์กรในระยะยาวในทางตรงข้ามความสุขในการทำงานจะเป็นตัวนำพามาซึ่งสิ่งนั้น นอกจากนั้นการทำงานอย่างมีความสุขนั้น จะพามาซึ่งการอยู่กับองค์กรนานขึ้น แสดงผลงานในระดับสูงและความสำเร็จตามเป้าหมาย แสดงความคิดในเชิงบวกทำงานนานขึ้นและหนักขึ้น ได้รับการเคารพนับถือ และยอมรับจากคนอื่น ๆ อัตราการป่วยลดน้อยลงแสดงถึงประสิทธิภาพที่มีอยู่และการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาแก้ไข และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะนิสัยและพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้พนักงาน เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน หัวหน้า และลูกค้ามีความสุขเช่นเดียวกัน กล่าวโดยสรุป ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย ความรื่นรมย์ในงาน ความพึงพอใจในงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน

Lockergnome (2006, p. 34) ได้กล่าวว่า การมีความสุขรู้สึกในทางบวกจะช่วยลดความเครียดในการทำงาน และทำให้คนสามารถคิดในการสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการมีความสุขเชิงบวกนั้น จะทำให้ได้แนวคิดใหม่ ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และอย่างชาญฉลาด พนักงานที่มีความสุขจะมีวิธีการจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์ความสุข ความจงรักภักดี ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลไปสู่ลูกค้าที่ได้รับความสุขนั้น ๆ ไปด้วย ทำให้องค์กรสามารถกลับเข้าสู่การแข่งขันในตลาดได้อย่างสมบูรณ์ โดยวิธีการในการสร้างความสุขในเกิดกับลูกค้านั้น ต้องเริ่มจากตัวพนักงานในองค์กรก่อนซึ่งมีวิธีปฏิบัติ 8 ประการ ในการสร้างความสุขที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นมาเองได้ คือ

1. การมองโลกในแง่ดี การมองโลกในแง่ดีสามารถเรียนรู้ได้เป็นสิ่งที่เกิดกับมุมมองของแต่ละคนที่จะเลือกที่จะอธิบาย หรือกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

2. ความรู้สึกขอบคุณ การแสดงความรู้สึกขอบคุณ หรือซาบซึ้งต่อคนอื่น ๆ รอบข้าง
  3. การให้อภัย ปลดปล่อยความรู้สึกที่ไม่ดีที่เกิดขึ้น และสร้างความรู้สึกที่สงบ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสุขที่ลึกซึ้ง
  4. พัฒนาการพูดกับตัวเอง การปรับเปลี่ยนการพูดกับตัวเองในเชิงที่ไม่สร้างสรรค์ หรือลงโทษตัวเองต่อการพูดในเชิงสร้างสรรค์ และให้กำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญ
  5. ปลดปล่อยสิ่งที่ชอบ การคิดถึงสิ่งที่ตัวเองชอบพูด หรือคิดจะช่วยให้เกิดช่วงเวลาแห่งความสุขเกิดขึ้นได้
  6. สร้างความตื่นเต้น การสร้างความตื่นเต้นคือการสร้างความรู้สึก ณ ขณะนั้น สิ่งที่ดีของการสร้างความตื่นเต้น คือ การรอคอยความสุขก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น หรืออาจสร้างความตื่นเต้นในขณะที่คุณมีความสุขได้
  7. การปรับเปลี่ยนมุมมองให้มองเหตุการณ์ที่ตึงเครียดเหมือนกับภาพที่เราสามารถเลือกที่มองได้ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนรูปย่อ หรือขยายเพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนในความรู้สึกการตอบสนองเชิงลบไปสู่เชิงสร้างสรรค์
  8. สร้างส่วนที่แข็งแกร่งความสุขนั้น เกิดจากการใช้ความสามารถที่ชำนาญต่อระบบส่วนที่มีความชำนาญหรือแข็งแกร่งและจงปลดปล่อย และทำความเข้าใจให้ชำนาญเพิ่มมากขึ้น
- Vicker (2006, p. 36) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานอย่างมีความสุข 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของบุคคลที่จะมีความรู้สึกตื่นเต้นกับสิ่งที่ตนปรารถนา หรือพอใจ
  2. ความรู้สึกผูกพันกับงานอย่างจริงจัง ทำงานด้วยความรื่นรมย์ ด้วยความรัก
  3. ความรู้สึกว่าการทำงานนั้นตอบสนองหรือมีส่วนกับความสำเร็จขององค์กร
- Kjerulf (2006, p. 37) ได้กล่าวถึง วิธีการเริ่มต้นการทำงานอย่างมีความสุข 5 ประการ คือ
1. จ้างพนักงานที่มีความสุข (Hire Happy People) โดยอย่าจ้างคนที่ฉลาดที่สุด แต่จ้างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์
  2. จ้างทั้งตัวพนักงาน (Hire Whole People) โดยจ้างพนักงานที่สามารถทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง และเต็มใจทำงาน
  3. สร้างห้องแห่งความสนุก (Make Room for Fun) โดยอย่าให้ความเครียดมาบดบังความสุข องค์กรจะต้องสร้างกิจกรรมที่พนักงานทำร่วมกันเพื่อให้เกิดความสนุกและสร้างสรรค์
  4. หลีกเลี่ยงการทำงานมากเกินไป (Avoid the Cult of Overwork) โดยจำไว้ว่าการทำงานหลายชั่วโมงไม่ได้หมายถึงว่าจะได้ผลงานมากมาย เวลาที่ไม่ทำงานจะสร้างพลังงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน

5. แบ่งปันความเป็นเจ้าของ (Share Ownership) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของพนักงานทั้งองค์กร

Margolis, Sheila, Wilensky and Ava (2006, pp. 38 - 40) ได้กล่าวถึง โครงสร้างคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย มิติ 5 ระดับด้วยกันที่จะช่วยสะท้อนลักษณะภายในองค์กรนั้น ๆ ได้แก่

1. เป้าหมาย (Purpose)
2. ปรัชญา (Philosophy)
3. ปณิธาน (Priorities)
4. ปฏิบัติ (Practices)
5. ปรากฏ (Projection)

สรุปว่า การสร้างการทำงานอย่างมีความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงานได้นั้นจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในทุก ๆ ส่วน และทุก ๆ คนเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือการแบ่งชนชั้นการทำงาน สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์กรต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงานที่ทำหรือองค์กร และรวมถึงเป้าหมายขององค์กร โดยอาจจะให้พนักงานที่มีความถนัดในงานนั้นทำงานที่ตนเองรัก ชอบ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ในที่ทำงานการที่เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับให้ความสำคัญ มีความเชื่อใจ มีความรัก ให้เกียรติกัน เคารพ และหวังดีต่อกัน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การทำงานนั้น เกิดความสุขได้

## 2.5 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 2.5.1 ที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 457 ไร่ 206 ตารางวา

### 2.5.2 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “โรงเรียนประถมกสิกรรม” ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม ในปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 โรงเรียนประถมกสิกรรมได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนประถมวิสามัญ และฝึกหัดครูกสิกรรม ชั้นต่ำ ย้ายมาตั้งที่โคกอีด้อย บริเวณริมแก่งเลิงจาน มีระยะห่างจากตัวเมือง (หมายถึง บริเวณที่ตั้งเดิม

บริเวณโรงเรียนอนุบาล) มาทางทิศตะวันตกประมาณ 3 กิโลเมตร (ปัจจุบันมหาวิทยาลัยห่างจากตัวเมืองโดยเริ่มต้นที่หอนาฬิกา 4 กิโลเมตร)

พ.ศ. 2474 ได้ยุบเลิกแผนกฝึกหัดครูศึกษาศาสตร์ชั้นต่ำเหลืออยู่เฉพาะ โรงเรียนประถมวิสามัญ

พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็น โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร และ พ.ศ. 2498 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู

พ.ศ. 2505 (1 พฤษภาคม) ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม

พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู และ พ.ศ. 2518 มีผลให้วิทยาลัยครูมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Rajabhat Institute” และต่อท้ายด้วยชื่อเดิม หรือชื่อจังหวัด แปลว่า “คนของพระราชินี”

พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

### 2.5.3 บุคลากร

ในปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 1,122 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 453 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 669 คน จำแนกได้



## ตารางที่ 2.1

จำนวนบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2562 จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน
1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	13
2. พนักงานราชการ	40
3. พนักงานสายสนับสนุน (จบแผ่นดิน)	83
4. พนักงานสายสนับสนุน (จบรายได้)	303
5. ลูกจ้างประจำ	15
รวม	453

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก จำนวนบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2562, โดย กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2562. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชระ ศิลป์เสวตร์ (2548, น. 132 - 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน ประจำสำนักงานรองอธิการบดี ศึกษากรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน ประจำสำนักงานรองอธิการบดี ทั้ง 9 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน จำแนกตามอายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการปฏิบัติงาน และเงินเดือน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

อาณัติ สังขมณี (2555, น. 92 - 93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คเกจจิ้ง บริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ จำนวน 140 คน จากประชากรทั้งหมด 210 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที

และค่าทดสอบเอฟ เมื่อพบความแตกต่าง จึงทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัททีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการในการปฏิบัติงานตามลำดับส่วนผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน แตกต่างกันประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริวิชญ์ เวชกิจ (2556, น. 33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่าง ๆ อันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและนาผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองช่างต่อไป การศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสภาจังหวัด คณะผู้บริหาร ข้าราชการและพนักงานจ้างของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 150 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลนั้นไม่เป็นปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน และไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ควรได้รับการแก้ไขในอันดับแรก คือ ปัจจัยด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่และบุคลากร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามลำดับ กองช่างควรมีการปรับปรุงวิธีการจัดการองค์กร โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อบังคับ นำไปสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพและเป็นระบบ ตลอดจนควรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรของกองช่างอย่างเสมอภาค รวมทั้งควรจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครุภัณฑ์ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลถึงภาพรวมผลงานที่ดีของกองการบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ต่อไป

แซน ช่างปรีชา (2557, น. 84 - 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจสถานีตำรวจภูธรวชิรบุรีมี อำเภอลำดวน จังหวัดพิจิตร พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจสถานีตำรวจภูธรวชิรบุรีมี อำเภอลำดวน จังหวัดพิจิตร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36, S.D. = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37, S.D. = 0.42$ ) ด้านผลตอบแทน และประโยชน์ที่ก่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.57$ ) ด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.58$ ) ข้อเสนอแนะ ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานนโยบาย และการบริหารที่มีความชัดเจน มีความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับ ตำแหน่งเป็นธรรมเนียมถูกต้อง เสมอภาคเน้นความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ การปฏิบัติงานที่มีการมอบหมายที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถปริมาณงานที่เหมาะสม มีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์แบบพี่น้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานยึดถือกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ เป็นหลักในการทำงานอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะเพียงพอต่อการใช้งาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

อภิชัย จตุพรวาที (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ 3) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร (Population) ได้แก่ อาสาสมัครคุมประพฤติในเขตจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 122 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequencies) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi - Square Test) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัย

ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการออกไปสอดส่อง, ด้านการให้ความช่วยเหลือ, ด้านการควบคุมดูแล และด้านการเขียนรายงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน 1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา อาชีพ รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานอาสาสมัครคุมประพฤติ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของอาสาสมัครคุมประพฤติไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและสัมมนา ด้านการมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติด้านการเขียนรายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การทำงานของอาสาสมัครคุมประพฤติมีปัญหาเรื่องแผนที่บ้านของผู้ถูกคุมความประพฤติไม่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาในการออกไปสอดส่อง จำนวนอาสาสมัครคุมประเดติน้อยเกินไป ไม่ควบคุมทุกพื้นที่ทำให้ต้องเดินทางไปทำคดีระยะทางไกลสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทางอาสาสมัครคุมประพฤติบางท่านยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสงเคราะห์ ทำให้ผู้ถูกคุมความประพฤติหรือผู้เข้ารับการฟื้นฟูไม่ได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานคุมประพฤติ บางครั้งผู้ถูกคุมความประพฤติบางรายไม่ใส่ใจคดีเดือนของอาสาสมัครคุมประพฤติ ดังนั้นสำนักงานคุมประพฤติควรส่งคดีให้ใกล้เคียงกับที่พักอาศัยของอาสาสมัครคุมประพฤติเพื่อสะดวกในการสอดส่องดูแล นอกจากนี้ควรนำเครือข่ายยุติธรรมชุมชนมาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นอาสาสมัครคุมประพฤติ เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ในจังหวัดนครสวรรค์ อีกทั้งควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครคุมประพฤติ เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมและทบทวนความรู้เดิมเสมอ สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ ควรคัดเลือกสรรหาอาสาสมัครคุมประพฤติที่มีจิตอาสาเข้ามาทำงาน พนักงานคุมประพฤติ ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติหลังจากที่อาสาสมัครคุมประพฤติได้ส่งรายงานแล้ว เพื่อรู้ถึงข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงการทำงาน

ธนัญชรินทร์ ศิริขุม (2560, น. 70) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ ความรักผูกพันในงาน และแรงจูงใจให้บริการสาธารณะของพนักงานเทศบาลนครสงขลา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ

ที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลา 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครสงขลา จำนวน 300 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .857 ถึง .982 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และวิเคราะห์พหุคูณแบบสเตปไวส์ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดกับตัวแปรเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .312 ถึง .752 ดังนี้ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (X1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X2) ความยุติธรรมในองค์กร (X3) ความรักผูกพันในงาน (X4) และแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ (X5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .752, .312, .382, .570 และ .531 ตามลำดับ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มี 3 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลาได้ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (X1) แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ (X5) และความยุติธรรมในองค์กร (X3) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .699, .123 และ .062 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .646, .133 และ .097 มีค่า Sig. เท่ากับ .000, .005 และ .022 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .770 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.3 ( $R^2 = .593$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ (Adj  $R^2$ ) เท่ากับ .589 มีความคลาดเคลื่อน (SEEst) เท่ากับ .257 และค่าคงที่ (a) ของสมการในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ .481 โดยทั้ง 3 ตัวแปรสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 .01 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้  $Y = .481 + .699 X1 + .123 X5 + .062 X3$  และ  $Z = .646 X1 + .133 X5 + .097 X3$

เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560, น. 155) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงทำนาย เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์กร ภูมิภาคทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน และ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีมกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลหัวหน้าเวรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยา จำนวน 203 คน เครื่องมือ

ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยภายนอก ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามครั้งนี้การรับรู้บทบาท ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการสื่อสารความผูกพันต่อองค์กร วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.88, 0.85, 0.81, 0.88, 0.92, 0.82, 0.92, 0.98 และ 0.92 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยาอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ( $r = 0.70$  and  $r = 0.64$ ,  $r = 0.63$  Respectively) และ 3) ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 59.1 โดยทักษะการสื่อสารมีอำนาจการทำนายได้สูงสุดข้อเสนอแนะ จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร ผู้บริหาร ควรพัฒนาปัจจัยเหล่านี้เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อัครเดช ไหมจันทร์ (2560, น. 51) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยในการทำงาน ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา มีกลุ่มตัวอย่าง 110 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ ใช้เทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t - test) การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียวและทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุ 31 - 35 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ รายได้เฉลี่ย / เดือน 10,000 - 15,000 บาท และอายุงานน้อยกว่า 5 ปี 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา พบว่า

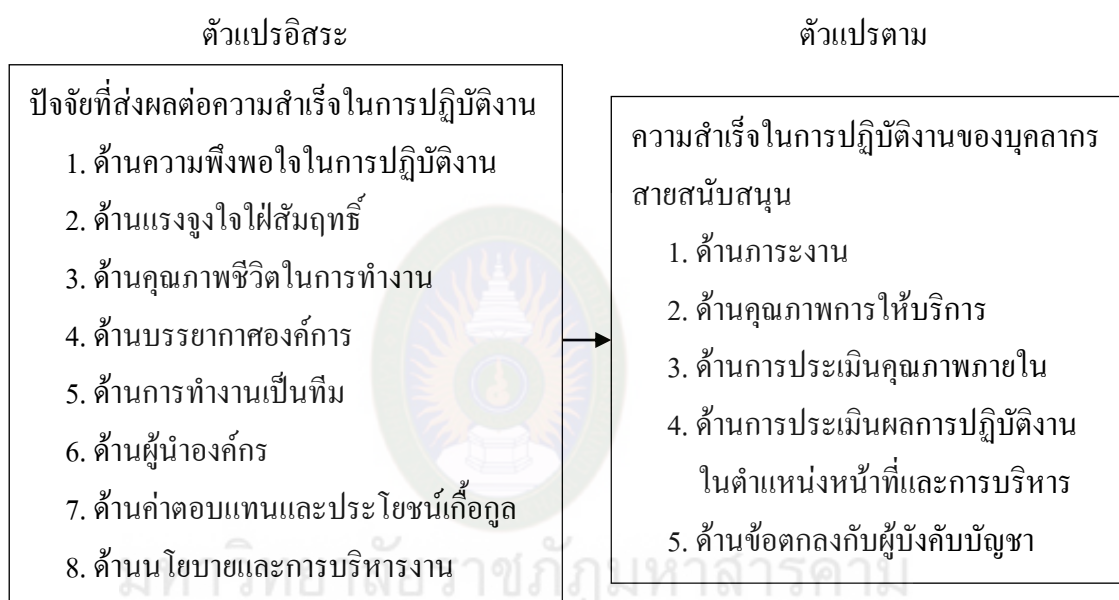
ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน

3) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการทำงาน รองลงมา คือ คุณภาพงาน และปริมาณการผลิต 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย / เดือน และอายุงานไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย R2 เท่ากับ .054 กล่าวได้ว่า ความเป็นได้ของการตั้งสมมติฐานว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 5.40 ซึ่งความสามารถในการทำนายมีค่าน้อยโดยปัจจัยที่มีอิทธิพลส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 94.60 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น โดยพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงก้าวหน้าในงาน สามารถพยากรณ์ผลที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทรี ศักดิ์ศรี (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู โดยมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีเป็นตัวแปรต้นกลาง การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของครู พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร 2) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู โดยมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีเป็นตัวแปรต้นกลางกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัด การศึกษาท้องถิ่นที่ 3 (ภาคกลางตอนกลาง) จำนวน 405 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีอย่างง่าย และวิธีแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับค่อนข้างดี พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) โมเดลเชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยตัวแปรอิสระผู้วิจัยสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการ และตัวแปรตามได้นำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้วางขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. พื้นที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

- 3.1.1 ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 453 คน ประกอบด้วย
- |         |                                   |              |
|---------|-----------------------------------|--------------|
| 3.1.1.1 | ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา | จำนวน 13 คน  |
| 3.1.1.2 | พนักงานราชการ                     | จำนวน 40 คน  |
| 3.1.1.3 | พนักงานสายสนับสนุน (จบแผ่นดิน)    | จำนวน 82 คน  |
| 3.1.1.4 | พนักงานสายสนับสนุน (จบรายได้)     | จำนวน 303 คน |
| 3.1.1.5 | ลูกจ้างประจำ                      | จำนวน 15 คน  |
|         | รวม                               | จำนวน 453 คน |

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 213 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ (Yamane, 1973, p. 727) และการแบ่งชั้นภูมิ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3 - 1)$$

กำหนดให้ N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด (453)

n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05 แทนค่าในสูตรได้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร} \quad n &= \frac{453}{1 + 453(.05)^2} \\ &= \frac{453}{1 + 1.1325} \\ &= \frac{453}{2.1325} \\ &= 212.42 \end{aligned}$$

คำนวณหาขนาดตัวอย่าง ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 212.42 จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 213 คน

### ตารางที่ 3.1

จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	ประเภทของบุคลากรสายสนับสนุน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	13	6
2	พนักงานราชการ	40	19
3	พนักงานสายสนับสนุน (งบแผ่นดิน)	82	39
4	พนักงานสายสนับสนุน (งบรายได้)	303	142
5	ลูกจ้างประจำ	15	7
รวม		453	213

3.1.2.1 จากนั้น ผู้วิจัย ก็สุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประชากรตามหลักของการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับสลากรายชื่อของบุคคลกรแต่ละประเภทเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 213 คน ตามรายชื่อ

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires)

### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.2.2.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขและเสนอแนะปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

### 3.2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.3.1 แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของรูปแบบของแบบสอบถาม และการใช้ภาษาเพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

### 3.2.3.2 นำแบบสอบถามมาหาค่าไอโอซี (IOC ; Index of Item Objective Congruence)

โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2544, น. 219 - 233)

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

1) แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่า IOC หากการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 คน ได้แก่

1.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาริช ราศรี วุฒิกการศึกษา ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสังคมศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตรวจสอบด้านเชี่ยวชาญ ด้านเนื้อหา

1.2) ดร.สุวิมล สมไชย วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ โสธร ผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาษา

1.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ วุฒิกการศึกษา ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาประชากรศึกษา ตำแหน่งคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน วัดผลและประเมินผล

3.2.3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขและเสนอคณะที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธี Item - Total Correlation แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ คอนบราค Cronbach) งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่น .91

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัย กำหนดให้มีผู้ช่วยวิจัย จำนวน 3 คน ในการเก็บข้อมูล ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้วิจัยชี้แจงขั้นตอน และวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ขออนุญาตรับรอง และแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงคณบดีทุกคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตให้ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.3.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 213 คน โดยผู้วิจัย และผู้ช่วยวิจัยได้นำแบบสอบถามส่งถึงผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับคืนถึงผู้วิจัย

3.3.4 ดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วนของแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว นำมาดำเนินการกรอกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประมวลผล ต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัย ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ปรากฏว่าสมบูรณ์ และถูกต้องทุกฉบับ

3.4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ลงรหัสตามแบบการลงรหัส (Coding Form)

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วให้คะแนนแต่ละข้อ โดยกำหนดไว้ 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

3.4.4 กำหนดการแปลความหมายความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3.5.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สถิติที่ใช้ คือ ใช้การวิเคราะห์ด้วย (Multiple Linear Regression Analysis) โดยวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปร (Enter Multiple Linear Regression)

3.5.5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่ม (Grouping) ที่มีความหมายเดียวกัน ลักษณะเดียวกัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และอภิปรายเชิงพรรณนาความ (Descriptive)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาเสนอข้อมูลด้วยตารางประกอบการอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแปลความหมาย มีดังนี้

$n$	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหพันธ์หุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
$b$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$t$	แทน	ค่าสถิติที
$X_1$	แทน	ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
$X_2$	แทน	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
$X_3$	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
$X_4$	แทน	ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
$X_5$	แทน	ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
$X_6$	แทน	ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร
$X_7$	แทน	ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล

- $X_s$  แทน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน
- $Y$  แทน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- $\hat{Y}$  แทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- $\hat{Z}$  แทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
- \* แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

##### ตารางที่ 4.1

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	85	43.8
1.2 หญิง	128	56.2
รวม	213	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.2
2.2 ปริญญาตรี	121	72.9
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	81	23.8
รวม	213	100.00
3. อายุการทำงาน		
3.1 1 - 5 ปี	27	18.2
3.2 6 - 10 ปี	127	54.1
3.3 11 ปี ขึ้นไป	59	27.6
รวม	213	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 213 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 128 คิดเป็นร้อยละ 56.2 และเพศชาย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9 รองลงมา มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 รองลงมา มีอายุการทำงาน 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และมีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

**2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน**

#### ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย	อันดับที่
1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.58	0.79	มาก	2
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	3.41	0.85	มาก	5
3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	3.53	0.74	มาก	3
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	3.32	0.87	ปานกลาง	7
5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	3.49	0.59	มาก	4
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร	3.34	0.81	ปานกลาง	6
7. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล	3.27	0.81	ปานกลาง	8
8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.65	0.79	มาก	1
รวม	3.45	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.79) รองลงมา ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.79) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.74) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.59) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.85) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.81) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.87) และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ

### 2.2.1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.51	0.93	มาก
2. มีความภูมิใจในตนเอง เมื่อได้รับมอบหมายงานเป็นงานใหม่ ๆ	3.60	0.87	มาก
3. งานที่ทำมีความท้าทายได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ มากขึ้น	3.58	0.62	มาก
4. หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้ที่ดีและมีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.79	0.99	มาก
5. มีความตั้งใจทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร	3.49	0.77	มาก
6. ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	3.52	0.82	มาก
รวม	3.58	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.79$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้ที่ดีและมีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.99$ ) มีความภูมิใจในตนเอง เมื่อได้รับมอบหมายงานเป็นงานใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = 0.87$ ) งานที่ทำมีความท้าทายได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ มากขึ้น ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.62$ ) ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ( $\bar{X} = 3.52, S.D. = 0.82$ ) งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.93$ ) มีความตั้งใจทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.77$ ) ตามลำดับ

### 2.2.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

#### ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีต้องการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเกิดความภูมิใจในตนเอง	3.53	0.69	มาก
2. มีความอดทน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	3.21	0.79	มาก
3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เสียสละเพื่อส่วนรวม	3.30	0.88	มาก
4. กำหนดเป้าหมายการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว	3.52	0.82	มาก
5. สอบถามข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์	3.51	0.70	มาก
รวม	3.41	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.85$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ได้ดังนี้ มีต้องการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเกิดความภูมิใจในตนเอง ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.69) กำหนดเป้าหมายการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.82) สอบถามข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.70) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เสียสละเพื่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.88) มีความอดทน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

### 2.2.3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

#### ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.25	0.42	มาก
2. ได้รับการยอมรับจากบุคคลในหน่วยงาน	3.63	0.73	มาก
3. หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่พร้อมในการปฏิบัติงาน	3.51	0.84	มาก
4. หน่วยงานมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการประเมินผลงานของ บุคลากรที่ชัดเจน	3.64	0.89	มาก
5. มีเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยแก้ไขปัญหา	3.61	0.64	มาก
6. หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการบริหารงาน	3.85	0.70	มาก
รวม	3.53	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.74) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.70) หน่วยงานมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.89) ได้รับการยอมรับจากบุคคลในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.73) มีเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.61$ ,

S.D. = 0.64) หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84) มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.42) ตามลำดับ

#### 2.2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

##### ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศมีความเหมาะสม และส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานสะดวก	3.49	0.87	มาก
2. สภาพแวดล้อมต่างๆไปของหน่วยงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.33	0.66	ปานกลาง
3. มีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ที่เพียงพอกับความต้องการ	3.41	0.98	มาก
4. การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	3.16	0.82	ปานกลาง
5. รู้สึกปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	3.21	0.75	ปานกลาง
รวม	3.32	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.87) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศมีความเหมาะสม และส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานสะดวก ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.87) มีการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ที่เพียงพอกับความต้องการ ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.98) สภาพแวดล้อมต่างๆไปของหน่วยงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.33$ ,

S.D. = 0.66) รู้สึกปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.75) การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

### 2.2.5 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

#### ตารางที่ 4.7

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	3.88	0.45	มาก
2. เพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.34	0.78	ปานกลาง
3. สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.66	0.93	มาก
4. มีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ	3.56	0.82	มาก
5. ได้รับการยอมรับในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.44	0.79	มาก
6. ทุกคนสามารถถ่ายทอดความรู้ของตนเอง ผ่านการจัดการความรู้ขององค์กร	3.57	0.95	มาก
รวม	3.49	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.59) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.45) สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.93) ทุกคนสามารถถ่ายทอดความรู้

ของตนเองผ่านการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.95$ ) มีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = 0.82$ ) ได้รับการยอมรับในด้านสามารถในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.79$ ) เพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.78$ ) ตามลำดับ

#### 2.2.6 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

#### ตารางที่ 4.8

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน	3.48	0.75	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนที่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	0.89	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.35	0.84	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	3.44	0.70	มาก
5. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะและร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.29	0.83	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน	3.12	0.76	ปานกลาง
รวม	3.34	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.81$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนที่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.89$ ) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.75$ ) ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.70$ ) ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.84$ ) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะและร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.29, S.D. = 0.83$ ) ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ( $\bar{X} = 3.12, S.D. = 0.76$ ) ตามลำดับ



### 2.2.7 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล

#### ตารางที่ 4.9

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.19	0.72	ปานกลาง
2. ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการต่าง ๆ	3.25	0.87	ปานกลาง
3. หน่วยงานให้รางวัล แก่บุคลากรที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	3.52	0.70	มาก
4. มีพ้อใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน	3.56	0.75	มาก
5. ได้รับสวัสดิการจากหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.05	0.82	ปานกลาง
รวม	3.27	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = 0.81) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีพ้อใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.75) หน่วยงานให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.70) ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.87) รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับปริมาณงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.72) ได้รับสวัสดิการจากหน่วยงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.05$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

## 2.2.8 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน

### ตารางที่ 4.10

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	3.63	0.73	มาก
2. การบริหารของกลุ่มงาน / ฝ่ายให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน	3.51	0.84	มาก
3. สามารถปฏิบัติตามระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ	3.64	0.99	มาก
4. ความชัดเจนในการแบ่งสายงานในคณะฯ	3.61	0.84	มาก
5. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหาร	3.85	0.90	มาก
รวม	3.65	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.79) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหาร ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.90) สามารถปฏิบัติตามระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.99) ระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.73) ความชัดเจนในการแบ่งสายงานในคณะฯ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.84) การบริหารของกลุ่มงาน / ฝ่ายให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

#### ตารางที่ 4.11

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
1. ด้านภาระงาน	3.37	0.79	ปานกลาง	5
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.64	0.66	มาก	1
3. ด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ	3.62	0.90	มาก	2
4. ด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.44	0.85	มาก	4
5. ด้านการให้บริการอย่างก้าวหน้า	3.47	0.87	มาก	3
รวม	3.51	0.55	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  
S.D. = 0.55) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.66)  
ด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.90) ด้านการให้บริการอย่างก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.47$ ,  
S.D. = 0.87) ด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.85) ด้านภาระงาน ( $\bar{X} = 3.37$ ,  
S.D. = 0.79) ตามลำดับ

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

#### 3.2.1 ด้านภาระงาน

##### ตารางที่ 4.12

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาระงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ทำงานถูกต้องตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่กำหนด	3.49	0.87	มาก
2. มีความเรียบร้อย และประณีตของผลงาน	3.33	0.76	มาก
3. มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.58	0.75	มาก
4. ปริมาณงานที่ได้รับตรงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ	3.23	0.92	มาก
5. แก้ปัญหาข้อผิดพลาดด้วยตัวเอง	3.20	0.89	มาก
รวม	3.37	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านภาระงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.79) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.75) ทำงานถูกต้องตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.87) มีความเรียบร้อย และประณีตของผลงาน ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.76) ปริมาณงานที่ได้รับตรงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.92) แก้ปัญหาข้อผิดพลาดด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ

## 3.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

## ตารางที่ 4.13

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณภาพการให้บริการ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และแนะนำขั้นตอน ในการให้บริการ	3.95	0.89	มาก
2. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่ง ตอบแทน	3.91	0.76	มาก
3. ทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสามารถรับบริการ ได้หลากหลายช่องทาง	3.21	0.84	ปานกลาง
4. มีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการ ด้านต่าง ๆ ได้	3.68	0.99	มาก
5. ให้บริการด้วยความรวดเร็วและตรงตามความต้องการ	3.51	0.79	มาก
รวม	3.64	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.66) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และแนะนำขั้นตอนในการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.89) มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.76) มีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการด้านต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.99) ให้บริการด้วยความรวดเร็วและตรงตามความต้องการ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79) ทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวก สามารถรับบริการได้หลากหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.84) ตามลำดับ

### 3.2.3 ด้านการประเมินคุณภาพภายใน

#### ตารางที่ 4.14

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินคุณภาพภายใน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีส่วนร่วมในการการจัดทำรายงานประจำปีในการประเมิน คุณภาพภายใน	3.51	0.93	มาก
2. มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการ ประเมินคุณภาพ	3.60	0.97	มาก
3. ได้นำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานเตรียม ความพร้อมรับการประเมิน	3.58	0.82	มาก
4. เห็นความสำคัญ และจำเป็นของการประเมินคุณภาพภายใน	3.79	0.99	มาก
รวม	3.62	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินคุณภาพภายใน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.90) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เห็นความสำคัญและจำเป็นของการประเมินคุณภาพภายใน ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.99) มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการประเมินคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.97) ได้นำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานเตรียมความพร้อมรับการประเมิน ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.82) มีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานประจำปีในการประเมินคุณภาพภายใน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.93) ตามลำดับ

## 3.2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร

## ตารางที่ 4.15

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ที่กำหนด	3.49	0.87	มาก
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกิดประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า	3.52	0.98	มาก
3. มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	3.53	0.96	มาก
4. มีส่วนร่วมในการวางแผนและติดตามผลการบริหารป้องกัน ความเสี่ยงในองค์กร	3.21	0.77	ปานกลาง
รวม	3.44	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.85) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.96) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกิดประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.98) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.87) มีส่วนร่วมในการวางแผนและติดตามผลการบริหารป้องกันความเสี่ยงในองค์กร ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

### 3.2.5 ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา

#### ตารางที่ 4.16

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. สามารถกำหนดแผนดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.30	0.78	ปานกลาง
2. ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน	3.52	0.92	มาก
3. ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.52	0.90	มาก
4. มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	3.56	0.85	มาก
รวม	3.47	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.87) เรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.85) ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.92) ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.90) สามารถกำหนดแผนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย จำนวน 8 ตัว และนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง และสร้างสมการทำนายพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้



#### 4.1 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ด้วยวิธีเป็นการหารระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูงค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะสูงไปด้วย และถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูง ค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะต่ำและถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำค่าของตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งจะสูง ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากค่า (Correlation Coefficient (r)) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (คุชฎี อายุวัฒน์, 2553, น. 2) ดังนี้

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001 - 0.500 มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.501 - 0.700 มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.701 ขึ้นไป มีระดับความสัมพันธ์สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ควรมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด (Multicollinearity) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป จนไม่เหมาะที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน

ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่

4.1.1.1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  $X_1$

4.1.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  $X_2$

4.1.1.3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน  $X_3$

4.1.1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ  $X_4$

4.1.1.5 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม  $X_5$

4.1.1.6 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร  $X_6$

4.1.1.7 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล  $X_7$

4.1.1.8 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน  $X_8$

ตารางที่ 4.17

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
X <sub>1</sub>	1	-	-	-	-	-	-	-
X <sub>2</sub>	.340**	1	-	-	-	-	-	-
X <sub>3</sub>	.395**	.359**	1	-	-	-	-	-
X <sub>4</sub>	.579**	.422**	.647**	1	-	-	-	-
X <sub>5</sub>	.426**	.168**	.436**	.409**	1	-	-	-
X <sub>6</sub>	.390**	.394**	.350**	.339**	.405**	1	-	-
X <sub>7</sub>	.356**	.699**	.484**	.507**	.294**	.560**	1	-
X <sub>8</sub>	.419**	.277**	.570**	.568**	.426**	.330**	.371**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .168 - .699 ไม่มีคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 ที่จะก่อให้เกิดปัญหาที่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) เมื่อนำไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงมีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์หาผลหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัวที่มีต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยมีข้อสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) เพื่อที่จะทำให้สามารถนำผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามมารวมกันได้ (Additivity) กล่าวคือตัวแปรอิสระ แต่ละตัวมีผลต่อตัวแปรตามหรือไม่ และตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบดูว่าตัวแปรอิสระสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกัน และไม่มีปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions) ตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 กำหนดตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง  
ดังตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18**

ตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

ตัวแปร	รายละเอียด	รหัส	รหัสข้อมูล
ตัวแปรตาม			
y	ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
ตัวแปรอิสระ			
X <sub>1</sub>	ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>2</sub>	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>3</sub>	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ในการทำงาน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>4</sub>	ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>5</sub>	ด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>6</sub>	ด้านผู้นำองค์กร	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>7</sub>	ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์ เกื้อกูล	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค
X <sub>8</sub>	ค่านโยบายและการ บริหารงาน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับ ปัจจัยทางการบริหาร 5 ระดับ	มาตราอันตรภาค

4.2.2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method)

4.2.2.1 ตัวแปรอิสระ จำนวน 8 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  $X_1$  2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  $X_2$  3) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน  $X_3$  4) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร  $X_4$  5) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม  $X_5$  6) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร  $X_6$  7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูล  $X_7$  8) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน  $X_8$

4.2.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  $Y$  ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.19

#### ตารางที่ 4.19

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ( $Y$ )

ตัวแปรอิสระ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
a ค่าคงที่	.557	.071	-	7.844	.00*
1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน $X_1$	.365	.035	.526	10.315	.00*
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ $X_2$	.257	.018	.397	14.600	.00*
3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน $X_3$	.014	.075	.018	.183	.85
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร $X_4$	.126	.017	.198	7.347	.00*
5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม $X_5$	.119	.020	.128	5.825	.00*
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร $X_6$	-.026	.017	-.038	-1.544	.12
7. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล $X_7$	.052	.023	.076	2.239	.03*
8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน $X_8$	-.054	.071	-.078	-.770	.44

$R = .941, R^2 = .886$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ( $Y$ ) โดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method) ดังนี้

1. ปัจจัยที่นำมาศึกษา ทั้ง 8 ตัวแปร มีความสัมพันธ์พหุคูณกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) เท่ากับ 0.941 ( $R = .941$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร รวมกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่นำมาศึกษา ทั้ง 8 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการผันแปรกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) เท่ากับ .886 ( $R^2 = .886$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร สามารถอธิบายความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) ได้ร้อยละ 88.60

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 ตัวแปร สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  $X_1$  (Beta = .526)

3.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์  $X_2$  (Beta = .397)

3.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ  $X_4$  (Beta = .198)

3.4 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม  $X_5$  (Beta = .128)

3.5 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล  $X_7$  (Beta = .076)

3.6 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน  $X_3$  (Beta = .018)

3.7 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร  $X_6$  (Beta = -0.038)

3.8 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน  $X_8$  (Beta = -0.078)

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ .557 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และทราบน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จึงสามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Y} = .557 + .356(X_1) + .257(X_2) + .126(X_4) + .119(X_5) + .052(X_7)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z = B_1z_1 + B_2z_2 + \dots + B_nz_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Z} = .526(Z_1) + .397(Z_2) + .198(Z_4) + .128(Z_5) + .076(Z_7)$

เมื่อ  $\hat{Y}$  และ  $\hat{Z}$  = ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### ตารางที่ 4.20

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ความถี่
1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
1.1 ควรแบ่งภาระงานตามความสามารถของบุคลากร	23
1.2 ควรกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้มีความยุติธรรม	12
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	
2.1 ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	26
2.2 ควรสนับสนุนกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะการทำงานของตนเอง	12
3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
3.1 ควรสนับสนุนวัสดุที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน	12
3.2 ควรตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย	8
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ	
4.1 ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย	23
4.2 ควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความสามัคคี	6
5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	
5.1 ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกัน	32
5.2 ควรสนับสนุนการช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ในองค์กร	16
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร	
6.1 ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	24
6.2 ควรให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	12
7. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล	
7.1 ควรสนับสนุนด้านสวัสดิการของบุคลากรให้เพียงพอ	21
7.2 ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ	10

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ความถี่
8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	
8.1 ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ	35
8.2 ควรประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนการดำเนินโครงการต่าง ๆ	13
8.3 ควรส่งเสริมบุคลากรกำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง	9

ตารางที่ 4.20 สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรแบ่งภาระงานตามความสามารถของบุคลากร ควรกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้มีความยุติธรรม
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะการทำงานของตนเอง
3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ ควรสนับสนุนวัสดุที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ควรตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความสามัคคี
5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกัน ควรสนับสนุนการช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในองค์กร
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ควรให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
7. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ควรสนับสนุนด้านสวัสดิการของบุคลากรให้เพียงพอ ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ
8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ควรประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ควรส่งเสริมบุคลากรกำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ทำการสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ไว้ตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ดังนี้

5.1.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.79) รองลงมา ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.79) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.74) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.59) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.85) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.81) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.87) และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.55) เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.66) ด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.90) ด้านการให้บริการอย่างก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.87) ด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.85) ด้านภาระงาน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ



5.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5.1.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .168 - .699

5.1.3.2 ปัจจัยที่นำมาศึกษา ทั้ง 8 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการผันแปร กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม (Y) เท่ากับ .886 ( $R^2 = .886$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร สามารถอธิบายความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) ได้ร้อยละ 88.60

5.1.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 ตัวแปร สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  $X_1$  (Beta = .526)
- 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  $X_2$  (Beta = .397)
- 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ  $X_4$  (Beta = .198)
- 4) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม  $X_5$  (Beta = .128)
- 5) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล  $X_7$  (Beta = .076)

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ .557 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และทราบน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จึงสามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ  $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Y} = .557 + .356(X_1) + .257(X_2) + .126(X_4) + .119(X_5) + .052(X_7)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z = B_1z_1 + B_2z_2 + \dots + B_nz_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Z} = .526(Z_1) + .397(Z_2) + .198(Z_4) + .128(Z_5) + .076(Z_7)$

เมื่อ  $\hat{Y}$  และ  $\hat{Z}$  = ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5.1.3.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรแบ่งภาระงานตามความสามารถของบุคลากร ควรกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้มีความยุติธรรม

- 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะการทำงานของตนเอง
- 3) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ ควรสนับสนุนวัสดุที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ควรตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย
- 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ควรสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความสามัคคี
- 5) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกัน ควรสนับสนุนการช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในองค์กร
- 6) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ควรให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
- 7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ควรสนับสนุนด้านสวัสดิการของบุคลากรให้เพียงพอ ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ
- 8) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ควรประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ควรส่งเสริมบุคลากรกำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง

## 5.2 อภิปรายผล

**5.2.1 อภิปรายผลตามสมมติฐาน ข้อที่ 1** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งมีการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ธนัญวรินทร์ ศิริชุม (2560, น.70) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลา ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครสงขลา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยสอดคล้องกับ สุนทรี ศักดิ์ศรี (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับค่อนข้างดี พฤติกรรมการเป็นสมาชิก

ที่ดีขององค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

**5.2.2 อภิปรายผลตามสมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ผลวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล

5.2.2.1 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความภูมิใจในความเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย และมีความพอใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมายตรงซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถในแต่ละตำแหน่ง สอดคล้องกับ Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน หรือความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) คือ ด้านลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่งานที่มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) คือ ด้านสถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

5.2.2.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและต้องการประสบความสำเร็จในงานที่สามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และมีการพัฒนาตนเองอย่างเสมอ สอดคล้องกับ McClelland (1961, pp. 36 - 62) กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบตั้งจุดมุ่งหมายในแบบที่ยากท้าทาย สามารถบรรลุด้วยการทำงานหนักความสามารถ การวางแผน และมีความมุ่งมั่น ไม่ลดละจุดมุ่งหมาย มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จล่วงหน้าได้ด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จ

5.2.2.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าในแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ Slocum and Hellriegel (2011, p. 440) กล่าวว่า ความพอใจของพนักงานจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้บรรยากาศของพนักงานในองค์การ ดังนั้นควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้เร็วขึ้น

5.2.2.4 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปิ่นใจ (2560, น. 155) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยาอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ( $r = 0.70$  and  $r = 0.64$ ,  $r = 0.63$  Respectively)

5.2.2.5 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า องค์ประกอบค่าจูน (Maintenance Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ได้แก่ ด้านเงินเดือน หรือค่าตอบแทน (Salary) เป็นสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ซึ่งองค์การสามารถจ่ายค่าตอบแทนพอเพียงแก่การดำรงชีวิตได้รับการประเมินขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอจะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในหน่วยงาน โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร

5.3.1.2 บุคลากรควรมีความอดทน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ควรมีหลักสูตรพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์

5.3.1.3 ผู้นำควรส่งเสริมบุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งตามสายงาน พัฒนาทักษะในงานด้านวิชาการของบุคลากร

5.3.1.4 ควรจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เสริมสร้างให้ทุกคนในองค์กรให้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้านความสะอาด มีระเบียบ กำหนดระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ

5.3.1.5 ควรยอมรับและเรียนรู้ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ควรมีหลักสูตรพัฒนาบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมในการทำงาน เพื่อความเป็นเอกภาพในส่วนงานต่าง ๆ

5.3.1.6 ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน มีการสนับสนุนผู้ที่ทำงานดีเด่น มีการให้รางวัลในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคคล

5.3.1.7 ควรจัดสวัสดิการต่างๆ ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม มีรางวัลพิเศษเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.3.1.8 การบริหารควรมีความชัดเจนในการแบ่งสายงานในคณะฯ กำหนดงานให้มีความเหมาะสมกับสายงานและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจที่สำคัญ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โกรเฮ สยาม จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมสุขภาพจิต. (2549). คู่มือคลายเครียด. กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. (2540). การควบคุมการทำงานของแรงงานต่างชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กรมการจัดหางาน.
- กันตยา เพิ่มผล. (2541). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development) (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กันตยา เพิ่มผล. (2551). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- กัลยารัตน์ อ่องคณา. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าในตนสภาพแวดล้อม ในงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม ดันติผลาชีวะ. (2545). อยู่อย่างมีความสุข. กรุงเทพฯ: โอเอส. พรินติ้ง.
- เกียรติคุณ วรกุล. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขวัญเรือน รุ่งตาล. (2553). การพัฒนาระบบงานการเงินการบัญชีโรงเรียนบ้านบุตาโฮ - โนนกลาง อำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2553). บรรยากาศองค์กรและลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). สามประสานในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. *นานาสาระจากรวมพลังเพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- นรา สมประสงค์. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป 9 จำกัด.
- บุญจง ชวศิริวงศ์. (2550). Happy Workplace. *วารสารพัฒนาสังคม*, 9(2), 61 - 63.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.
- บุษยามาศ แสงเงิน. (2553). *ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก [www.gotoknow.org/posts/385878g](http://www.gotoknow.org/posts/385878g).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.
- พรสุข อัสวานิเวศน์. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีโรงงานอุตสาหกรรมอาหารการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พระเทพเวที (ประยูรค์ ปยุตโต). (2530). *พัฒนาปัญญา*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ประยูรค์ ปยุตโต). (2536). *จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร (พุทธศาสนากับการพัฒนามนุษย์)*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต.). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้งแมส โปรดักส์.
- ภูวนัย เกษมบุญชู. (2550). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มานะ พิจุลย์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.



- รวมศิริ เมนะโพธิ. (2550). *เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุขกรณีนักศึกษาภาคพิเศษ ระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชดา สุทธิวรกุลกุล. (2542). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กำแพงเพชร: สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- รัตนกรณีย์ ชมศรีเคน. (2551). *ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ราชบัณฑิตยสถาน (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542)*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2542). *การสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์*. สืบค้นจาก [http://ge.kbu.ac.th/Download8\\_files/img/2.pdf](http://ge.kbu.ac.th/Download8_files/img/2.pdf).
- วรรณาด แสงมณี. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / งานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนพรีนติ้ง.
- วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์ และกัญญามน อินหว่าง. (2554, พฤษภาคม - สิงหาคม). การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 1(2), 62 - 77.
- วัชรระ ศิลป์เสวตร์. (2548). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน ประจำสำนักงานรองอธิการบดี ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2545). *คู่มือการประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสูทธิ์.
- ศิริวิษณุ เวชกิจ. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ศิริพร พันธุ์ลี. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณลักษณะงานคุณภาพชีวิตในการทำงานและค่านิยมการบริการของพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทลโลร์เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิตศึกษา). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เพื่อองฟ้าพรินติ้ง.
- สมนึก ภัททิยชนิ. (2544). *การวัดผลการศึกษา*. กทม. พิมพ์: ประสานการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). *ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ. รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา อินตะโอด. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความต้องการมีส่วนร่วมในองค์การและความสุขในการทำงาน : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตภาคเหนือตอนบน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนทรี ศักดิ์ศรี. (2561, มกราคม - มิถุนายน). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู โดยมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีเป็นตัวแปรต้นกลาง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 7(1), 125 - 143.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน. ในเอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2537). *จิตวิทยาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2545). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2542). *Home Visiting : การเยี่ยมบ้าน. ในสารานุกรมทางสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สมาคมนักสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *ตัวแบบธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- หนูนิล ศรีสมบัติ. (2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิชัย จตุพรวาทิ. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อภิสิทธิ์ ช่างวางกูร. (2542). เกริ่นนำ. *วารสารคำคุณ*, 9,(3).
- อักรเดช ไม้จันทร์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย. (2534). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกหวาดกลัว ความทนทานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาลัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันต์ สังขมณี. (2555). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คเกจบริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- เอกชัย กี่สูงพันธ์. (2545). *การประชุมวิชาการงานบริหารสัมพันธ์ ครั้งที่ 26 “ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา”*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- Bluestone, I. (1977). Implementing Quality - of - work life Programs. *Management Review*, 6(9), 43 - 46.
- Bovee, C.L. and Other (1993). *Management*. New York: McGraw - Hill.
- Casio, W.F. (1989). *Managing Human Resources*. New York: McGraw - Hill.
- Charles, W. (2006). Employee Engagement : The Real Secret of Winning a Crucial Edge Over your Rival. *Resource Magazine*, 19 - 22.
- David, C. and Thomas, D.A. (1989). *Leadership in Organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood cliffs, NJ: P Hall.
- Delamotte, Y. and Takezawa, S. (1984). *Quality of Working Life in International Perspective*. Geneva: International Labor Office.
- Diener, E. (2003). *Frequently asked question (FQA'S) about subjective well - being (Happiness and life satisfaction)*. Retrieved from <http://psych.uiuc.edu/nediener/fag.html>.
- Dubrin, A.T. (1981). *Human Relation : A Job Oriented Approach*. Virginia: Reston Publishing.

- Dupuy, H.J. (1977). The general well-being schedule. In F. McDowell and C. Newell (Eds.), *A Measuring Health : A Guide to Rating Scales and Questionnaires*. New York: Oxford University Press.
- Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw - Hill.
- Forehand, G.A. and Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62,(6), 361 - 382.
- Frey, B.S. and Alois, S. (2002). What Can Economists Learn from Happiness. *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402 - 435.
- Gibson, J.L. and Others. (1988). *Organization*. (6<sup>th</sup> ed.). Texas: Business.
- Gilmer, V.B. (1967). *Industrial and Organization Psychology*. New York: McGraw - Hill.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw - Hill Book.
- Hackman, R.J. and Suttle, L.J. (1977). *Improving Life at Work ; Behavioral Science Approach to Organization Change*. Santa Monica. Calif: Goodyear Publishing.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.W. (1974). *Management : Contingency Approach*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Huse, E.F. and Cummings, T.G. (1985). *Organizational Development and Change*. St. Paul, Minn: West.
- IOpener. (2003). *Happiness at work*. Retrieved from [http://www.iopener.co.uk/happiness at work](http://www.iopener.co.uk/happiness%20at%20work).
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams : Creating the High - Performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kjerulf, A. (2006). *Top 5 Reasons to Make Your Startup a Great Place to Work*. Retrieved from <http://positivesharing.com/happyhouris9to5>.
- Kjerulf, A. and Happiness, O. (2007). *Praise for Happy Hour is 9 to 5*. Petersburg: Alexander. The authors published it in the Journal of Economic.

- Kwak, E.J. (2004). *Team Effectiveness and Characteristics : Apparel Product Development Teams*.  
Ph.D. Dissertation, Department of Textiles and consumer Sciences, The Florida University, U.S.A.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of  
Research Harvard Business School.
- Lockergnome. (2006). *Is Workplace Happiness a Business Decision?*. Available at 20 H Retrieved from  
<http://www.lockergnome.com/nexus/it/2006/04/25/is-workplace-happiness-a-businessdecision-?>.
- Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Measure up! yardsticks for continuous improvement*. Cambridge,  
MA: Basil Blackwell.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van No strand.
- Merton, H.C. (1977). A Look at Factors Affecting the Quality of Working Life. *Monthly Labor Review*,  
9(12), 64.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997). Theory of individual differences in task  
and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71 - 83.
- Herzberg, F. (1959). *Federick ; Mausner, Bernard ; and Snyderman, Block the Motivation to Work*.  
New York: John Willey.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K. and Japp, V. (1986). Power, situation and leaders' effectiveness :  
An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566 - 570.
- Newell, C.A. (1978). *Human Behavior in Educational Administration*. New Jersey: Prentice - Hall.
- Orem, D.E. (1991). *Nursing Concept of Practice*. (4<sup>th</sup> ed.). St Louis: Musky Year Book.
- Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (2007). *Fundamentals of Management*. (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle  
River, NJ: Pearson - Prentice Hal.
- Taro, Y. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row Publications.
- Van Meter, D.S. and Van Horn, C.E. (1975). The Policy Implementation Process : A Conceptual  
Framework. *Administration and Society*, 9(46), 4.
- Vickers, M. (2006). *Building and sustaining a culture that supports innovation*. Human Resource  
Planning, 29(3), 9 - 19.
- Walton, R.E. (1973). Quality of Working Life : What is it?. *Sloan Management Review*, 4(7), 20 - 23.
- Warr, P. (1990). The measurement of well - being and other aspects of mental health. *Journal of  
Occupation Psychology*, 63, 193 - 210.
- Zimbardo, P.G. and Weber, M. (1997). *Psychology*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Longman Publishers.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าข้อที่ตรงข้อมูลส่วนตัวของท่าน หรือเติมรายละเอียดในช่องว่าง

1. เพศ

1.1  ชาย

1.2  หญิง

2. ระดับการศึกษา

2.1  ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.2  ปริญญาตรี

2.3  สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุการทำงาน

3.1  1 - 5 ปี

3.2  6 - 10 ปี

3.3  11 ปี ขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง : กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>					
1.1 งานที่ท่านปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
1.2 ท่านมีความภูมิใจในตนเอง เมื่อได้รับมอบหมายงานเป็นงานใหม่ๆ					
1.3 ท่านคิดว่างานที่ท่านมีความท้าทายได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น					
1.4 หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้ที่ดีและมีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
1.5 ท่านตั้งใจทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร					
1.6 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
<b>2. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</b>					
2.1 ท่านต้องการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเกิดความภูมิใจในตนเอง					
2.2 ท่านมีความอดทน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง					
2.3 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เสียสละเพื่อส่วนรวม					
2.4 กำหนดเป้าหมายการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.5 ท่านสอบถามข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการทำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์					
<b>3. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน</b>					
3.1 ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
3.2 ท่านได้รับการยอมรับจากบุคคล ในหน่วยงาน					
3.3 หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์และ สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อม ในการปฏิบัติงาน					
3.4 หน่วยงานมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการประเมินผลงานของบุคลากร ที่ชัดเจน					
3.5 ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยแก้ไข ปัญหา					
3.6 หน่วยงานของท่านใช้ระบบคุณธรรม เป็นแนวทางในการบริหารงาน					
<b>4. ด้านบรรยากาศองค์การ</b>					
4.1 สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไป ในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศมีความเหมาะสม และส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานสะดวก					
4.2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของหน่วยงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน					
4.3 มีการจัดบริการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ที่เพียงพอกับความต้องการ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.4 การจัดสถานที่ในการทำงานเป็น สัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
4.5 รู้สึกปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน					
5. ด้านการทำงานเป็นทีม					
5.1 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหรือ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน					
5.2 ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน					
5.3 ท่านสามารถปรึกษาปัญหาการทำงาน กับเพื่อนร่วมงาน					
5.4 ท่านทำงานเป็นทีม เพื่อสร้าง ความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ					
5.5 ท่านได้รับการยอมรับในด้าน ความสามารถในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน					
5.6 ทุกคนสามารถถ่ายทอดความรู้ ของตนเอง ผ่านการจัดการความรู้ ขององค์กร					
6. ด้านผู้นำองค์กร					
6.1 ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในนโยบายและแนวทางการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน					
6.2 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนที่เป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6.3 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้มีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เล็งสอนงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง					
6.5 ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะ และร่วมแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
6.6 ผู้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาค แก่ทุกคน					
7. ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล					
7.1 รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม กับปริมาณงานของท่าน					
7.2 ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้ สิทธิเบิกค่าสวัสดิการต่าง ๆ					
7.3 หน่วยงานให้รางวัล แก่บุคลากรที่มี ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ					
7.4 ท่านพอใจกับเงินเดือนของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสาย อาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือน ท่าน					
7.5 ท่านได้รับสวัสดิการจากหน่วยงาน อย่างเหมาะสม					
8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
8.1 ท่านคิดว่าระเบียบและนโยบาย ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน					
8.2 การบริหารของกลุ่มงาน / ฝ่าย ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เท่าเทียมกัน					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.3 ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของท่านได้ กำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ					
8.4 ความชัดเจนในการแบ่งสายงานในคณะฯ					
8.5 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหาร					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง : กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านภาระงาน					
1.1 ท่านทำงานถูกต้องตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่กำหนด					
1.2 ท่านมีความเรียบร้อย และประณีตของผลงาน					
1.3 ท่านมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด					
1.4 ปริมาณงานที่ได้รับตรงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ					
1.5 ท่านแก้ปัญหาข้อผิดพลาดด้วยตัวเอง					

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>					
2.1 ท่านมีความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และแนะนำขั้นตอน ในการให้บริการ					
2.2 ท่านมีความซื่อสัตย์สุจริตในการ ปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน					
2.3 ท่านคิดว่าทำให้ผู้รับบริการได้รับ ความสะดวกสามารถรับบริการ ได้หลากหลายช่องทาง					
2.4 ท่านที่มีความรู้ ความสามารถ ในการให้คำปรึกษาและบริการ ด้านต่าง ๆ ได้					
2.5 ท่านให้บริการด้วยความรวดเร็ว และตรงตามความต้องการ					
<b>3. ด้านการประเมินคุณภาพภายใน</b>					
3.1 ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำ รายงานประจำปีในการประเมิน คุณภาพภายใน					
3.2 ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของการประเมินคุณภาพ					
3.3 ท่านได้นำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ ในการปฏิบัติงานเตรียมความพร้อม รับการประเมิน					
3.4 ท่านเห็นความสำคัญ และจำเป็น ของการประเมินคุณภาพภายใน					

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และการบริหาร					
4.1 ท่านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ที่กำหนด					
4.2 ท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกิด ประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า					
4.3 ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญ ในการปฏิบัติงาน					
4.4 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและ ติดตามผลการบริหารป้องกัน ความเสี่ยงในองค์กร					
5. ด้านข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา					
5.1 ท่านสามารถกำหนดแผนดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.2 ท่านได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน					
5.3 ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
5.4 ท่านมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย  
สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....

.....

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์.....

.....

3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....

.....

4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ.....

.....

5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม.....

.....

6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร.....

.....

7. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล.....

.....

8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้





ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ ข.1

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่1	คนที่2	คนที่3		
X1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	+1	+1	3	1
X4	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	+1	3	1
X7	+1	+1	+1	3	1
X8	+1	+1	+1	3	1
X9	+1	+1	+1	3	1
X10	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	+1	+1	3	1
X13	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	+1	3	1
X16	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	+1	3	1
X18	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	+1	3	1
X20	+1	+1	+1	3	1
X21	+1	+1	+1	3	1
X22	+1	+1	+1	3	1
X23	+1	+1	+1	3	1
X24	+1	+1	+1	3	1
X25	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่1	คนที่2	คนที่3		
X25	+1	+1	+1	3	1
X26	+1	+1	+1	3	1
X27	+1	+1	+1	3	1
X28	+1	+1	+1	3	1
X29	+1	+1	+1	3	1
X30	+1	+1	+1	3	1
X31	+1	+1	+1	3	1
X32	+1	+1	+1	3	1
X33	+1	+1	+1	3	1
X34	+1	+1	+1	3	1
X35	+1	+1	+1	3	1
X36	+1	+1	+1	3	1
X37	+1	+1	+1	3	1
X38	+1	+1	+1	3	1
X39	+1	+1	+1	3	1
X40	+1	+1	+1	3	1
X41	+1	+1	+1	3	1
X42	+1	+1	+1	3	1
X43	+1	+1	+1	3	1
X44	+1	+1	+1	3	1
Y1	+1	+1	+1	3	1
Y2	+1	+1	+1	3	1
Y3	+1	+1	+1	3	1
Y4	+1	+1	+1	3	1
Y5	+1	+1	+1	3	1
Y6	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่1	คนที่2	คนที่3		
Y7	+1	+1	+1	3	1
Y8	+1	+1	+1	3	1
Y9	+1	+1	+1	3	1
Y10	+1	+1	+1	3	1
Y11	+1	+1	+1	3	1
Y12	+1	+1	+1	3	1
Y13	+1	+1	+1	3	1
Y14	+1	+1	+1	3	1
Y15	+1	+1	+1	3	1
Y16	+1	+1	+1	3	1
Y17	+1	+1	+1	3	1
Y18	+1	+1	+1	3	1
Y19	+1	+1	+1	3	1
Y20	+1	+1	+1	3	1
Y21	+1	+1	+1	3	1
Y22	+1	+1	+1	3	1



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ ค.1

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	92.48	240.974	0.583	0.889
X2	92.30	252.062	0.325	0.978
X3	92.30	249.703	0.378	0.886
X4	92.30	254.933	0.259	0.892
X5	92.43	235.276	0.746	0.875
X6	92.15	249.772	0.355	0.893
X7	92.58	242.251	0.459	0.921
X8	92.65	241.669	0.535	0.839
X9	92.63	239.574	0.568	0.879
X10	92.55	241.126	0.493	0.925
X11	92.20	248.779	0.372	0.945
X12	92.05	246.254	0.438	0.832
X13	92.93	239.917	0.592	0.878
X14	92.18	248.199	0.431	0.854
X15	92.48	240.974	0.583	0.878
X16	92.20	246.985	0.467	0.887
X17	92.20	244.626	0.514	0.898
X18	91.95	245.177	0.534	0.887
X19	92.43	235.276	0.746	0.884
X20	92.48	240.974	0.583	0.878
X21	92.30	252.062	0.325	0.933
X22	92.30	249.703	0.378	0.912
X23	92.30	254.933	0.259	0.897

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X24	92.15	249.772	0.355	0.856
X25	92.58	242.251	0.459	0.912
X26	92.65	241.669	0.535	0.953
X27	92.63	239.574	0.568	0.849
X28	92.55	241.126	0.493	0.987
X29	92.58	242.251	0.459	0.912
X30	92.65	241.669	0.535	0.889
X31	92.63	239.574	0.568	0.967
X32	92.15	249.772	0.355	0.934
X33	92.58	242.251	0.459	0.934
X34	92.65	241.669	0.535	0.919
X35	92.30	252.062	0.325	0.832
X36	92.48	240.974	0.583	0.878
X37	92.20	246.985	0.467	0.965
X38	92.20	244.626	0.514	0.967
X39	91.95	245.177	0.534	0.865
X40	92.43	235.276	0.746	0.875
X41	92.48	240.974	0.583	0.958
X42	92.58	242.251	0.459	0.934
X43	92.55	241.126	0.493	0.890
X44	92.20	246.985	0.467	0.887
Y1	92.15	249.772	0.355	0.856
Y2	92.58	242.251	0.459	0.912
Y3	92.65	241.669	0.535	0.953

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y4	92.63	239.574	0.568	0.917
Y5	92.55	241.126	0.493	0.987
Y6	92.58	242.251	0.459	0.912
Y7	92.65	241.669	0.535	0.954
Y8	92.63	239.574	0.568	0.922
Y9	92.15	249.772	0.355	0.953
Y10	92.58	242.251	0.459	0.934
Y11	92.65	241.669	0.535	0.919
Y12	92.30	252.062	0.325	0.923
Y13	92.48	240.974	0.583	0.878
Y14	92.20	246.985	0.467	0.923
Y15	92.20	244.626	0.514	0.967
Y16	91.95	245.177	0.534	0.865
Y17	92.43	235.276	0.746	0.936
Y18	92.48	240.974	0.583	0.958
Y19	92.58	242.251	0.459	0.934
Y20	92.55	241.126	0.493	0.923
Y21	92.20	246.985	0.467	0.966
Y22	92.20	246.985	0.467	0.994

Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 44, Alpha = .912





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑

ที่ รครป. ๖ ๐๐๑๔/๒๕๖๒

วันที่ ๓๑ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์วาริช ราศรี

ด้วย นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๒๐๙๐๑๐๕ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
 มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอัมพร)  
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑

ที่ รครป.ว ๐๐๑๔/๒๕๖๒

วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สุวิมล สมไชย

ด้วย นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ รหัสประจำตัว ๖๐๔๒๖๒๐๕๐๑๐๕ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
 มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑

ที่ รศรป.ว ๐๐๓๔/๒๕๖๒

วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ สิงห์เลิศ

ด้วย นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๒๐๙๐๑๐๕ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ปิยวรรณ จันทร์เทพ, กักดี โพธิ์สิงห์ และยุภาพร ยูภาศ. (2562, มกราคม - มิถุนายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 7(1), มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวปิยวรรณ จันทร์เทพ  
วันเกิด 24 มีนาคม 2533  
สถานที่เกิด 245 หมู่ 12 ตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000  
ที่อยู่ปัจจุบัน 245 หมู่ 12 ตำบลท่าสองคอน อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000  
สถานที่ทำงาน คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2555 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บข.บ.)  
สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2563 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY