

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

R2R KM



การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นางสาวนิภาวรรณ วังคะวียง
กองงานผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2562

บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย: การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ชื่อผู้เขียน: นางสาวนิภาวรรณ วังคะวัง
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
กองงานผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา: ศาสตราจารย์ ดร.วิสาชา ภูจินดา

ปีพุทธศักราช: 2562

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยได้นำทฤษฎีของ Fredeerick Herzberg (1959) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง (เฉพาะผู้ปฏิบัติงานระดับเลขานุการอธิการบดี และเลขานุการรองอธิการบดี) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 144 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, F-test และ Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.03 ซึ่งประสิทธิภาพในด้านการงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 และประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 โดยใน 3 ลำดับแรก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.20 รองลงมาคือการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และมีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ ส่วนในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น พบว่าผู้ที่มีอายุ อายุงานใน

ตำแหน่งเลขานุการ และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ที่มากกว่า จะมีผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็วกว่าผู้ที่มีอายุ อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) น้อยกว่า โดยที่ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากรนั้น มีผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านตำแหน่งที่แตกต่างของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยเลขานุการอธิการบดี จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเลขานุการรองอธิการบดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และยังพบอีกว่าการได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ที่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) แล้ว จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)

แนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายบริหาร คือ องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูง ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน ส่วนในด้านของการปฏิบัติงานนั้น เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรนำกระบวนการทำงาน PDCA (Walter Shewhart, 1920) มาประยุกต์ใช้ในแต่ละงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และความคุ้มค่าในเวลาปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น การนำระบบ PDCA มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการกลั่นกรองเอกสารของเลขานุการผู้บริหาร

คำสำคัญ: เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประสิทธิภาพ แรงจูงใจ พัฒนาตนเอง

ABSTRACT

This research aims to (1) study the level of operational effectiveness of top executives' secretaries in autonomous universities, (2) analyze factors that impact on a higher level of operational effectiveness of top executives' secretaries in autonomous universities, and (3) propose guidance on a higher level of operational effectiveness of top executives' secretaries in accordance with the administrative management of autonomous universities. Frederick Herzberg's (1959) theory was adopted as a conceptual framework in this research. The sample consisted of 144 top executives' secretaries (particularly secretaries to the president and the vice president) in autonomous universities. Data were collected through questionnaire with 1-5 Likert's scale. Then, descriptive statistics included (1) frequency, average, standard deviation, and inferential statistics; which are (a) T-test, (b) F-test, and (c) Correlation at statistical significance 0.05 were employed as the research instrument.

The results revealed that, operational effectiveness of top executives' secretaries in autonomous universities had a high level at the total average 4.03; which were the work efficiency for achievement had the highest level at the average 4.13 and operational effectiveness had a level at the average 3.93. The top three; which were (1) the highest level at average 4.20, most respondents were able to work quickly and in time as planned time, (2) a level at the average 4.13, knowledge, ability, and skill adopted for operational effectiveness, and (3) a level at the average 3.92, knowledge acquisition for working knowledge at all time were responded consecutively. For operational effectiveness in terms of doing things very fast, for those who had a longer duration of employment and a higher income (only for salary) were able to work quicker than those who had a shorter duration of employment and a lower income, while educational level and types of employee had no significant difference; which was at statistic level 0.05.

The results of data analysis showed three main issues. Firstly, work motivation and operational effectiveness of top executives' secretaries in autonomous universities had a positive correlation at a medium average level, which was at statistical significance 0.05. Secondly, for those who were not in the same job levels will had different work motivation. Secretaries to the president had a higher level of work motivation than those who were secretaries to the vice president at statistical significance 0.05. Third, for those who conducted work manual or research (R2R) for top executives' secretaries in autonomous

universities had impact on operational effectiveness in different way. This could be implied that top executives' secretaries who conducted work manual or research (R2R) would have had higher operational effectiveness than those who did not.

Supporting guidance for operational effectiveness in administrative policy are that, firstly, organization should set activities for top executives' secretaries so that they can participate to build good relationship and offer opportunity to top executives' secretaries in order that that they will be able to suggest the guidance on development or solve the problems in organization all together. Secondly, in terms of operation for top executives' secretaries, they should implement and apply Walter Shewhart 's (1920) Plan (P), Do (D), Check (C), Action (A) or PDCA system in their jobs for the ultimate benefits and the value of time, for example, applying PDCA in the process of document categorization and examination of top executives' secretaries.

KEY WORDS:

Executives' Secretaries, Autonomous Universities, Effectiveness, Motivation, Self-Improvement

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้การสนับสนุนหลาย ๆ ท่าน อาทิ ศ.ดร.กำพล ปัญญาโกเมศ อธิการบดี รศ.ดร.ประดิษฐ์ วรรณรัตน์ อธิการบดี รศ.ดร.จงสวัสดิ์ จงวัฒน์ผล รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ ที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงภาพรวมเกี่ยวกับการทำการวิจัย คุณเสมอมาศ ลิ้มจำเริญ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี คุณยุทธนา สุจริต ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล ที่ให้โอกาสและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน ดร.ปณิดา จันทรสุกรี ที่ชี้แนะการปรับแก้เกี่ยวกับประเด็นเนื้อหาแบบสอบถาม คุณทัศนีย์ อาดำ เพื่อน ๆ ที่คอยผลักดัน และน้อง ๆ ในการสนับสนุน คอยให้กำลังใจในการทำการวิจัย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศ.ดร.วิสาชา ภูจินดา สำหรับการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาให้ความรู้ทุก ๆ อย่าง และขอแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในทุกขั้นตอนจนงานวิจัยนี้สำเร็จไปด้วยดี พร้อมทั้งขอขอบคุณเลขานุการผู้บริหารระดับสูง (เลขานุการอธิการบดี และรองอธิการบดี) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 144 ท่าน ที่เสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามกลับผู้วิจัยจนงานวิจัยสมบูรณ์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและผ่านการรับรองจากคณะกรรมการดำเนินงานส่งเสริมกองทุนวิจัย จากสำนักวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำนักวิจัย และสถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ทุนอุดหนุนการศึกษาวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิภาวรรณ วังคะวัง

ผู้ทำการวิจัย

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ระยะเวลาการศึกษา.....	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
1.6 สมมติฐานของการวิจัย	6
1.7 ขอบเขตและวิธีการวิจัย	7
1.8 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	14
2.2 ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	16
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	25
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง.....	45
2.6 ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	52
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	58
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	59
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60

สารบัญ (ต่อ)

3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	62
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	65
4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	69
4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้อง กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	81
4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการ และการนำมาใช้ ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	83
4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	85
4.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	88
4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ	92
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	102
5.1 สรุปผลการวิจัย	103
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	108
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	117
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	121
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	132
ประวัติผู้เขียน	158

สารบัญตาราง

ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละจำแนกตามปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์	66
ตารางที่ 4.2.1	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน	69
ตารางที่ 4.2.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	70
ตารางที่ 4.2.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	71
ตารางที่ 4.2.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ	72
ตารางที่ 4.2.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	73
ตารางที่ 4.2.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	74
ตารางที่ 4.2.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	75
ตารางที่ 4.2.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน	76
ตารางที่ 4.2.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน	77
ตารางที่ 4.2.10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบังคับบัญชา	78
ตารางที่ 4.2.11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	79
ตารางที่ 4.2.12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	80

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ 4.3.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	81
ตารางที่ 4.4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการนำมาใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	83
ตารางที่ 4.5.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงาน	85
ตารางที่ 4.5.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	86
ตารางที่ 4.5.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม	87
ตารางที่ 4.6.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	88
ตารางที่ 4.6.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	90
ตารางที่ 4.7.1 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ	92
ตารางที่ 4.7.2 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา	92
ตารางที่ 4.7.3 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงาน	93
ตารางที่ 4.7.4 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากร	93
ตารางที่ 4.7.5 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน	94
ตารางที่ 4.7.6 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	95
ตารางที่ 4.7.7 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ	95

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ 4.7.8	แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกระดับการศึกษา.....	96
ตารางที่ 4.7.9	แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง	96
ตารางที่ 4.7.10	แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากร	97
ตารางที่ 4.7.11	แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	98
ตารางที่ 4.7.12	แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	98
ตารางที่ 4.7.13	แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	99
ตารางที่ 4.7.14	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง.....	100
ตารางที่ 4.7.15	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางาน ประจำสัปดาห์ (R2R)	101

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด	5
ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs)	34
ภาพที่ 2. 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland).....	40
ภาพที่ 4.6.1 แสดงสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ.....	88
ภาพที่ 4.6.2 แสดงสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ.....	91

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ที่ผ่านมา ประเทศไทยจัดได้ว่า เป็นประเทศที่มีการพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน เศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านการศึกษา ความเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลกระทบกับประเทศหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา การดำเนินการทางด้านการปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งขับเคลื่อน เนื่องจากการศึกษาของไทย จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ และเพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2560) การเปลี่ยนทางการศึกษาในระดับ อุดมศึกษานั้น มีแนวความคิดที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐ ในระบบราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 เป็นต้นมา เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัย ของรัฐ ให้ปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จนกระทั่งวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 คณะรัฐมนตรีได้ มีมติเห็นชอบในหลักการ และทำการมอบหมายให้สภาการศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือ สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา) ยกร่างพระราชบัญญัติ และจัดทำรายละเอียดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่การดำเนินงาน ต้องยุติลงเนื่องจากกระแสความคิดเห็นจากมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าว ต่อมาในช่วงของนโยบายการพัฒนาความเป็นอิสระให้แก่สถาบันอุดมศึกษา โดยได้ริเริ่มจัดทำโครงการแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 – 2547) ขึ้นเป็นฉบับแรก ซึ่งได้เสนอแนะต่อรัฐบาลให้พัฒนาสถาบัน อุดมศึกษา ของรัฐที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มี ฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสิ้น 29 แห่ง (นับถึง ตุลาคม ปีพ.ศ. 2562)

จากการเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้เห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยนอกระบบมีข้อดี คือมหาวิทยาลัยหรือสถาบันเกิดความคล่องตัวในการบริหารตัวเองมากขึ้น เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยหรือสถาบันสามารถเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ และสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทียบเท่าเอกชน เป็นต้น ส่วนข้อเสียอย่างเช่นอาจมีนักการเมืองมีบทบาทในมหาวิทยาลัยมากขึ้น เนื่องจากงบประมาณส่วนหนึ่งยังต้องขอรับการจัดสรรจากรัฐบาล ค่าเล่าเรียนอาจเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการตัดโอกาสทางการศึกษาของผู้มีรายได้น้อยทางอ้อม คณะหรือหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุนในการเปิดสอน อาจจะต้องปิดตัวลง การบริหารงานของฝ่ายบริหารอาจจะไม่โปร่งใส ตรวจสอบได้ยาก เนื้อหาของร่างพระราชบัญญัติมีลักษณะเป็นกฎหมายบริหารจัดการทรัพย์สินที่ดิน ไม่ได้เป็นการบริหารจัดการการศึกษา เป็นต้น

ด้วยข้อดีและข้อเสียในการเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบเหล่านี้เอง จึงทำให้เกิดความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของตนเองเพื่อแข่งขันในธุรกิจอุดมศึกษาในอนาคตด้วยเช่นกัน อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น โดยมีจุดหมายเพื่อการอยู่รอดของแต่ละองค์กร

องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะข้าราชการและพนักงานของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ที่ออกนอกระบบแล้ว และที่กำลังอยู่ในขั้นตอนการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ต้องปรับตัวเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย โดยการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร ด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั้น สามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ จะสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์และใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และยังมีกลไกเสริมที่สำคัญในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

การพัฒนาองค์กร เพื่อพร้อมลงแข่งขันทางด้านธุรกิจการศึกษา ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าก่อให้เกิดผลประโยชน์ ในฐานะที่บุคลากรเป็นกำลังสำคัญ

ขององค์กร จึงจำเป็นต้องหาหนทางส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน (Sense of Security) เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานขององค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1954 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก, ชยาภรณ์ จตุพร ประสิทธิ์, 2556) และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เป็งวันปลูก, 2560) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและสมควรได้รับนอกเหนือจาก เงินเดือน ค่าจ้าง ที่ได้รับตามปกติโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อได้รับการตอบสนองก็ทำให้เกิดความพึงพอใจ และแสดงพฤติกรรมในทางบวก ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันต่อองค์กรและเต็มใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กร จะได้รับประโยชน์จากบุคลากรในด้านคุณภาพของผลการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรไปได้อีกด้วย ตรงกันข้ามหากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่เหมาะสมและเพียงพอ ก็ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงาน เกิดความท้อแท้ ขาดขวัญและกำลังใจ รู้สึกเบื่อหน่าย หรือสิ้นหวังจากการปฏิบัติงาน ขาดประสิทธิภาพ เกิดการแสวงหารายได้ในทางที่มีชอบ ทุจริตคอร์รัปชั่น หรือทำงานเพื่อหวังประโยชน์ส่วนตัว ส่งผลต่อความเสียหายแก่ประชาชนและองค์กร ดังนั้น หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม บุคลากรก็จะทุ่มเทกำลังและสติปัญญา เสียสละกำลังกายอุทิศเวลาให้กับการทำงานทำให้การปฏิบัติงาน ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงถือว่าแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร

และด้วยเลขาธิการ เป็นหนึ่งใน “อาชีพ” ซึ่งในแต่ละองค์กรก็ได้ให้ความสำคัญกับงานเลขาธิการว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวก และประสานงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารขององค์กร โดยที่เลขาธิการผู้บริหารยังเป็นตำแหน่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของผู้บริหารและองค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ เลขาธิการผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ทั้งทักษะ สมรรถนะ ไหวพริบและเทคนิคในการทำงาน เพื่อจะได้เป็นผู้สนับสนุนงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริหารทำงานได้คล่องตัว และยังสามารถแบ่งเบาภาระในการงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ ผู้บริหารและองค์กรต้องการ จึงถือได้ว่า เลขาธิการผู้บริหารนั้นเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และการที่เลขาธิการ ผู้บริหารจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจและความพึงพอใจจะเป็น แรงผลักดันให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นด้วยความสมัครใจ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อีกสิ่งหนึ่งที่เลขาธิการควรมี คือ การยินดีที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของการแข่งขันทางธุรกิจทางการศึกษา ที่ในปัจจุบันมีแข่งขันกันสูงมาก หากเลขาธิการผู้บริหาร รู้จักพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถสนับสนุน และทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยขอยกกรณีศึกษาเป็นเลขานุการผู้บริหารระดับสูงของทุกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยงานวิจัยนี้นอกจากจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเพื่อเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และยังรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.3 ระยะเวลาการศึกษา

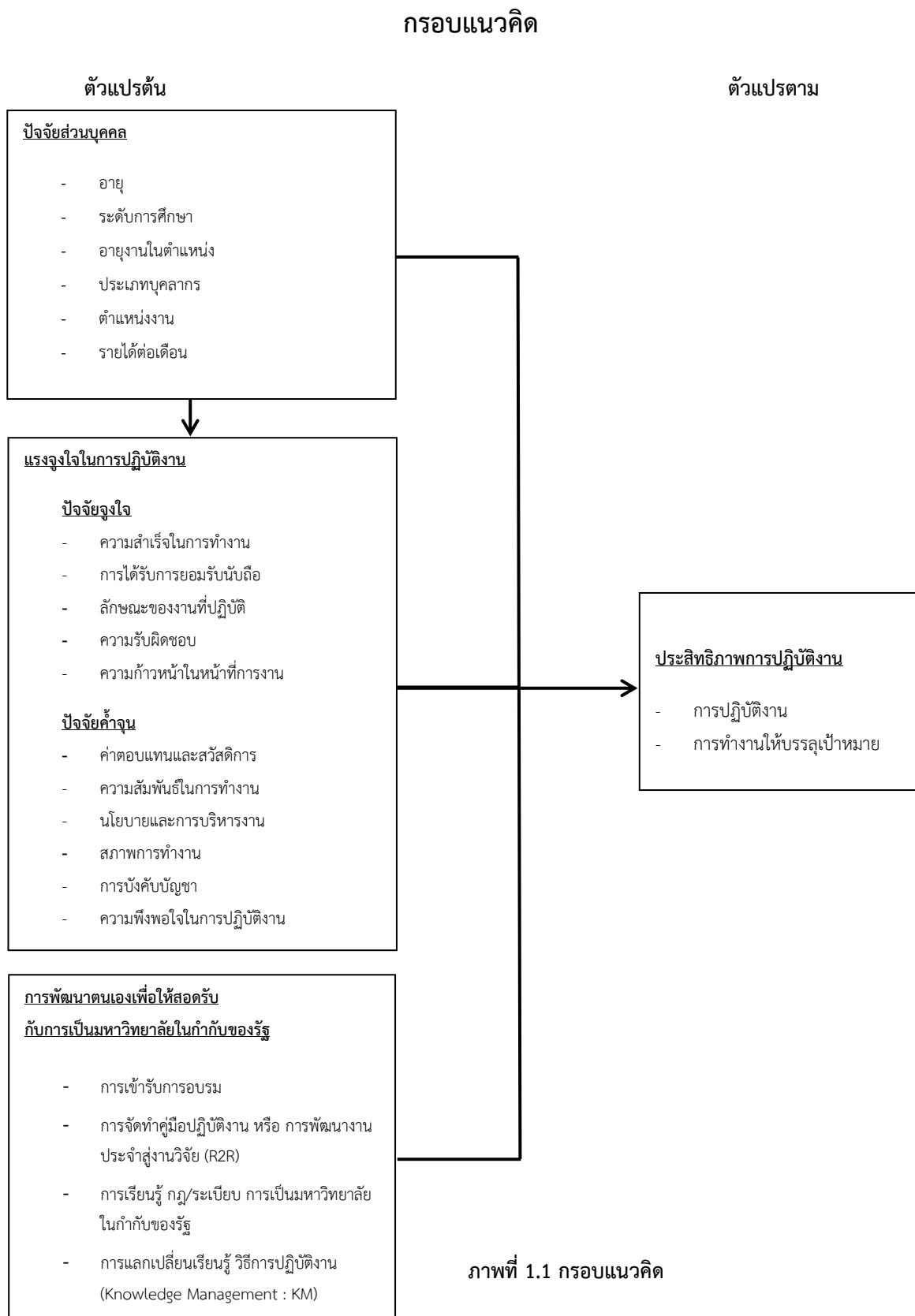
การวิจัยครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2562 – เดือนพฤศจิกายน 2562 รวมระยะเวลาทั้งหมด 6 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะนำมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. นำผลจากการศึกษาระดับประสิทธิภาพ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังภาพที่ 1.1



สมมติฐานที่ 1. เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

- สมมติฐานที่ 2. เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

- 2.1 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 2.2 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 2.3 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 2.4 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีประเภทยศดุษฎีบัณฑิตที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 2.5 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 2.6 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5. การได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1.7 ขอบเขตและวิธีการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งทำการศึกษาในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยมุ่งเน้น 3 เรื่อง ได้แก่

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง
3. การพัฒนาตนเองของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยมีตัวแปรที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. **ตัวแปรต้น** ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน รายได้ 2) การพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน
2. **ตัวแปรตาม** คือประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงาน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane จำนวน 144 ตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง (ปฏิบัติงานระดับเลขาธิการอธิการบดี และเลขาธิการรองอธิการบดี) ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และที่กำลังอยู่ในขั้นตอนการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ จำนวน 22 แห่ง มีจำนวนเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง 192 คน

1.8 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เลขานุการผู้บริหารระดับสูง หมายถึง	เลขานุการอธิการบดี และเลขานุการรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั่วประเทศไทย
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง	สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระ แยกจากระบบราชการ (autonomous university) แต่ ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้ เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อ ประกันคุณภาพการศึกษา โดยที่มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ จะมีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหาร จัดการทั้งเรื่องการจัดการทางการเงิน การงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดย สถาบัน เพื่อใช้บริหารจัดการภายใน ในขณะที่ มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ ยังมีสภาพเป็นส่วนราชการ บริหารจัดการสถาบันโดยอ้างอิงกฎ ระเบียบของทาง ราชการ นอกจากนี้ความเหมือนและความต่างของ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับและในสังกัดของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีสถานภาพเป็นนิติ บุคคลเหมือนกัน
บุคลากร หมายถึง	เลขานุการผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ทั่วประเทศไทย
ประเภทบุคลากร หมายถึง	การจำแนกบุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ โดยจำแนกเป็น ข้าราชการ พนักงานสถาบัน พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานคณะ/สำนัก และลูกจ้าง เป็นต้น
อายุงาน หมายถึง	ระยะเวลาที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูงเริ่มทำงานใน ตำแหน่งเลขานุการ

ตำแหน่ง	หมายถึง	สถานะของระดับการปฏิบัติงาน ได้แก่ เลขานุการ อธิการบดี หรือเทียบเท่า และเลขานุการรองอธิการบดี หรือเทียบเท่า
ความสำเร็จในการทำงาน	หมายถึง	การทำงานอย่างเต็มที่ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน จนเป็นที่น่าพอใจของ ผู้บังคับบัญชา
การพัฒนาตนเอง	หมายถึง	การที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูงสามารถเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีผลงานในการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ตนเอง รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม
ปัจจัยสนับสนุนองค์กร	หมายถึง	ปัจจัยภายในของทุกองค์กร คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร ที่สามารถทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุเป้าหมายของ องค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยค้ำจุน
ปัจจัยเชิงใจ	หมายถึง	ปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มี อิทธิพลต่อการสร้างความพอใจในการทำงาน และ สามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ทั้ง 5 ข้อ 1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4 ด้านความรับผิดชอบ 5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปัจจัยคำจูน	หมายถึง	ปัจจัยภายนอกหรือสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการสร้างความพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ทั้ง 5 ข้อ 1 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน 3 ด้านนโยบายและการบริหารงาน 4 ด้านสภาพการทำงาน 5 ด้านการบังคับบัญชา
การได้รับการยอมรับนับถือ	หมายถึง	เลขานุการผู้บริหารระดับสูงมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ได้รับการไว้วางใจ การยอมรับ เชื่อถือ ได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจนได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญๆ และให้การสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ยังสามารถขอคำแนะนำต่างๆ จากเลขานุการได้อีกด้วย
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	หมายถึง	ลักษณะงานที่ต้องมีความรู้ในด้านทักษะงานของเลขานุการ มีแนวทางปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะในหลายๆ ด้าน ใช้ความรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และต้องปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ โดยเลขานุการสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
ความรับผิดชอบ	หมายถึง	ภาระหรือพันธะผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่การงานของเลขานุการผู้บริหารผู้ระดับสูง ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ ให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถจูงใจให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูงพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง และดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	หมายถึง	โอกาสที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูงจะได้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร ได้รับการเลื่อนเงินเดือนประจำปี รวมทั้งมีโอกาสดังกล่าวได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญจากงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ มีเส้นทางทางอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อเลขานุการผู้บริหารระดับสูง และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	หมายถึง	ผลตอบแทนที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูงได้รับจากองค์กรในรูปของรายได้ประจำที่แน่นอน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่เลขานุการผู้บริหารระดับสูง ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งเลขานุการได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	หมายถึง	เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเลขานุการผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถปรึกษาหารือทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมถึงความสนิทสนมไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร

นโยบายและการบริหารงาน	หมายถึง	การจัดการและการบริหารงานขององค์กรและคณะผู้บริหาร โดยวัดได้จากการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรสามารถถ่ายทอดแนวทางการบริหารงานให้บุคลากรได้อย่างชัดเจน เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูงสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายได้อย่างเต็มที่ และเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
สภาพการทำงาน	หมายถึง	สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
การบังคับบัญชา	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร มีความยุติธรรมการสั่งงาน การมอบหมายงาน รับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ เมื่อเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมีปัญหาในการทำงาน และให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	หมายถึง	ความรู้สึกพึงพอใจของเลขานุการ ต่องานที่ปฏิบัติ ก่อให้เกิดความภูมิใจในหน้าที่การงาน และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงในอาชีพเลขานุการผู้บริหารระดับสูง
ประสิทธิภาพในการทำงาน	หมายถึง	การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถ และความพร้อมพยายามทุ่มเทอย่างเต็มใจในการทำงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์

ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่าบุคคลจะมีประสิทธิภาพในการทำงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงาน พร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และรักดีต่อองค์กร งานที่ทำจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น

ความผูกพันต่อองค์กร

หมายถึง ความรักความยึดมั่นและภาคภูมิใจในองค์กร การกระทำใด ๆ โดยยึดถือชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกอบการวิจัย ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 2.2 ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- 2.6 ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและเอกสารวิชาการต่าง ๆ ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

POKMONTRI, (2018) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ว่า คือ การลงมือทำงานตามแนวทาง ขั้นตอน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ในแผนการทำงานทุกขั้นตอนและเต็มความสามารถ

สอดคล้องกับ Albanese (1981 อ้างถึงใน สุริดา พานิชกิจโกศลกุล, 2556) ที่ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้ว่า คือ พฤติกรรมและการกระทำของพนักงาน ที่จะส่งผลสำเร็จของงานของเขาโดยตรงและพฤติกรรมนั้น ยังรวมไปถึงการแสดงออกของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเข้าร่วมการฝึกอบรม

ด้าน กัลยา วงษ์สมัย (2556) ก็ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานไว้ ว่าหมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคู่กับ ตำแหน่งทางสังคมในสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องนำความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่

มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์ และศิลป์ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

นฤมล กิตตะยานนท์ (2527 อ้างถึงใน คฑาวุธ พรหมยาน, 2545) ได้เสนอแนวคิดในงานวิจัยไว้ว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้
 - 1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์
 - 1.2 Competence Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
 - 1.3 Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทักษะ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย
2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงานได้แก่ ความต้องการแรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่า คนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ
3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

โดยที่ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งสับปันส่วนงาน ที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทักษะและมีบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

ทั้งนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยที่ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ และศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

Vroom and Deci (1997 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะก่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ความสามารถความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและการจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลเสียก่อน

จากแนวความคิดที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล รวมทั้งการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ในระหว่างการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยที่ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ และศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากร ให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละองค์กร

2.2 ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output) ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ สรุปคือ ประสิทธิภาพพิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

การพิจารณาประสิทธิภาพ นั้น จะกระทำหลังจากพิจารณาประสิทธิผล นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน โครงการ หรือกิจกรรมเกิดภายหลังประสิทธิผล ดังนั้นหากงาน โครงการ หรือกิจกรรมไม่มีประสิทธิผลแล้ว ประสิทธิภาพก็คงไม่เกิด การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดยที่นักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทยได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพว่าหมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพ จึงหมายถึงการทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพ และความสุขร่วมกันเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลา แรงงาน และงบประมาณน้อย

รพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณะชญ (2510 อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ ว่าหมายถึงความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2526) นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึงกิจกรรมทาง ด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สิริวดี ชูเชิด (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด

ซาเลนิค (Zaleanick, 1958 อ้างถึงใน ดาริน หมั่นคำ, 2558) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมากการปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีความต้องการอยู่ 2 แบบ คือ

1. ความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน, ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน, สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และตำแหน่งหน้าที่
2. ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะทำให้งานที่ปฏิบัตินี้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ทัน องค์กรจะต้องมีทีมงานที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การนั้นๆ ด้วย

ปัทมาพร ท่อชู (2559) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

มิลเล็ท (Millet, 1994 อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้ให้ทรรศนะที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (Human Satisfaction and Benefit Produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service), การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely Service), การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) และการให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2538) ได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม และ 3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

โดยที่ Simon (1960 อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้ให้ทฤษฎะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้เช่นกัน ว่า กล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทฤษฎะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กร ของรัฐก็บอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

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

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Certo5 (2000 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, 2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็น ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสองสิ่งหรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้อง ว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้อง และอันใดไม่ถูกต้อง
2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไร ตลอดจนสามารถรู้ลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่ง เหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา
4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือ เครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้
5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการพูดเป็นสิ่งสำคัญ ในการสื่อความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่า จะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพ ของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป

บรรยงค์ โตจินดา (2545) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกรักอยากทำงาน ตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศหรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ระดับขวัญของคน
2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้นโดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ
 - 2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร
 - 2.2 กระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ
 - 2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ
 - 2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้
3. กำหนดระบบการประเมินและให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร
4. การกำจัดอุปสรรคใด ๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร ความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร
5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการนโยบาย
6. การวัดหรือการประเมินใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน
7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์การที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การ กำไร การเจริญเติบโตค่าใช้จ่าย และอื่น ๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงานดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจาก

ความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติ ความสามารถความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ และเหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรที่สำคัญได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานร่วมกัน

Woodcock M. Woodcock (1989 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, 2559) ได้กล่าวว่า ลักษณะของ ทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลและใช้ความแตกต่าง ดำเนินบทบาทของแต่ละงาน ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาร่วมกันสร้างความเข้าใจกัน
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมที่จะรับมือในการแก้ไขปัญหา
5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีม ให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูล และความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำที่มีได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข
9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่มีในการ ทำงานอย่างเต็มที่
10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น

สมใจ ลักษณะ (2552) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพส่วนบุคคล บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคในการสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
2. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ได้ด้วยดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และบุคคลองค์กรระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อผลผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กร มีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วิธีการเทคนิคและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานอย่างเหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

Peterson & Plowman (1989 อ้างถึงใน อุทสัน วีระศักดิ์การุณย์, 2556) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ว่ามี 4 ข้อ ประกอบด้วย

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจผลการดำเนินงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงาน หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและให้ได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

และได้สรุปไว้ว่า การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีผลงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องประกอบด้วย ความสามารถ ความชำนาญ และสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย โดยประเมินผลของประสิทธิภาพนั้น ได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์การก็ขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของ สังคมและของประเทศเช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะเช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น ประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สภาพการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลกคู่แข่งขั้นทางการผลิตการบริการแหล่งวัตถุดิบคุณภาพ วัตถุดิบ และผู้ร่วมทุน
2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบายวิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การที่จะ กำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์การวัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงาน ที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร
3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน

องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาและอุดมการณ์
2. บุคลิกภาพ
3. ความต้องการ
4. ค่านิยม
5. การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน
6. ความสามารถในการสำรวจตนเอง
7. ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน
8. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

กระบวนการขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิต และ การบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่การจัดโครงสร้างงาน ขององค์การการวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพ การทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) ยังได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบ ราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มี ประสิทธิภาพดีถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results) เป็นหลักใน การดำเนินงาน โดยมีมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็น รูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุง โครงสร้าง และระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่
2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็น หลักสำคัญ ในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ

ทฤษฎีประสิทธิภาพการผลิต (Productive Efficiency)

รจนพรรณ อมรรุจิโรจน์ (2551 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เป้งวันปลูก, 2560) ได้กล่าวถึงทฤษฎีประสิทธิภาพการผลิต (Productive Efficiency) เริ่มขึ้นในทศวรรษที่ 1950 โดย คูปแมน (Koopmans, 1951) เดอเบอว์ (Debreu, 1951) และเซฟฮาร์ด (Shephard, 1953) โดย คูปแมน (Koopmans) ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพการผลิตว่า ผู้ผลิตมีประสิทธิภาพการผลิตต่อเมื่อไม่สามารถผลิตผลผลิตไปได้มากกว่าผลผลิตที่ผลิตได้นอกจากจะเพิ่มปัจจัยการผลิตเข้าไป ในขณะที่ เดอเบอว์ (Debreu) และเซฟฮาร์ด (Shephard) ได้เสนอ Distance Function โดยวัดจากเส้นรังสีของการผลิตที่ออกจากเส้นขอบเขตการผลิต (Frontier) โดย Debreu ให้ความสนใจในด้าน Output-Expanding Direction ส่วน Shepherd ให้ความสนใจในด้านของการ Input-Conserving Direction ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพทางเทคนิคจาก Distance Function มีความสำคัญยิ่ง ต่อการพัฒนารวัดประสิทธิภาพ ฟาเรล (Farrell, 1957) เป็นผู้ริเริ่มในการวัดประสิทธิภาพทางการผลิต อาศัยแนวคิดจากKoopmans และ Debreu โดย Farrell โดยกำหนดว่าประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนประกอบไปด้วยประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical Efficiency) และประสิทธิภาพทางการจัดสรร (Allocative Efficiency) และศึกษาเกษตรกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยใช้วิธี Linear Programming ซึ่งมีอิทธิพลต่อ Charnes, Cooper and Rhodes ในการพัฒนาแนวคิด Data envelopment analysis (DEA) ซึ่งเป็นวิธี Non-parametric Approach

ทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson (1913, อ้างถึงใน รัตน์ชนก จันย่น, 2556) ให้แนวคิดทฤษฎี 12 หลักของการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson ไว้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly Defined Ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปพิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common Sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The Fair Deal)
6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information)
7. มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
8. มีมาตรฐานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedules)
9. มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized Conditions)
10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized Operations)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Written Standard-Practice Instructions)
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency-Reward)

ทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson ดังกล่าวข้างต้น เป็นทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม ซึ่งได้กล่าวถึงแนวการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน โดยนำไปใช้จนเป็นที่ยอมรับและสร้างชื่อให้แก่ Harrington Emerson ในเวลาต่อมาและเป็นต้นแบบแนวคิดประสิทธิภาพของการทำงานที่มีการพัฒนาต่อจนถึงทุกวันนี้ (ไพบูลย์ ตั้งใจ, 2554)

ซึ่งสอดคล้องกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, 2559) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

จากหลากหลายแนวคิดและทฤษฎี ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การกระทำของแต่ละบุคคล ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่คำนึงถึงความประหยัดทรัพยากรในทุก ๆ ด้าน แต่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร อันจะทำให้ตนเองและองค์กรเกิดความพึงพอใจในที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เช่น สภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ และยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่อาจทำให้เกิดความแตกต่างกันในประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เช่น ความสามารถ ความชำนาญ และสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย โดยสามารถประเมินผลของประสิทธิภาพนั้น ได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากนักวิชาการ และนักทฤษฎีหลายท่านที่ได้ศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

กิลเมอร์ Gilmer (1967 อ้างถึงใน เมธี ไพรัชิต, 2556) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ปฏิบัติงานอยู่รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น
3. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ
5. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อการฝึกอบรม การดูงาน
6. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
7. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
8. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
9. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น

ชาโรณี จันทรแสงศรี (2540) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีสาเหตุมาจากปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สติปัญญา การศึกษา และบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรโดยลักษณะส่วนบุคคลจะเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่ต่างกันออกไป

สมยศ นาวิการ (2549 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ได้เสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร มีดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการกำหนดเป็นภารกิจ การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกองค์กร เป็นแผนปฏิบัติการ ที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและ กิจกรรมที่เหมาะสม ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรจะทำให้บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Style) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff)
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร (Shared value)

แคทซ์ และคายน (Katz & Kahn, 1978 อ้างถึงใน ธารรัตน์ วรรณรัตน์, เอมิกา รัตนมาลา, 2558) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาขององค์กรระบบเปิด (Open System) ก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้กล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal-Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

โดยสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของ Steers (1997 อ้างถึงใน ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน, 2550) กล่าวว่าไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์กร จะต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้รวมกันเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (Capacity) ของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์กร ดังนั้น ถ้าขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไปก็ยากที่จะคาดหวังได้ว่าผลปฏิบัติงานของบุคคลจะอยู่ในระดับสูงไปได้

ซึ่งสอดคล้องกับ วรจิตร์ หนองแก (2540) ได้เสนอแนวคิดว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ และเผ่าพันธุ์ (2) Competency Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษา อบรม และสั่งสมประสบการณ์ (3) Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน โสฬส ปญจะวิสุทฺธิ, 2550) ได้นำเสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลิตผลขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

โดยที่ Becker (1975 อ้างถึงใน โสฬส ปญจะวิสุทธิ, 2550) ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

R. Wayne Mondy (Robert M. Noe & Shane R. Premaux, 1999 อ้างถึงใน สุกัญญา แก้วขาว, เณลิพวงศ์ มีสมนัย, จำเนียร ราชแพทยาคม, 2561) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Factors influencing training and development) ยังประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การพูดด้วยวาจาโดยจะต้องมี การสื่อสารให้ทราบทั่วองค์กรและจะดียิ่งขึ้นหากผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม
2. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดย หน่วยงานจะต้องมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาว่าถ้าหากว่า ประสบผลสำเร็จจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลงและองค์กรมีผลกำไรเพิ่มขึ้น
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กระบวนการผลิต ระบบการทำงาน มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิตให้สามารถแข่งขันในตลาดได้
4. ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร คือ การที่หลาย ๆ องค์กรขยายขอบเขตการทำงาน ส่งผลให้ขนาดองค์กรใหญ่ขึ้นไม่ว่า จะเป็นจำนวนบุคลากร จำนวนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการขยายกิจการทำให้โครงสร้างมีความซับซ้อนมากขึ้น และความต้องการบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น

บุคลากรต้องมีการประสานงานกันมากขึ้นจึงส่งผลทำให้ความต้องการ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น

5. การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ คือ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทฤษฎีและความรู้ใหม่ได้เกิดขึ้นมากมาย อันเป็นผลมาจากการวิจัยค้นคว้าและทดลองความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งจะสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหาร สมัยใหม่จึงต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวและตื่นตัวที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จัดขึ้นจะต้องทันสมัย ก้าวทันความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น
6. เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้ทรงความรู้ แล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเรื่องนี้จะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และสอน ทักษะต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปตามที่ต้องการ ข้อสรุปของการเรียนรู้ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมได้
7. ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบ โดยตรงต่อโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงาน สัมพันธ์ เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์กร จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้ 1. ความสามารถของแต่ละบุคคล 2. ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และ 3. ความสนใจของบุคคลของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า มนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร คือ การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของงาน และขององค์กรอย่างต่อเนื่องจนสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรที่ ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความต้องการของบุคลากร เพราะหากบุคลากรได้รับปัจจัยที่สนองต่อความต้องการแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานทุ่มเทความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง นำไปสู่ความรักความผูกพัน ความซื่อสัตย์ในองค์กร สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับความหมายของแรงจูงใจและความพึงพอใจ มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Guilford and Gray (1970 อ้างถึงใน พนตร ศรีประทุม, 2550) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่จะนำช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมของมนุษย์

Kidd (1973 อ้างถึงใน อัสมา บุญชัยยะ, 2551) อธิบายคำว่า แรงจูงใจไว้ว่ามาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุกๆวงการ

โดย Lovell (1980 อ้างถึงใน อัสมา บุญชัยยะ, 2551) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

สอดคล้องกับ นิวสตรอม (Newstrom, 2005 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เบ่งวันปลูก, 2560) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจคือ ชุดหรือกลุ่มของแรงกดดันจากภายในและภายนอกของพนักงานที่จะเลือกกระทำหรือปฏิบัติงาน และจะมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมที่จะแสดงออกอย่างไม่ต้องสงสัย

ชาญศิลป์ วาสนุมา (2546) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

ธิดา สุขใจ, 2548 (อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงานจะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์กร

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคล กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

ชูเกียรติ ยัมพวง (2554) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำ หรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น พนักงานที่ตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบ ถือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548 อ้างถึงใน จุฑาธิป วีระมโนกุล, 2557) กล่าวว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

Gordon (2007 อ้างถึงใน สมบัติ บารมี, 2551) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานจะมุ่งเน้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะถูกจูงใจเพื่อให้เพิ่มพยายามเป็นพิเศษ หรือเพิ่มความอดสาหะมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน หรือลักษณะเจาะจงของงานในระยะสั้น ลักษณะของการจูงใจอาจเป็นการให้รางวัลพิเศษ ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1 ทำอย่างไรจึงจะได้ผลงานที่มีความท้าทายสูงและมีผลผลิตภาพที่ดี
- 2 ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานเกิดความท้าทายที่จะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่
- 3 ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลผลิตภาพต่ำ
- 4 ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 5 ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานพุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

Gordon (2007 อ้างถึงใน สมบัติ บารมี, 2551) ยังกล่าวไว้อีกว่า ผู้บริหารมักพบว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นเรื่องค่อนข้างยากเพราะพฤติกรรมการทำงานในแต่ละคนนั้นมาจากหลายปัจจัย บ่อยครั้งที่พนักงานมัก เกิดความไม่พอใจและมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ผู้บริหารจึงมักต้องพยายามสร้างแรงจูงใจโดยการหาทางตอบสนองความต้องการที่หลากหลายดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องศึกษา ค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจที่เหมาะสมในการใช้สำหรับบำรุงขวัญ และกำลังใจสำหรับการทำงานของพนักงานและยังตอบสนองความต้องการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจให้ได้

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550) กล่าวว่า จุดเน้นหรือหลักสำคัญของเรื่องการจูงใจนั้น อยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจ อันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจและสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมาย (Goal) ที่บุคคลแสวงหาในองค์กร สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนั้นอาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือ เป้าหมายทางปฏิฐานหรือทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (Negative) เช่น การดูว่ากล่าวตักเตือน สำหรับการทำงานที่ไม่ดีหรือการลงโทษอื่น ๆ เป็นต้น

สำหรับสิ่งจูงใจ หรือ เป้าหมายทางนิเทศนั้นมักไม่เป็สิ่งดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเทศนั้น

Sallis and Sallis (1990 อ้างถึงใน ชีวิน เสริมศาสตร์, ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, 2560) กล่าวว่าแรงจูงใจนั้น เป็นสิ่งเชื่อมโยงกับความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการและแรงขับภายใน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีในด้านการทำงานนั้น หากบุคคลไม่เข้าใจในสิ่งที่เป็แรงจูงใจแล้ว ก็จะทำให้บุคคลต้องประสบกับงานหรืออาชีพที่ไม่เหมาะสมกับตนเอง แรงจูงใจนั้นคือแรงขับ ที่จะทำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือพฤติกรรมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะเป็นความปรารถนาในด้านทรัพย์สินเงินทองที่มากขึ้น บ้าน รถยนต์ที่ดีขึ้น ใหญ่ขึ้น อำนาจ สถานะหรือการประสบความสำเร็จ หรือเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าเป้าหมาย คนทั่ว ๆ ไป มักกล่าวว่า จะมีแรงจูงใจมีความกระตือรือร้นและพลังอย่างเต็มเปี่ยมเมื่อสามารถมีอิสระในการกำหนดเป้าหมาย นั้นหมายถึง บุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อต้องการจะทำงานที่ดีมากกว่าเมื่ออยู่ในสภาวะที่ถูกบังคับขู่เข็ญ หรือ มีสิ่งล่อใจ

McCormick & Ligen (1980 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธรร, อีระพงษ์ ฐิริปาณิก, ชยาภรณ์ จตุพรประสิทธิ์, 2556) ความพึงพอใจนั้นเป็นความพอใจที่ตอบสนอง ต่อสิ่งที่ชอบ ไม่ชอบ และถือว่าบุคคลจะพยายามเข้าใกล้สิ่งที่ตนพอใจและจะพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่คนไม่ชอบ ไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Job behavior) เช่นเดียวกับการจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจทั้งหลายนั้น อยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานในเรื่องความพึงพอใจ ซึ่งหมายถึงว่าแต่ละคนจะถูกจูงใจให้มุ่งหาสิ่งที่ตนพอใจ อันก่อให้เกิดผลที่ว่าทฤษฎีการจูงใจนั้น อย่างน้อยพิจารณาเรื่องความพึงพอใจในการทำ

ภุมรินทร์ ทวีขศรี (2552) อธิบายว่าพฤติกรรมของคนในองค์กรจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไป สำหรับแต่ละบุคคลถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจมาก บุคลากรในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับการทำงาน อยากทำงานโดยทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์กรในการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยสิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อ การจูงใจเป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้ากับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เขามีความสุขความพอใจกับงานและตำแหน่งของเขาเพื่อผลักดันพฤติกรรมในการทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันต่อองค์การ Porter and other. (1977 อ้างถึงใน ญัฐวัตร เป้งวันปลูก, 2560) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่จะบอกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์การ ซึ่งจะรวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในความเข้มข้นที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้กับองค์การ โดยความผูกพันนี้มีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

Morgan, King and Robinson (1984 อ้างถึงใน กมล สดมณี, 2551) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดจากภายในของตัวบุคคล สัตว์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมอันนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. แรงขับภายในตัวบุคคล ที่จะนำไปสู่ความต้องการแรงเร้าจากภายนอก
2. พฤติกรรมที่กระตุ้น“แรงจูงใจ”
3. เป้าหมายที่ตั้งไว้ก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยตรง

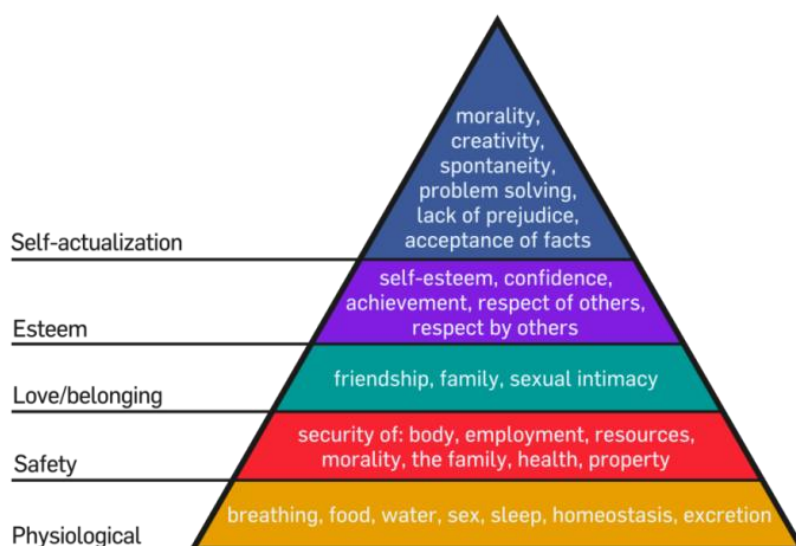
กมล สดมณี (2551) ยังได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ความรู้และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation)

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้ Abraham H. Maslow. (1954 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, ชีระพงษ์ ภูริปาณิก, ชยาภรณ์ จตุรพรประสิทธิ์, 2556)

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป
ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที



ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs)

ที่มา <https://th.wikipedia.org/wiki/ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์>

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น
3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจน

เป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

5. ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two Factor Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Frederic Herzberg (1959 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เบ่งวันปลูก, 2560) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจและปัจจัยการดำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivations) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้จูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น ได้แก่
 - 1.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) กล่าวคือเมื่อบุคคลปฏิบัติงานหรือทำอะไรได้สำเร็จ ก็จะมีความรู้สึภาคภูมิใจว่าได้ทำงานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าอาจจะมีหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าใน ด้านหน้าที่การงาน และเงินเดือน ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้า ก็เท่ากับได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล
 - 1.1.4 ลักษณะงาน (The Work Itself) กล่าวคือ ลักษณะงานจะเป็นสิ่งที่จะจูงใจบุคคลได้ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ใช้ให้เป็นการจูงใจ เช่น การใช้เทคนิคในการ

มอบหมายงานโดยตรงกับ ความสามารถของบุคคล ตรงกับความชอบหรือความถนัดของบุคคลรวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

1.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้วจะทำให้มีความรักงาน และมี ความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance หรือ Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอก ที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอปัจจัยนี้ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Hygiene แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือการขาด งานของพนักงาน ได้แก่

1.2.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

1.2.2 การบังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานและมีความ สัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา

1.2.3 ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงและยั่งยืนในการปฏิบัติงานการทำงานหรืออาชีพปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและนอกแผนก

1.2.4 เงินเดือน หมายถึงผลตอบแทนหรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน

1.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้เป็นความต้องการของคนทำงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและองค์ประกอบค้ำจุนเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความสุข เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทั้งสองด้าน บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีการออกแบบงานของ Hackman & Oldham

Hackman and Oldham (1975 ถูกอ้างใน ประเมษฐ์ ศรีทาสังข์, 2557) ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานที่จะช่วยอธิบายถึงแรงจูงใจในการทำงานได้ดีที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา โดยมีความคิดเห็นว่าหากพนักงานมีแรงจูงใจภายในงาน พนักงานจะสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีออกมา และจะเป็นการผลักดันให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีเช่นนั้นต่อไปสำหรับแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) โดย Hackman and Oldham นั้นจะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของงาน 5 ประการ ที่มีส่วนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึงคุณลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากหลายๆ ด้านในหน่วยงาน ทำให้บุคคลต้องนำความรู้ ความสามารถและความชำนาญเฉพาะตนมาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่บุคลากรได้ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด และสามารถระบุส่วนของงานที่เกิดจากความพยายามในการทำงานของตนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการได้
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่หรือการทำงานของบุคคลหน่วยงานเดียวกัน หรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน
4. ความมีเอกสิทธิ์ของงาน (Autonomy) หมายถึง การที่พนักงานมีอิสระในการคิดการตัดสินใจ และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่
5. ผลย้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยของบุคลากรที่ได้รับข้อมูลโดยตรงและชัดเจนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน

ส่วนที่ 2 สภาวะทางจิตวิทยา (Critical Psychological States) ซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงานมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ประสบการณ์การรับรู้ความหมายของงาน (Experienced Meaningfulness of Work) หมายถึงระดับความรู้สึกของพนักงานว่างานนั้นมีคุณค่าหรือมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดพิจารณาได้จากความหลากหลายของทักษะการปฏิบัติงาน การได้รับผิดชอบงานทั้งหมด และความสำคัญของงาน

2. ประสบการณ์การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Experienced Responsibility for Work Outcome) หมายถึง ระดับความรู้สึกของพนักงานว่าตนสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด พิจารณาได้จากความเป็นอิสระของงาน
3. รับรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (Knowledge of Results) หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานที่ตนทำ

พิจารณาได้จากข้อมูลย้อนกลับจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ สามารถส่งผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการได้

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลและงาน (Personal and Work Outcomes) เมื่อบุคคลมีสภาวะทางจิตวิทยา ทั้ง 3 สภาวะข้างต้นจากการปฏิบัติงานแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจภายในงานสูงขึ้น
2. ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
4. อัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานลดลง

นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลอีก 3 ประการที่มีส่วนสำคัญต่อความเข้าใจและการตอบสนองในทางบวกต่องาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจภายในงานและผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การมีความรู้และทักษะที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานสามารถส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี และทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกต่องานที่ทำ
2. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง มักมีแรงจูงใจภายในงานสูง หากได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย หรือท้าทาย
3. ความพึงพอใจต่อปัจจัยภายนอกงาน การที่บุคคลมีความพึงพอใจต่อปัจจัยภายนอกงาน เช่น รายได้ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา สามารถส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกทางบวกต่องานและเกิดแรงจูงใจภายในงานได้มากขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของแต่ละคนที่กระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน คือทำงานให้ดีตามตั้งใจ เมื่อทำสำเร็จก็จะเป็นการขับเคลื่อนให้ปฏิบัติงานอื่นๆ สำเร็จ พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจต้องมีการกระทำ ดังนี้ (McClelland, 1961 ถูกอ้างใน ประเมษฐ์ ศรีทาสังข์, 2557)

1. การชอบงานที่ท้าทายความสามารถ (Risk Taking) บุคคลประเภทนี้จะเลือกงานที่ยาก และท้าทายศักยภาพมุ่งความสำเร็จมากกว่าการหลีกเลี่ยงความล้มเหลวทำงานทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ
2. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self Confidence) จะเลือกสิ่งที่มีความยากและตรงกับความสามารถของตนไม่เชื่อในดวงชะตาหรือโชคกลาง
3. ความมุ่งมั่นพยายาม (Strong Desire) งานที่ต้องเป็นงานที่มีความท้าทายความคิดและความสามารถและมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้น
4. การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีความสนใจทำงานที่มีการประเมินงานอย่างรัดกุมเป็นระเบียบประณีต (Curious and Neatness) อยู่เสมอทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน
5. การใช้สิ่งล่อใจที่เป็นความรู้สึกภายใน (Incentive Value) การรู้สึกภายในใจของมนุษย์ไม่ใช่ตำแหน่งเกียรติยศ รางวัลเงินสัญลักษณ์เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้นจึงมุ่งทำให้งานสำเร็จตามปรารถนาโดยใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี
6. การเลือกงานที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จ และจะไม่เลือกงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จน้อย (Select for Probability of Success) ความฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่ควบคู่กับสภาพความเป็นจริงอันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของตนเอง

McClelland (1961 ถูกอ้างใน ประเมษฐ์ ศรีทาสังข์, 2557) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test: TAT) เพื่อวัดความปรารถนาของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาของแมคคลีแลนด์ ได้จากแบบทดสอบ TAT ดังนี้



ภาพที่ 2. 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961)

ที่มา: McClelland, D. C. (1961). Motivating economic achievement. London: Collier-Macmillan.

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: NACH) การที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland (1940) พบว่า บุคคลที่อยากประสบความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานมีความชำนาญในการวางแผน และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: NAFF) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าการแข่งขันโดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: NPOWER) เป็นความต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความปรารถนาอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องเป็นผู้นำและสามารถทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้ดี

พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจมักจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้ งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองต้องการงานที่มี ระบายง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขาต้องการงานที่มีความแน่นอน และต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้ และทำให้เขามีความสำเร็จในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถ ของเขาได้นอกจากงานในลักษณะดังกล่าว

กิลเมอร์ บี วอล เฮาเลอร์ (1973 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) Haller จำแนกองค์ประกอบที่มีต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อจะเห็นว่าความมั่นคงในงาน มีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะไม่ค่อยเห็นถึงความสำคัญ
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความพอใจในงาน ส่วนมากผู้ชายจะมีความต้องการในด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัด
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน
7. ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุขก็จะมี ความพอใจในงาน
8. การคมนาคมและการสื่อสาร มีส่วนช่วยให้พอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้ สภาพการทำงาน ได้แก่ แสงเสียงห้องน้ำและชั่วโมงการทำงานเป็นต้นสิ่งเหล่านี้ มีส่วนช่วยให้เกิดความ พึงพอใจในงานมากน้อยต่างกันได้
9. การนิเทศงาน คือ การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ถ้าการนิเทศงานไม่ดี ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานหรือลาออกจากงาน
10. สิ่งตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการรักษาพยาบาล และที่อยู่อาศัย ก็มีมีส่วนให้พอใจในงานได้

Weiten & Lloyd (1994 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) Weiten และ Lloyd นั้นได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานและความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้ทำ ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้น จะประกอบไปด้วย

1. ความมีคุณค่าของงาน (Meaningfulness) หากงานที่ได้รับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่า สำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นจะมีความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จจากการที่ได้ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งความมีคุณค่าของงานที่ได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของงาน

2. ความท้าทายและความหลากหลายของงาน (Challenge and Variety) ความท้าทายในงานนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถให้มากยิ่งขึ้นด้วย ทั้งนี้ เป็นเพราะเมื่อมีงานใดงานหนึ่งนานๆ แล้ว บุคคลจะมีภาวะเบื่อในงานที่จำเจ ซึ่งองค์กรควรจะมีการปรับเปลี่ยนงานให้มีความหลากหลาย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานของตนมากขึ้น
3. ความมีอำนาจในงานที่ตนทำ (Autonomy) บุคคลจะมีความต้องการความอิสระในการทำงาน และมีความสามารถในการที่จะตัดสินใจในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเอง ยิ่งรวมไปถึง งานที่ตนทำตลอดจนมีส่วนร่วมในการที่จะคิดค้นออกแบบวิธีการทำงานวิธีแก้ไขปรับปรุงผลงานและ การมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำ
4. สัมพันธภาพและการได้รับการยอมรับในการทำงาน (Friendship and Recognition) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในการทำงาน การได้รับการชมเชย และการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานนั้น มีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน
5. ค่าตอบแทนที่ดี (Good Pay) พนักงานจะมีความพึงพอใจในผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบ ซึ่งความพึงพอใจในค่าตอบแทนนั้น จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานมีความรู้สึก ว่า ค่าตอบแทนที่ได้มีความยุติธรรม เมื่อได้เปรียบเทียบกับพนักงานในสาขาเดียวกันหรือในระดับเดียวกัน ซึ่งมีประสบการณ์ในระดับหรือเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถในการจ่ายให้กับพนักงานได้ขององค์กร
6. ความมั่นคงในงาน (Security) ความมั่นคงในงานที่พนักงานได้ให้ความสำคัญนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้นเป็นหลัก

Schofield (1975 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมีหลากหลาย และยังมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ด้วยเช่นกัน ได้แก่ภาวะต่อไปนี้คือ

1. ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน
2. ไม่ได้รับการยอมรับ
3. ทำงานซึ่งไม่ท้าทาย

4. ไม่มีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้
5. งานประจำวันที่ซ้ำซาก มีเวลาว่างมากเกินไป
6. เกิดภาวะที่ตกใจและฉุนเฉียวในการทำงาน
7. ไม่ชอบในงานประจำที่ทำ
8. ได้รับคำสั่งที่ขัดแย้งและการให้คำแนะนำมากเกินไป
9. การเปลี่ยนหน้าที่การงานบ่อยๆ
10. ทำงานในสภาวะที่เร็วกว่าหน่วยงานใกล้เคียง
11. ทำงานโดยไม่มีความหวัง

โดยที่ มัลลินส์ (Mullins, 1985 อ้างถึงใน วรณวิสา แยมเกต, 2558) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความคิดที่ซับซ้อน และยากที่จะวัดโดยไม่เอาความคิดเห็นส่วนตัวมาปะปน เป็นผลมาจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านตัวบุคคล สังคม วัฒนธรรม องค์การ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกภาพ ความฉลาดรอบรู้ การศึกษา และความสามารถ อายุ สถานภาพสมรส และตัวงานที่ทำอยู่
2. ปัจจัยด้านสังคม ประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนในหน่วยงาน การทำงานเป็นกลุ่มและบรรทัดฐานของกลุ่ม โอกาสที่จะได้ติดต่อปรึกษาหารือ ลักษณะองค์การที่ไม่เป็นทางการ
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วยทัศนคติต่างๆ ความเชื่อ ค่านิยม
4. ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ลักษณะและโครงสร้างที่เป็นทางการ นโยบายและการบริหารงานบุคคล ลักษณะของงาน เทคโนโลยีและการทำงานขององค์กร การชี้แนะควบคุมและภาวะผู้นำ รวมทั้งสภาพการทำงานด้วย
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม และอิทธิพลจากภาครัฐบาล

ทฤษฎีของคูเปอร์ (Cooper, 1958 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555) ตามทฤษฎีนี้ ถือว่าความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่างเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามทฤษฎีของคูเปอร์ แบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม

4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ตีรวมถึงชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมการปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

การวัดความพึงพอใจนั้น สามารถทำได้หลายวิธี (ภณิดา ชัยปัญญา, 2541) ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม โดยผู้ออกแบบสอบถามต้องการที่จะทราบความคิดเห็น ซึ่งสามารถจะกระทำได้ในลักษณะกำหนดคำตอบเพื่อให้เลือกหรือตอบคำถามอิสระ เพื่อให้ผู้ตอบตอบมาเป็นในทางเดียวกัน
2. การสัมภาษณ์ เป็นการที่ผู้วิจัยจะออกไปสัมภาษณ์หรือสอบถามโดยการพูดคุย และมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อต้องการข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด
3. การสังเกต เป็นการวัดความพึงพอใจ โดยสังเกตจากพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกจากการพูดจา กริยา ท่าทาง และสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน วิธีนี้ต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจัง โดยสรุปการวัดความพึงพอใจเป็นการบอกถึงความชอบของมนุษย์ที่อาจแตกต่างกัน หรือ เหมือนกัน ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธีดังที่กล่าวไปข้างต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ผู้ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่า บุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ความรู้และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจนี้จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึก (Feeling) ต่องาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากรู้สึก ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล มักจะพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work motivation) คือสิ่งเดียวกันความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือความพึงพอใจนั้น เป็นทัศนคติมีสิ่งของ วัตถุบุคคล (Attitude object) เป็นเป้า ส่วนแรงจูงใจมีจุดมุ่งหมาย (Goal) ของพฤติกรรมเป็นเป้า แต่ทั้งสองนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

ความต้องการในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต หน้าที่การงาน การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลต้องพยายามปรับปรุงพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้เองได้มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

กรกนก วงศ์พันธุ์เศรษฐ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน เกศรินทร์ วิริยะอาภรณ์, 2545) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของบุคคลได้อย่างเต็มที่ และประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมา เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป ในเรื่องนี้

ศสลักษณ์ ทองปานดี (2551) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และการพัฒนาบุคคลควรส่งเสริม และพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

โสภณ ช้างกลาง (2550) การพัฒนาตนเองหมายถึง การดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาแก้ไขปรับเปลี่ยนให้เกิดความเจริญดีขึ้นกว่าเดิม สร้างความแปลกใหม่ให้กับตนเอง เป็นการสร้างศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างมีความสุข เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและตนเองมีความเจริญก้าวหน้า

ศรีแพร ทวีลาภากุล (2549) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การปฏิบัติตัวของบุคคลในอันที่จะสร้างเสริมศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นผลให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพได้ทุกสถานการณ์แวดล้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในชีวิตในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีการพัฒนาตนเองในประเด็นต่างๆ มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาตนเองโดยตนเอง และการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น

ศศิณา ปาละสิงห์ (2547) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันการศึกษาเรื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพของโลกและเหตุการณ์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ยุคของข่าวสารข้อมูล (Information Era) หรือที่เรียกว่าเป็นยุคของโลกคลื่นที่สาม (Third Wave) ให้เกิดการรวมตัวของทรัพยากรขึ้น เมื่อโลกอยู่ในสภาวะที่ไร้พรมแดนการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรจึงมีมากขึ้นเป็น

ทวิคูณ ซึ่งอาจเปรียบได้ว่าเป็นสงครามข่าวสารในด้านข้อมูลความรู้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปโดยไม่พยายามก้าวให้ทันจะกลายเป็นผู้ล้าหลังและเสียประโยชน์ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น การพัฒนาตนเองเพื่อให้เรียนรู้ได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อความอยู่รอดของชีวิตจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

องค์ประกอบในการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคลิกท่าทาง นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะกิริยาท่าทางคือการสื่อสารที่สำคัญซึ่งจะทำให้ผู้อื่นรู้ถึงจิตใจตลอดจนความนึกคิดของบุคคลผู้นั้น ดังนั้น กิริยาท่าทางหรือบุคลิกภาพที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกกลุ่ม จึงทำให้ผู้อื่นยกย่องและเชื่อถือไว้วางใจ
2. การพูด นับเป็นการสื่อสารที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือยอมรับในตัวผู้พูดได้เช่นกัน ซึ่งการพูดในที่นี้รวมทั้งการพูดคุยนับแบบธรรมดาและการพูดแบบเป็นทางการ การพูดที่จะประสบความสำเร็จนั้น มีหลักการเบื้องต้นที่สำคัญ คือการระมัดระวังมิให้คำพูดออกไปเป็นการประทุษร้ายจิตใจผู้ฟัง
3. พัฒนาคุณสมบัติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเป็นทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนอื่น ย่อมจะทำให้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมือ
4. พัฒนาคุณสมบัติเฉพาะตัว ทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ ดังนั้นนอกจากความรู้ ความสามารถแล้ว คุณสมบัติเฉพาะตัวบางประการก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้บุคคลได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย เป็นผู้มีความประพฤติดีได้แก่ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนอยู่ภายใต้ คุณธรรม ความดี ตามบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ

เกศรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545) สรุปการพัฒนาตนเองได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองอยู่ที่ การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจ พร้อมจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัว รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วชิรวัชร งามละม่อม (2558) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล รวมทั้งสามารถดำรงตนอยู่ในสังคม หรือประสบความสำเร็จในชีวิต หน้าที่การงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลควรส่งเสริมพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

สุริ เทียวทัศน์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ควรจะมีกระบวนการตามขั้นตอนซึ่ง ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาตนเอง สรุปดังนี้

1. สำรวจตัวเอง การที่คนเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ สาเหตุที่สำคัญ คือ จะต้องมีการสำรวจตนเองเพราะตนเองเป็นผู้กระทำตนเอง คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเนื่องจากบุคคลมีจุดอ่อนหรือคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่จะทราบว่า ตนมีคุณสมบัติอย่างไร ควรจะได้รับการสำรวจตนเอง ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเพื่อจะได้มีชีวิตที่สมหวังต่อไป
2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม โดยคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกเป็นแบบอย่าง ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่เกิด แต่สามารถเกิดขึ้นได้
3. การปลูกใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลที่มีกำลังใจดี ย่อมมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้
4. การส่งเสริมตนเอง คือการสร้างกำลังใจที่ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็ง และสร้างกำลังใจ ความคิดของตนให้เป็นเลิศ
5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้
6. การประเมินผลเพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่บุคคลได้ตั้งเป้าหมายไว้ดำเนินการไปได้ผลมากน้อยเพียงไร จึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลและการประเมินผล

เอกชัย บุญอาจ (2553) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองควรมีสิ่งสำคัญคือ

1. การกระทำในเชิงบวก ที่สำคัญที่สุดคือสร้างแรงดลใจให้อยากแก้ปัญหาคนทำงาน หากคุณเพียงทำงานตามคำสั่ง เท่านั้นคุณจะไม่มีความพัฒนา ความสามารถของคุณเองได้
2. สะสมข้อมูล หากไม่มีข้อมูลเข้า (Input) แล้วจะมีผลออก (Output) ได้อย่างไร และการพัฒนาตนเองก็เช่นกัน การสะสมข้อมูลเพื่อให้ตนเองรอบรู้มากขึ้นจึงเป็นการช่วยพัฒนาตนเองให้รอบรู้มากยิ่งขึ้น
3. พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สำหรับพุทธปรัชญานั้น พระเทพเวที ประยุทธ์ ปยุตโต (2528 อ้างถึงในดำรงศักดิ์, 2544) สรุปไว้ว่า การพัฒนาตนเองคือ การศึกษาหรือเรียกว่าไตรสิกขาเป็นการศึกษาอบรมหรือการพัฒนาชีวิตแก่ตนเอง 3 ด้าน คือ ศีล ได้แก่ การพัฒนาพฤติกรรมทางวาจาให้สัมพันธ์ด้วยดีกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ทางวัตถุ สมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมมีประสิทธิภาพมีความสุข และปัญญา ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเป็นการพัฒนาตนเองโดยการสร้างปัญญา แก้ปัญหา รู้จักการเรียนรู้ รู้จักคิด มีความอดทน มีความขยันมี

ความคิดแบบกาย และสภาพจิตใจที่เกื้อกูลต่อการที่จะคิดพร้อมที่จะแสวงหาและทำให้เกิดปัญญา สามารถดำเนินชีวิตอยู่ด้วยดีไม่มีทุกข์

โดยที่ ปราณี งามสุต และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) ได้กล่าวว่า หลักการพัฒนาดตนเอง แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. ขั้นการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตนเอง เป็นขั้นที่ต้องการจะพัฒนาดตนเอง เพื่อความสำเร็จ คือ การพัฒนาดตนเองในแง่ความรู้และในทุกด้านให้ดีที่สุด
2. ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง และสังเกตผู้อื่น
3. ขั้นการวางแผนพัฒนาดตนเองและการตั้งเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 อ้างถึง ในวรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) ได้กล่าวถึง การยกระดับความสามารถของตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า โดย

1. บุคคลต้องสามารถปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
2. มีสิ่งท้าทายภายนอกที่เหมาะสม
3. คนที่มีการพัฒนาดตนเองควรรับรู้ถึงสิ่งที่ท้าทายของตัวคนทั้งหมด (Total Self)
4. เป็นการริเริ่มด้วยตัวเอง แรงจูงใจเบื้องต้นเกิดขึ้นผ่านผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง และการทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง รางวัลและการลงโทษจากภายนอกเป็นเรื่องที่รองลงมา
5. การเรียนรู้การยังแข็งอย่างสร้างสรรค์
6. ต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง
7. ต้องมีความตั้งใจที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะผ่านขึ้นไปสู่ศักยภาพใหม่
8. ต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนของนักพัฒนาดตนเองที่มีวุฒิภาวะมากกว่า

สุนันทา เลานันท์ (2546 อ้างถึงในสุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, จำเนียร ราชแพทยาคม, 2561) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิผล ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์การความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและผลผลิตขององค์การในทศวรรษนี้เด่นชัดขึ้น และยังผลทำให้การเพิ่มผลผลิตกลายเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของพนักงานและมีการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ผลกำไรขององค์การสูงตามไปด้วย

2. เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของทุกระดับ ในองค์กร โปรแกรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตาม ความถนัดและความสนใจของพนักงานทุกระดับให้ทันสมัย ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถได้พัฒนาให้มีความรู้ในงาน สูงขึ้นตามขีดศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ ตลอดจนให้มีทัศนคติที่เอื้อต่อการไปปฏิบัติในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา Boydell (1985 อ้างถึงใน เกศรินทร์ วิริยะอาภรณ์, 2545) ซึ่งเป็น นักจิตวิทยา ได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคคลจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1.1 ระดับความคิด ไม่ดีเริ่มต้นท้อแท้ แต่จะต้องยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคง และต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้
- 1.2 ระดับความรู้สึก รับรู้ ยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่าง มั่นคง
- 1.3 ระดับความมุ่งมั่นคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกินสุขภาพที่แข็งแรง มีรูปแบบชีวิตที่ดี

2. ด้านทักษะ จะต้องการพัฒนาทักษะทางสมอง และการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

- 2.1 ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้สึกในเรื่องงาน ความทรง จำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะและการแสดงออก ต้องนำความรู้สึกของ ตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้
- 2.3 ระดับความมุ่งมั่น มีทักษะทางเทคนิค ทางกายภาพ สามารถกระทำได้อย่างศิลปิน มิใช่เป็นผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้น

3. ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำหรือการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยกล้ากระทำด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ

- 3.1 ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือก และเสียสละได้
- 3.2 ระดับความรู้สึก มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวัง ไม่เป็นสุขให้เป็นความเข้มแข็ง
- 3.3 ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4. ด้านเอกภาพของตนเองเป็นการยอมรับข้อดี และข้อเสียของตนเองด้วยความพอใจในความสามารถ และยอมรับข้อบกพร่องของตนเองและพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ

- 4.1 ระดับความคิด มีความยอมรับ รู้จักและเข้าใจตนเอง
- 4.2 ระดับความรู้สึก ยอมรับตนเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง
- 4.3 ระดับความมั่นคง มีแรงผลักดันตนเอง มีเป้าหมายภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง Megginson & Pedler (1992 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) นั่นคือ การพัฒนาตนเองจะเกิดมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การเรียนรู้และมีแรงจูงใจที่จะผลักดันมีกระบวนการพัฒนาตนเองนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) การพัฒนาตนเองต้องเริ่มจากการเรียนรู้เกี่ยวกับงาน และเข้าใจขององค์กรว่าต้องการอะไร สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือความก้าวหน้าในงาน หากบุคคลไม่มีความเข้าใจ ความรู้ ในองค์กรก็จะไม่เกิดการพัฒนาตนเอง เพราะการเรียนรู้จะรับรู้ได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการรู้และพัฒนา
2. การวินิจฉัยตนเอง (Self-Diagnosis) การที่จะพัฒนาตนเอง บุคคลควรจะต้องสำรวจวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย และข้อบกพร่องของตนเอง จึงจะนำข้อมูลตรงนั้นมาเพื่อใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal) กำหนดให้ทราบถึงเป้าหมายในการพัฒนาตนเองว่าจะต้องพัฒนาไปแนวทางไหน และพัฒนาจากเดิมยังงี้ คือสิ่งที่ควรกำหนดเพื่อนำไปประเมินหรือวัดผลตนเอง
4. การหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding Appropriate Resources) หลังจากที่ทำกาที่ตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว จะต้องสามารถกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ โดยการหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถเชื่อถือได้

5. การหาเพื่อน (Recruit of other People) เป็นการหาความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง เพื่อให้พัฒนาตนเองในการประสบความสำเร็จ บุคคลที่ว่านี่ก็คือเพื่อนร่วมงานเจ้านาย หัวหน้า ผู้ใหญ่ ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ ที่จะสามารถช่วยแนะนำการเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงข้อมูลจากการเรียนและได้ข้อมูลกลับจากผู้ร่วมงาน
6. ความอดทนและพยายาม (Stickability and Perseverance) การเรียนรู้ควรควบคู่ไปกับการพักเพียร พยายาม อดทน ไม่ท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นหรือกำลังเจออยู่ ควรใช้เวลาให้คุ้มค่าเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ
7. การประเมินผล (Evaluation) การตั้งเป้าหมายในการประเมินตนเองว่าผลลัพธ์ของการกระทำนั้น บรรลุเป้าหมาย หรือมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น โดยการให้คะแนน หรือตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อแก้ไข และพัฒนาตนเองต่อไป

ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง Bandura (1986 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) ได้แบ่งการรับรู้ความสามารถของบุคคลพัฒนามาจากปัจจัยหลัก 4 ประการคือ

- 1 ประสพการณ์จากความสำเร็จ (Enactive Attainment) เป็นส่วนหนึ่งที่มีต่อการรับรู้ความสำเร็จจากการกระทำเป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยตรงและเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูงการได้รับความสำเร็จจากงานซ้ำกันหลายๆ ครั้งถึงแม้ว่าในบางครั้งจะล้มเหลวบ้างแต่ก็ไม่ได้มีผลมากนักเพราะบุคคลจะมองว่าความล้มเหลวที่เกิดมาจากสาเหตุอื่นๆ
- 2 การได้เห็นตัวแบบประสบความสำเร็จ (Vicarious Experience) รับรู้ความสามารถของบุคคล ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการได้เห็นผู้อื่น การได้เห็นบุคคลอื่นทำสิ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจะทำให้บุคคลรู้ความสามารถตนเองเพิ่มขึ้นถ้า และมีความพยายามก็จะสามารถทำงานนั้นได้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน
- 3 การพูดชักจูงจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) การที่ผู้อื่นใช้คำพูดชักจูงให้บุคคลเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จ จะช่วยให้บุคคลมีกำลังใจมีความเชื่อมั่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ชักจูงด้วย จะต้องน่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีความสำคัญต่อตัวเขา เช่น พ่อแม่ ครูเพื่อน หรือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อเขา เป็นต้น
- 4 สภาวะทางกาย (Physiological State) เป็นปัจจัยที่สำคัญ สามารถมีผลในการตัดสินใจความสามารถในแต่ละคน จะสูงหรือต่ำ ส่วนหนึ่งมาจากสภาวะทางกายของเขาเอง กล่าวคือในสภาวะที่ร่างกายเกิดการตื่นตัว เช่น กังวล เครียด ตื่นเต้น อ่อนเพลีย เมื่อยล้า หรืออยู่ในสภาวะการณ์ที่ถูกดู หรือในสภาวะที่ร่างกายถูกกระตุ้นมากๆ มักจะทำให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีออกมา

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง คือ การเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่เป็นบวก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะความสามารถด้านต่าง ๆ ด้านความรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ และด้านการกระทำ จนกลายเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติของความสำเร็จ ซึ่งการพัฒนาตนเองจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ให้มีความมั่นใจและมีความกล้ามากยิ่งขึ้น จนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาตนเองนั้นยังสามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการงานต่าง ๆ สามารถเป็นที่รักใคร่ของเจ้านาย ได้รับความเคารพศรัทธาจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้ โดยทั้งหมดนี้อาจเริ่มจากการพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1) ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง 2) ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ๆ อีก 3) แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก 4) อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง และ 5) การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

2.6 ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เรื่องอุไร ช่วยชู (2540) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านศึกษา เฉพาะกรณีจังหวัดปทุมธานี พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 13 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับประถมศึกษา และมีอาชีพเกษตรกรรมในการประสานงาน มีความสามารถระดับปานกลาง และได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานระดับปานกลางสำหรับความรู้เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่และปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับ และพบอีกว่าอายุระยะเวลาดำรงตำแหน่งอาชีพและการประสานงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน ส่วนระดับการศึกษาการฝึกอบรมและศึกษาดูงานและความรู้เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ ไม่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมชัย แสงสว่าง (2540) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดขึ้นอยู่กับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเข้าอยู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

สมนึก ปัญญาสิงห์ (2524) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พบว่า ความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของกรรมการ มีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนอกจากนี้ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในลักษณะของกลุ่มกรรมการ และการได้รับการสนับสนุนและติดตาม ตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ การได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจในหลักการดำเนินการของกลุ่ม และการได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากสมาชิก กลุ่มและจากบุคคลภายนอกหรือภายในครอบครัวก็เป็นปัจจัยต่อการปฏิบัติงานของกรรมการกลุ่มออมทรัพย์หากกรรมการได้รับปัจจัยเหล่านี้สูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่ากรรมการที่ได้รับปัจจัยเหล่านี้ต่ำ

ฤทธิธ สันทนวิรัตน์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างในเขต ตำบลกลางดง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมาพบว่า ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานกองช่าง มีจำนวน ไม่เพียงพออยู่ในระดับสูง เทศบาลควรแก้ไขและจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีและสถานที่ปฏิบัติงาน ให้มีความพร้อมสะดวกทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงานด้าน กองช่างให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานกองช่างในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สุทธิชัย จรูญเนตร (2542) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การส่วนตำบล กรณีศึกษาอำเภอตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี โดยพบว่า คณะกรรมการ บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อาชีพ ทำนา ได้รับข้อมูลในระดับปานกลาง ได้รับการฝึกอบรมแนะนำในระดับปานกลาง มีการประสานงานกันใน องค์การบริหารส่วนตำบล ระดับกลาง มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ระดับปานกลาง โดยภาพรวมมี ประสิทธิภาพในการวางแผนอยู่ในระดับดีมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาตำบล ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสารการได้รับ การฝึกอบรมประสบการณ์ด้านการเมือง การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

ชูชัย สมितिไกร และ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2017) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระดับ ความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้บ่งชี้ว่าปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความคล้ายคลึง กันในบางปัจจัย กล่าวคือ (1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ แนวโน้มเอียงทางบวก และ (2) ปัจจัย สภาพแวดล้อมในงาน ได้แก่ ลักษณะงานการบริหารจัดการขององค์การ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การสามารถกระทำได้พร้อมกัน โดยมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลและการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในงานของบุคลากร

พระชาติ อุปแก้ว, 2558 (อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ, 2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสายบริการของ มหาวิทยาลัยพะเยา ปีการศึกษา 2557 จำนวน 284 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสูงสุดที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ด้านอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านสวัสดิการแตกต่างกัน

โสฬส ปัญจะวิสุทธิ (2541) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการประปา หมู่บ้านขนาดใหญ่ พบว่า ในภาพรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับสูง โดยมีความสำเร็จมากที่สุดในด้าน การบริหารกิจการ รองลงมาคือการบริการแก่สมาชิก และน้อยที่สุด คือ การมีกำไรจากกองทุนผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกิจการ คือ ระดับการศึกษากับการได้รับการนิเทศติดตามผลจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารกิจการเพศอายุอาชีพรายได้ต่อเดือน การได้รับการฝึกอบรมการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และการได้ติดต่อสื่อสาร

อาภาสิริ ชามะรัตน์ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานีพบว่า แรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบงาน และการยอมรับนับถือและด้านปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา และสภาพการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ อายุราชการ พบว่า เพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และอายุราชการ ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรฎาริน ตั้งสกุล, 2558 (อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ 2558) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกในส่วนข้อมูลบุคคลมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ชูยศ ศรีวรรณ (2552) ทำวิจัย เรื่องปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: ขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวข้องวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุง และแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหา เพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

วิศรุตฯ ทองแถมแก้ว (2552 อ้างถึงใน วรรณวิสา แยมเกตุ 2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายวิชาการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณ มีการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาตนเองทักษะด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก มีระดับการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการด้านมนุษยศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และ สังคมศาสตร์ มีการพัฒนาตนเองมากกว่าบุคลากรสายวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ และปัจจัยภายในตนเอง (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง

อุทัย หอมนาน, ฝนทรา อีรานนท์, ฉลองรัฐ เจริญศรี, มปป (อ้างถึงใน Veerasit Shinawatra, 2012) ได้ศึกษาและจัดทำบทความวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย มีขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ปัจจัยสุขอนามัย จำนวน 8 ด้าน มีขวัญและกำลังใจแตกต่างกันเป็น 2 ระดับ กล่าวคือ ขวัญและกำลังใจระดับ มากมีจำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพภาพและด้านความเป็นอยู่ส่วนบุคคล ส่วนขวัญและกำลังใจระดับปานกลางมีจำนวน 4 ด้านคือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และด้านนโยบายองค์กร ส่วนปัจจัยจูงใจ จำนวน 6 ด้าน ข้าราชการพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงรายมีระดับขวัญและกำลังใจเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมาก จำนวน 5 ด้านประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีขวัญและกำลังใจระดับ ปานกลาง

สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, จำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด รองลงมา คือการพัฒนาด้านการส่งเสริมความรู้ทักษะ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพเพื่อสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบ ได้แก่ ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (3) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ

กิตติยา จิติคุณรัตน์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกวางแผนผลิต บริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน ด้านความรวดเร็วการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องของการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีเพศ และอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตโดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ การศึกษา หน่วยงาน และตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยงค์ยาน มั่นคำศรี (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โรงแรม อมารีวอเตอร์เกท กรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั้น พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สำคัญคือความสามารถในการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุผลการปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตรงกับงานนำไปสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตลอดจนการมีแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม ด้านสภาวะแวดล้อมที่สำคัญคือ ความเข้าใจ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ตลอดจนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ความพร้อมของสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทรัพยากรและอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสมเพียงพอ พร้อมทั้งเสริมแรงด้วยการสิ่งจูงใจที่เหมาะสม

เอกราช มณีกรรณ (2542) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพรวมในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ได้แก่ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาอาชีพ รายได้ตำแหน่งและความรู้ความเข้าใจบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษา ทบทวนงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาทิ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน เป็นต้น ทำให้ทราบถึงประเด็นหลักในการศึกษา และพบว่า ผลงานวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ซึ่งงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษานั้น เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการเป็นแนวทางประกอบการดำเนินการจัดทำงานวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งในส่วนของการกำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิด และการสร้างแบบสอบถามงานวิจัยนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัย และวรรณกรรมในบทที่ 2 พบว่า ไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือสถาบันการศึกษา ต่างๆ ที่ได้ศึกษาวิจัยมานั้น ต่างก็มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน คือความต้องการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาด้านแรงจูงใจ การพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งหวังที่จะสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรในแต่ละองค์กร โดยมีการเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และพัฒนาองค์กร จะเห็นได้ว่าองค์กรและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้จึงเกิดขึ้น โดยผู้วิจัยหวังว่าจะสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขาธิการอธิการบดี และเลขาธิการรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั่วประเทศ ทั้ง 22 แห่ง จำนวน 144 คน โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดี และผู้ปฏิบัติงานเลขานุการรองอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั่วประเทศไทย จำนวน 192 คน ข้อมูลจาก Web Site ของ ทุคมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั่วประเทศไทย ณ เดือนเมษายน 2562

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดี และเลขานุการรองอธิการบดี ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั่วประเทศไทย จำนวน 144 คน โดยคำนวณจากสูตรการหา ขนาดตัวอย่าง Taro Yamane ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5

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

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อน ที่ร้อยละ 5

กล่าวโดยสรุป

$$\frac{192}{1 + 192 (0.05)^2} = 129.73 \text{ คน}$$

ประมาณ 130 คน

ทั้งนี้ได้เก็บเพื่อ โดยได้จำนวนตัวอย่าง 144 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาของแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed end) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ แบ่งเป็น 5 ด้านคือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (จำนวน 3 ข้อ)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (จำนวน 3 ข้อ)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (จำนวน 5 ข้อ)
4. ความรับผิดชอบ (จำนวน 2 ข้อ)
5. ความก้าวหน้าในงาน (จำนวน 3 ข้อ)

และ ปัจจัยค้ำจุน แบ่งเป็น 6 ด้าน คือ

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (จำนวน 4 ข้อ)
2. ความสัมพันธ์ในการทำงาน (จำนวน 4 ข้อ)
3. นโยบายและการบริหารงาน (จำนวน 3 ข้อ)
4. สภาพการทำงาน (จำนวน 3 ข้อ)
5. ด้านการบังคับบัญชา (จำนวน 4 ข้อ)
6. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (จำนวน 4 ข้อ)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การวิจัยครั้งนี้ ต้องการหาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามเมื่อรวบรวม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับแล้ว นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจัดระเบียบและลงรหัส (Coding Sheet) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistic Package for Social Science) เป็นเครื่องมือประมวลผลข้อมูล และนำผลจากการประมวลมาวิเคราะห์ เพื่อหาผลการวิจัย โดยตอนที่ 2,3 และ 5 ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่ารวม (Summate Rating Scale) ของลิเกิร์ต (Likert's, 1932 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549) เป็นแบบการประเมินความคิดเห็น โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วยต่อข้อความ)	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีอิงเกณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับและใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความว่า
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00	มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20	มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40	มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60	มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80	มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับต่ำมาก

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การตัดสินความสัมพันธ์ ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ระหว่างตัวแปรว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	มีระดับความสัมพันธ์สูงมาก
0.61 – 0.8	มีระดับความสัมพันธ์สูง
0.41 – 0.6	มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
0.21 – 0.4	มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ
0 – 0.2	มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก

3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ จะประกอบไปด้วย

- 1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา นำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ และให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความชัดเจน ถูกต้องและสมบูรณ์
- 2 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item-Objective Congruence, IOC) จากนั้นคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป โดยค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานต้องไม่น้อยกว่า 0.5 ซึ่งการวิจัย ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.88 ดังภาคผนวก 2
- 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับเลขานุการผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้ววิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .971 โดยแยกเป็นด้านแรงจูงใจเท่ากับ .968 และด้านประสิทธิภาพเท่ากับ .929 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงมาก เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูลในการศึกษานี้ ดังภาคผนวก 3
- 4 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ออกหนังสือจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลงนามโดยอธิการบดี ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 22 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดี และเลขานุการรองอธิการบดี ในแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยส่งสอบถามให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 22 แห่ง ทางไปรษณีย์พร้อมอำนาจความสะดวกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม โดยการแนบซองจดหมายเปล่าพร้อมผนึกดวงตราไปรษณียากร เพื่ออำนวยความสะดวกส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยได้ทำการตรวจแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา มีจำนวน 144 ชุด โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ รวมถึงความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถามทุกฉบับ ซึ่งเป็นไปตามกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1970 อ้างถึงใน ทศนีย์ อาดำ, 2561) ที่กำหนดไว้ต้องมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 130 ตัวอย่าง
4. ผู้วิจัยทำการลงรหัส (Coding Sheet) ในแบบสอบถาม และบันทึกลงในโปรแกรม SPSS
5. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และนำผลจากการประมวลผลวิเคราะห์ และเสนอเป็นผลการวิจัย

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1 สถิติพื้นฐาน

- 1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
- 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- 2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
- 2.2 ค่าความเชื่อมั่น ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

t -test, F-test และ Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 144 คน ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 4.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ คือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่งเลขาธิการ ประเภทของบุคลากร ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละจำแนกตามปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์

(n = 144)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี	22	15.28
31 – 40 ปี	68	47.22
41 – 50 ปี	31	21.53
51 - 60 ปี	21	14.58
มากกว่า 60 ปี	2	1.39
รวม	144	100.00
2. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.39
ปริญญาตรี	77	53.47
ปริญญาโท	63	43.75
ปริญญาเอก	2	1.39
รวม	144	100.00
3. อายุงานในตำแหน่งเลขานุการ		
น้อยกว่า 5 ปี	44	30.56
6 – 10 ปี	42	29.17
11 – 15 ปี	30	20.83
16 – 20 ปี	8	5.56
21 – 25 ปี	8	5.56
มากกว่า 25 ปี	12	8.33
รวม	144	100.00
4. ประเภทของบุคลากร		
ข้าราชการ	13	9.03
พนักงานสถาบัน/พนักงานมหาวิทยาลัย	122	84.72
พนักงานคณะ/สำนัก	2	1.39
ลูกจ้าง	5	3.47
เป็นข้าราชการเปลี่ยนมาเป็นพนักงาน	1	0.69

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละจำแนกตามปัจจัยลักษณะทาง (ต่อ)

(n = 144)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานองค์กรของรัฐ	1	0.69
รวม	144	100.00
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
เลขานุการอธิการบดี หรือ เทียบเท่า	33	22.92
เลขานุการรองอธิการบดี หรือ เทียบเท่า	111	77.08
รวม	144	100.00
6. รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน)		
ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	2	1.39
ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท	12	8.33
20,001 - 25,000 บาท	30	20.83
25,001 - 30,000 บาท	37	25.69
30,001 - 35,000 บาท	29	20.14
มากกว่า 35,000 บาท	34	23.61
รวม	144	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 47.22 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 21.53 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ร้อยละ 15.28 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 14.58 และอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 1.39 ตามลำดับ เกินกว่ากึ่งหนึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 53.47 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 43.75 และระดับปริญญาเอกกับระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 1.39 ตามลำดับ ด้านอายุงานในตำแหน่งเลขานุการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 30.56 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี ร้อยละ 29.17 อายุงานระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 20.83 อายุงานมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 8.33 และอายุงานระหว่าง 21 - 25 ปี กับอายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 5.56 ตามลำดับ ด้านประเภทของบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานสถาบัน/พนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 84.72 รองลงมาคือข้าราชการ ร้อยละ 9.03 ลูกจ้าง ร้อยละ 3.47 พนักงานคณะ/สำนัก ร้อยละ 1.39 และเป็นข้าราชการเปลี่ยนมาเป็นพนักงาน กับพนักงานองค์กรของรัฐ มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 0.69 ตามลำดับ ด้านตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเลขานุการรองอธิการบดี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 77.08 และรองลงมาคือเลขานุการอธิการบดีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 22.92 และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 25.69 รองลงมาคือ มากกว่า 35,000 บาท ร้อยละ 23.61 ระหว่าง 20,001 - 25,000 บาท ร้อยละ 20.83 ระหว่าง 30,001 - 35,000 บาท ร้อยละ 20.14 ต่ำกว่า หรือเทียบเท่ากับ 20,000 บาท ร้อยละ 8.33 และไม่สามารถให้ข้อมูลได้ ร้อยละ 1.39 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ทำงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย	4.34	0.544	มากที่สุด
2.	สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.21	0.553	มากที่สุด
3.	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงาน	4.07	0.599	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	4.21	0.565	มากที่สุด

เกณฑ์ประเมิน

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

จากตาราง 4.2.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.21 โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ ทำงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.34 รองลงมา คือ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.21 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่า มีความพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	การได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.97	0.668	มาก
2.	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.99	0.591	มาก
3.	การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ	3.90	0.571	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.95	0.610	มาก

จากตาราง 4.2.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.95 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.99 รองลงมา คือ การได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่า มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.97 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ อย่างมากในการกลั่นกรอง และตรวจสอบเอกสาร ข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการอย่างถูกต้องตาม ขั้นตอน	4.45	0.589	มากที่สุด
2.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความ สามารถใน การสื่อสาร	4.49	0.579	มากที่สุด
3.	งานที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความสามารถ เช่น การ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.44	0.600	มากที่สุด
4.	งานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.90	0.773	มาก
5.	งานที่ปฏิบัติต้องใช้ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เช่น การเก็บรักษาความลับ ของผู้บังคับบัญชา	4.74	0.484	มากที่สุด
โดยมีค่าเฉลี่ยรวม		4.40	0.605	มากที่สุด

จากตาราง 4.2.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.40 โดยสามารถเรียงลำดับ
จากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ งานที่ปฏิบัติต้องใช้ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เช่น การ
เก็บรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
4.74 รองลงมา คือ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าเฉลี่ย 4.49 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก ในการกลั่นกรองและตรวจสอบ
เอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามขั้นตอน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.45 งานที่
ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความสามารถ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน
มีค่าเฉลี่ย 4.44 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและ แนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.35	0.881	ปานกลาง
2.	การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่ มีความสำคัญ	3.86	0.735	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.61	0.808	มาก

จากตาราง 4.2.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับด้าน
ความรับผิดชอบ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.61 โดยพบว่า การได้รับความเชื่อถือ
และไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
ในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35

ตารางที่ 4.2.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	มีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ	3.26	0.995	ปานกลาง
2.	ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้า	3.24	0.991	ปานกลาง
3.	มีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น	2.96	1.102	ปานกลาง
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.15	1.029	ปานกลาง

จากตาราง 4.2.5 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.15 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ การมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.26 รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ให้เสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.24 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	องค์กรให้เงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าล่วงเวลา และเงินตอบแทนพิเศษ ได้อย่างเหมาะสม	3.30	0.976	ปานกลาง
2.	องค์กรมีสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ	3.41	0.934	มาก
3.	มีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีว่ามีความเที่ยงธรรม	3.46	0.876	มาก
4.	มีความมั่นใจว่าหน่วยงานสามารถจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนที่แน่นอน	4.11	0.681	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.57	0.867	มาก

จากตาราง 4.2.6 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.57 โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ มีความมั่นใจว่า หน่วยงานสามารถจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนที่แน่นอน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 รองลงมา คือ มีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีว่ามีความเที่ยงธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 องค์กรมีสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.41 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรให้เงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าล่วงเวลา และเงินตอบแทนพิเศษได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	มีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน	3.46	0.801	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม	3.92	0.829	มาก
3.	องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.60	0.934	มาก
4.	ได้รับการประสานงาน สนับสนุน และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานสนับสนุนหรือเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.93	0.745	มาก
โดยมีค่าเฉลี่ยรวม		3.73	0.827	มาก

จากตาราง 4.2.7 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.73 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ การได้รับการประสานงาน สนับสนุน และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานสนับสนุนหรือเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.93 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ย 3.92 องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 3.60 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	ผู้บริหารองค์กรมีการสื่อสารที่ดี และถ่ายทอดแนวทางการบริหารงาน ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน	3.86	0.807	มาก
2.	สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายในการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่	3.44	0.867	มาก
3.	แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร	3.78	0.752	มาก
โดยมีค่าเฉลี่ยรวม		3.69	0.809	มาก

จากตาราง 4.2.8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.69 ในรายละเอียดพบว่าในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรมีการสื่อสารที่ดี และถ่ายทอดแนวทางการบริหารงาน ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.86 รองลงมา คือ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.78 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายในการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่ ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	องค์กรให้การสนับสนุนด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างสะดวกสบาย	4.01	0.743	มาก
2.	ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	4.11	0.701	มาก
3.	ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความกดดัน และความเครียด ทำให้ทำงานได้อย่างมีความสุข	3.66	0.991	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.812	มาก

จากตาราง 4.2.9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.93 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 รองลงมา คือ องค์กรให้การสนับสนุนด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างสะดวกสบาย มีค่าเฉลี่ย 4.01 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความกดดัน และความเครียด ทำให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบังคับบัญชา

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร การ สั่งงาน และการมอบหมายงาน	4.00	0.739	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดกั้น	3.95	0.662	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ เมื่อ มีปัญหาในการทำงาน	4.01	0.719	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนา ตนเองอย่างเต็มที่	4.02	0.762	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	4.00	0.720	มาก

จากตาราง 4.2.10 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการ
บังคับบัญชา ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.00 รายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถาม
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระใน
การปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.02 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความ
ช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.01 ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการ
ติดต่อสื่อสาร การสั่งงาน และการมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ย 4.00 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดกั้น ด้วยค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(n = 144)

ประเด็นคำถาม		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	รู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.16	0.763	มาก
2.	รู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ	4.26	0.645	มากที่สุด
3.	รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	4.28	0.663	มากที่สุด
4.	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	4.10	0.745	มาก
โดยมีค่าเฉลี่ยรวม		4.20	0.704	มาก

จากตาราง 4.2.11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความ
ถึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.20 โดยสามารถเรียงลำดับ
จากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ ความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.28
รองลงมา คือ ความรู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.26
ความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิ
เห็นเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด
4.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(n = 144)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1	ความสำเร็จในการทำงาน	4.21	0.565	มากที่สุด
2	การได้รับการยอมรับนับถือ	3.95	0.610	มาก
3	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.40	0.605	มากที่สุด
4	ความรับผิดชอบ	3.61	0.808	มาก
5	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.15	1.029	ปานกลาง
6	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.57	0.867	มาก
7	ความสัมพันธ์ในการทำงาน	3.73	0.827	มาก
8	นโยบายและการบริหารงาน	3.69	0.809	มาก
9	สภาพการทำงาน	3.93	0.812	มาก
10	การบังคับบัญชา	4.00	0.720	มาก
11	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4.20	0.704	มาก
	โดยมีค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.760	มาก

เกณฑ์ประเมิน

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

จากตาราง 4.2.12 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งมี 11 ด้าน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.86 โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.40 รองลงมา คือแรงจูงใจที่เกิดจากความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.21 แรงจูงใจที่เกิดจากการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 แรงจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 แรงจูงใจที่เกิดจากสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 แรงจูงใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 แรงจูงใจที่เกิดจากนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 แรงจูงใจที่เกิดจากความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 แรงจูงใจที่เกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.57 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.15 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 4.3.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(n = 144)

ประเด็นคำถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. การอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ		
- ได้รับการอบรม	89	61.81
- ไม่ได้รับการอบรม	55	38.19
รวม	144	100.00
2. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)		
- มี	46	31.94
- ไม่มี	98	68.06
รวม	144	100.00
3. วิธีการเรียนรู้กฎระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ได้เรียนรู้ จากการศึกษด้วยตนเอง	99	38.08
- ได้เรียนรู้ จากการอบรม	57	21.92
- ได้เรียนรู้ จากการถ่ายทอดจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา	101	38.85
- ไม่ได้เรียนรู้	3	1.15
รวม	260	100.00
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	92	40.35
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา	69	30.26
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล/องค์กรภายนอก	38	16.67
- ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	29	12.72
รวม	228	100.00

จากตาราง 4.3.1 เมื่อพิจารณาการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้ ด้านการได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินกว่ากึ่งหนึ่งได้รับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 61.81 และไม่ได้รับการอบรม ร้อยละ 38.19 ด้านการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานประจำสำนักงานวิจัย (R2R) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานประจำสำนักงานวิจัย คิดเป็นร้อยละ 68.06 และมีการจัดทำคู่มือ ร้อยละ 31.94 ด้านวิธีการเรียนรู้กฎระเบียบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้เรียนรู้กฎระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการถ่ายทอดจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 38.85 รองลงมาคือ ได้เรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง ร้อยละ 38.08 ได้เรียนรู้จากการอบรม ร้อยละ 21.92 และไม่ได้เรียนรู้กฎระเบียบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ร้อยละ 1.15 ตามลำดับ และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาคือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 30.26 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล/องค์กรภายนอก ร้อยละ 16.67 และไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM) ร้อยละ 12.72 ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการนำมาใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 4.4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการนำมาใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(n = 144)

การพัฒนาตนเอง	ระดับความต้องการ		ระดับการนำมาใช้ประโยชน์	
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความคิดเห็น
1. การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจัดโดยสถาบันของท่าน (เช่น การรับการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านภาษา/พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคนิคการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ)	4.07	มาก	4.16	มาก
2. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)	3.76	มาก	3.85	มาก
3. การเรียนรู้กฎ/ระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	3.95	มาก	4.01	มาก
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM)	3.92	มาก	3.92	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	มาก	3.99	มาก

จากตาราง 4.4.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการนำมาใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า **ระดับความต้องการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.93 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ ความต้องการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (เช่น การอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านภาษา/พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคนิคการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.07 รองลงมาคือ ความต้องการที่จะเรียนรู้กฎ/ระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.95 โดยที่ความต้องการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) มีค่าเฉลี่ย 3.92 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.76 ตามลำดับ

โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า **ระดับการนำมาใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.99 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ การนำมาใช้ประโยชน์จากการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (เช่น การอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านภาษา/พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/เทคนิคการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.16 รองลงมาคือ การนำมาใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้กฎ/ระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 4.01 โดยที่จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM) มีค่าเฉลี่ย 3.92 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำมาใช้ประโยชน์จากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.85 ตามลำดับ

4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.5.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิบัติงาน

(n = 144)

รายการประเมิน		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด	4.20	0.643	มาก
2.	ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์โดยระบุปัญหา และสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเสมอ	3.89	0.649	มาก
3.	ท่านใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.540	มาก
4.	ท่านนำความคิดริเริ่มและแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ	3.85	0.640	มาก
5.	ท่านมีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.92	0.705	มาก
6.	ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	3.88	0.753	มาก
7.	การปฏิบัติงานของท่านมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย	3.65	0.880	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.93	0.687	มาก

จากตาราง 4.5.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.93 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.20 รองลงมาคือ ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.13 มีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.92 สามารถวิเคราะห์สถานการณ์โดยระบุปัญหา และสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.88 ได้นำความคิดริเริ่มและแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.85 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(n = 144)

รายการประเมิน		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้เสมอ	4.01	0.679	มาก
2.	ท่านวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	4.09	0.566	มาก
3.	ท่านรู้จักบริหารเวลาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	4.12	0.631	มาก
4.	ท่านมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.574	มาก
5.	หากไม่บรรลุเป้าหมาย ท่านจะกลับมาพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง	4.22	0.593	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		4.13	0.609	มาก

จากตาราง 4.5.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.13 โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ หากไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้ตอบแบบสอบถามจะกลับมาพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 รองลงมา คือ มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 รู้จักบริหารเวลาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยที่มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.09 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้เสมออยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม

(n = 144)

รายการประเมิน		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.	ด้านการปฏิบัติงาน	3.93	0.687	มาก
2.	ด้านการงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.13	0.609	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.03	0.648	มาก

จากตาราง 4.5.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการโดยรวม ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.03 ในรายละเอียดพบว่า ด้านการงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 และด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93

4.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

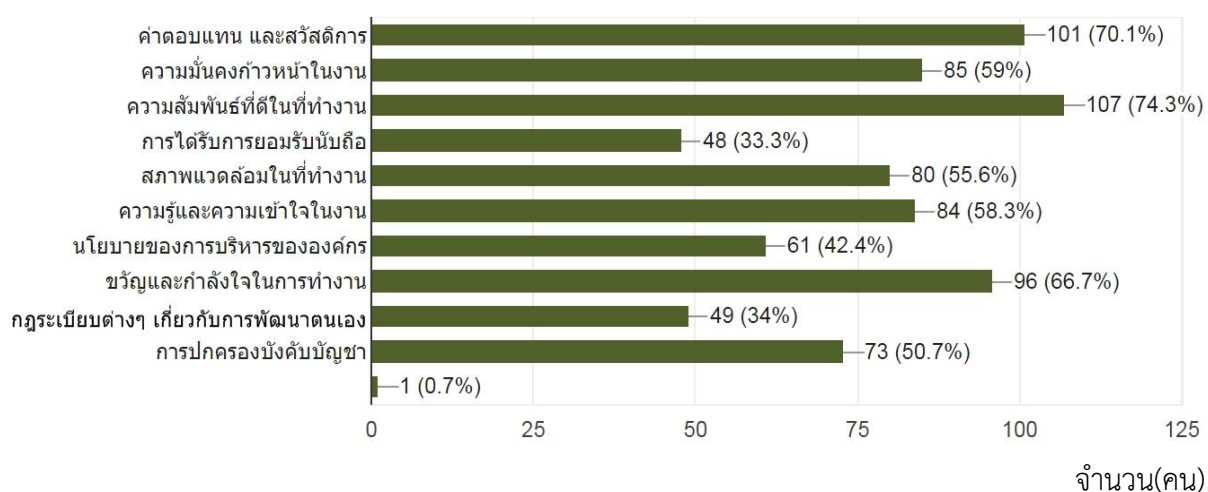
ตารางที่ 4.6.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สิ่งที่ส่งผล

ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 144)

สิ่งที่ส่งผล	จำนวน	ร้อยละ
1. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ	101	12.87
2. ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน	107	13.63
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	80	10.19
4. นโยบายของการบริหารขององค์กร	61	7.77
5. กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร	49	6.24
6. ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน	85	10.83
7. การได้รับการยอมรับนับถือ	48	6.11
8. ความรู้และความเข้าใจในงาน	84	10.70
9. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน	96	12.23
10. การปกครองบังคับบัญชา	73	9.30
11. ไม่เปิดโอกาสให้สายปฏิบัติการได้รับการพัฒนา	1	0.13
รวม	785	100.00

โดยสามารถแสดงสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแผนภูมิแท่งได้ดังนี้



ภาพที่ 4.6.1 แสดงสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

จากตารางที่ 4.6.1 และภาพที่ 4.6.1 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ **สิ่งที่ส่งผล** ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.63 โดยที่รองลงมาคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ 12.87 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ร้อยละ 12.23 ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน ร้อยละ 10.83 ความรู้และความเข้าใจในงาน ร้อยละ 10.70 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ร้อยละ 10.19 การปกครองบังคับบัญชา ร้อยละ 9.30 นโยบายของการบริหารขององค์กร ร้อยละ 7.77 ภาวะเปียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของบุคลากรร้อยละ 6.24 การได้รับการยอมรับนับถือ ร้อยละ 6.11 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการไม่เปิดโอกาสให้สายปฏิบัติการได้รับการพัฒนา ร้อยละ 0.13 ตามลำดับ

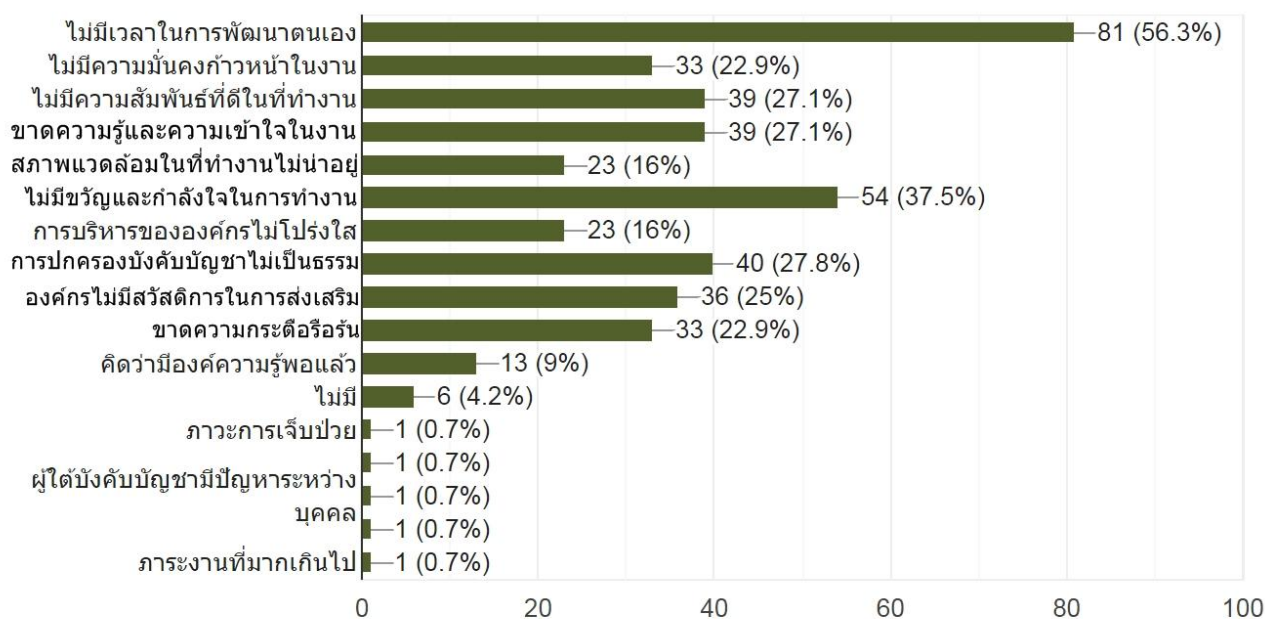
ตารางที่ 4.6.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สิ่งที่เป็อุปสรรค

ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 144)

สิ่งที่เป็อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง	81	19.06
2. ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน	39	9.18
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่น่าอยู่	23	5.41
4. การบริหารขององค์กรไม่โปร่งใส	23	5.41
5. องค์กรไม่มีสวัสดิการในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	36	8.47
6. ไม่มีความมั่นคงก้าวหน้าในงาน	33	7.76
7. ขาดความรู้และความเข้าใจในงาน	39	9.18
8. ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	54	12.71
9. การปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรม	40	9.41
10. ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	33	7.76
11. คิดว่ามีองค์ความรู้พอแล้ว	13	3.06
12. ไม่มี	6	1.41
13. ภาวะของการเจ็บป่วย	1	0.24
14. ขาดความร่วมมือและสนับสนุนกันของหน่วยงาน	1	0.24
15. ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาระหว่างบุคคล	1	0.24
16. สิ่งที่เป็นอุปสรรคในภาพรวมขององค์กรคือยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้น เด็กอาจารย์ เข้ามาฝากงานสมัครงาน การคัดเลือกบุคลากรของ HR ด้อยคุณภาพ ไม่มีมาตรฐาน ทำให้ผู้บริหารเข้ามาจัดการคัดเลือกบุคคลที่ตนเองพึงพอใจ	1	0.24
17. ภาระงานที่มากเกินไป	1	0.24
รวม	425	100.00

โดยสามารถแสดงสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นแผนภูมิแท่งได้ดังนี้



ภาพที่ 4.6.2 แสดงสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

จำนวน(คน)

จากตารางที่ 4.6.2 และภาพที่ 4.6.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ **สิ่งที่เป็อุปสรรค** ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า การไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 19.06 รองลงมา คือ ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ร้อยละ 12.71 การปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรม ร้อยละ 9.41 ขาดความรู้และความเข้าใจในงาน กับไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 9.18 องค์กรไม่มีสวัสดิการในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ร้อยละ 8.47 ไม่มีความมั่นคงก้าวหน้าในงาน กับขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 7.76 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่น่าอยู่ กับการบริหารขององค์กรไม่โปร่งใส มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 5.41 คิดว่ามีองค์ความรู้พอแล้ว ร้อยละ 3.06 โดยที่ไม่มีอุปสรรคเลย คิดเป็นร้อยละ 1.41 โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะการเจ็บป่วย ,ขาดความร่วมมือและสนับสนุนกันของหน่วยงาน, มีปัญหาระหว่างบุคคล, ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้น เด็กอาจารย์เข้ามาฝากงานสมัครงาน การคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ด้อยคุณภาพ ไม่มีมาตรฐาน ทำให้ผู้บริหารเข้ามาจัดการคัดเลือกบุคคลที่ตนเองพึงพอใจ และภาระงานที่มีมากเกินไป เป็นจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 0.24 ตามลำดับ

4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน มาวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดแยกในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1. เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.1 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.148	4	.287	1.431	.227
Within Groups	27.884	139	.201		
Total	29.032	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.2 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.708	3	.236	1.166	.325
Within Groups	28.324	140	.202		
Total	29.032	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.3 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.3 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.280	5	.256	1.273	.279
Within Groups	27.752	138	.201		
Total	29.032	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.4 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประเภทบุคลากรที่แตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.4 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากร (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.047	5	.009	.045	.999
Within Groups	28.985	138	.210		
Total	29.032	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.4 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากรในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประเภทบุคลากรที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.5 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.5 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน

(n=144)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
T4	Equal variances assumed	1.588	.210	1.397	142	.165	.12435	.08904	-.05167	.30037
	Equal variances not assumed			1.327	48.860	.191	.12435	.09370	-.06396	.31266

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.5 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงานในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.6 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.6 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.793	5	.359	1.817	.113
Within Groups	27.239	138	.197		
Total	29.032	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.6 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามที่มีรายได้ต่อเดือน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2. เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดแยกในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

2.1 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.7 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.047	4	.262	1.349	.255
Within Groups	26.980	139	.194		
Total	28.028	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.7 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2.2 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.8 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกระดับการศึกษา (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.517	3	.172	.876	.455
Within Groups	27.511	140	.197		
Total	28.028	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.8 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2.3 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.9 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.475	5	.095	.476	.794
Within Groups	27.552	138	.200		
Total	28.028	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ใน ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่าง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2.4 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประเภทบุคลากรที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.10 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากร (n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.353	5	.071	.352	.880
Within Groups	27.675	138	.201		
Total	28.028	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุประเภทบุคลากร ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประเภทบุคลากรที่แตกต่าง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2.5 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.11 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน

(n=144)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	.028	.868	3.824	142	.000	.32070	.08388	.15490	.48651
Equal variances not assumed			3.858	53.217	.000	.32070	.08313	.15398	.48743

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.11 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตำแหน่งงาน ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ตำแหน่งที่แตกต่างของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีแรงจูงใจที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยเลขานุการอธิการบดี จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเลขานุการรองอธิการบดี

2.6 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่าง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.12 แสดงผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

(n=144)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.688	5	.138	.694	.629
Within Groups	27.340	138	.198		
Total	28.028	143			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.12 พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน
 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไป
 ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มี
 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่าง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทาง
 สถิติ 0.05

**สมมติฐานที่ 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
 ของรัฐ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ตารางที่ 4.7.13 แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการ
 ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(n=144)

		T2	T4
T2	Pearson Correlation	1	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	144	144
T4	Pearson Correlation	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	144	144

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.7.13 พบว่าผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการ
 ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหร
 ระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ **มีความสัมพันธ์กันในทางบวก** อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ 0.05 ($r=0.57$)

สมมติฐานที่ 4. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.14 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

(n=144)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
T4 Equal variances assumed	.346	.557	1.446	142	.150	.11130	.07699	-.04089	.26350
Equal variances not assumed			1.413	106.048	.161	.11130	.07879	-.04490	.26751

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 5. การได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7.15 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) (n=144)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
T4 Equal variances assumed	.538	.465	2.245	142	.026	.17828	.07942	.02128	.33527
Equal variances not assumed			2.282	91.911	.025	.17828	.07811	.02314	.33341

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7.15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ในภาพรวมและรายด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การได้การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ที่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) แล้ว จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง (ปฏิบัติงานเลขาธิการอธิการบดี และเลขาธิการรองอธิการบดี) ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความต้องการ และการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตอนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผล และสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยตอนที่ 2,3 และ 5 ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่ารวม (Summate Rating Scale) ของลิเกิร์ต (Likert' Scale, 1932 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2549) ลักษณะคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นแบบการประเมินความคิดเห็น โดยมีค่าความคิดเห็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีการกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการได้พัฒนาตนเองของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย คือ t-test, F-test และ Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 47.22 โดยที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 53.57 ด้านอายุงานในตำแหน่งเลขานุการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 30.56 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานสถาบันหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 84.72 ด้านตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเลขานุการรองอธิการบดี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 77.08 และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) อยู่ในระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 25.69

5.1.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.03 รายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพในด้านการงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 และประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 ซึ่งสามารถพิจารณาจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นรายด้านได้ ดังนี้

- 1) **ประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงาน** พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.93 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.20 รองลงมาคือ ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.65
- 2) **ประสิทธิภาพในด้านการงานให้บรรลุเป้าหมาย** พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 4.13 โดยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า หากปฏิบัติงานแล้วไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้ตอบแบบสอบถามจะกลับมาพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 รองลงมา คือ มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้เสมออยู่ในระดับปานกลาง
ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4.01

5.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
เลขาธิการระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่
3.86 โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ใน
ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.40 รองลงมา คือ แรงจูงใจที่เกิดจากความสำเร็จในการทำงาน
อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.21 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
แรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.15
ซึ่งสามารถพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
เป็นรายข้อคำถามย่อย ได้ดังนี้

- 1) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ**
ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.95 โดยในรายละเอียดพบว่าในทุก
ข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
ในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.99 รองลงมา คือ การได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือ
ไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาว่า มีความรู้ มีความ สามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย
มีค่าเฉลี่ย 3.97 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับจาก
ผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.90
- 2) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ** ในภาพรวม
พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.40 ทั้งนี้ การปฏิบัติงานต้องใช้ความ
ซื่อสัตย์และต้องมีการจริยธรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เช่น การเก็บรักษาความลับของ
ผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.74
รองลงมา คือ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับ
มากที่สุด เช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.49 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่
ปฏิบัติทำให้มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.90
- 3) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ** ในภาพรวม พบว่า
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.61 โดยพบว่า การได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจให้
รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และการมีส่วนร่วม

รับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35

- 4) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.15 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่ได้ดังนี้ การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.26 รองลงมาคือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.24 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.96
- 5) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.57 ซึ่งการมีความมั่นใจว่า หน่วยงานสามารถจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนที่แน่นอน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 รองลงมา คือ มีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีว่า มีความเที่ยงธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรให้เงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าล่วงเวลา และเงินตอบแทนพิเศษได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.30
- 6) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน** ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.73 ในรายละเอียดพบว่าในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การได้รับการประสานงาน สนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานสนับสนุนหรือเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.93 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ย 3.92 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.46
- 7) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงาน** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.69 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารองค์กรมีการสื่อสารที่ดี และถ่ายทอดแนวทางการบริหารงาน ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.86 รองลงมาคือ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.78 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายในการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่ ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.44

- 8) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยค่าจุน ด้านสภาพการทำงาน** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.93 ในรายละเอียดพบว่าในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยการได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 รองลงมา คือ องค์กรให้การสนับสนุนด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างสะดวกสบาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความกดดัน และความเครียด ทำให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.66
- 9) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากปัจจัยค่าจุน ด้านการบังคับบัญชา** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.00 ในรายละเอียดพบว่า ในทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.02 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.01 และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดกั้น ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.95
- 10) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร** ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.20 โดยความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.28 รองลงมา คือ ความรู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน และมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4.10
- 11) **ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ** จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่ ตำแหน่งที่แตกต่างกันของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเลขานุการอธิการบดี จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเลขานุการรองอธิการบดี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือน(เฉพาะเงินเดือน) ที่แตกต่างกันของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ไม่แตกต่างกัน และ ปัจจัยบุคคลอื่นได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทบุคลากร ตำแหน่งที่แตกต่าง และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ที่แตกต่างของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** โดยที่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ **มีความสัมพันธ์กันในทางบวก** อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง ($r=0.57$) **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** ทั้งนี้เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองที่แตกต่าง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 **ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้** และการได้มีการจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่แตกต่าง มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ที่มีการจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) แล้ว จะมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้**

5.1.4 การวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร ระดับสูงให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยพิจารณาจากการพัฒนาตนเองเพื่อให้ สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การพัฒนาตนเองด้าน การได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 61.81 ไม่ได้ได้รับการอบรม ร้อยละ 38.19 ด้านการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางานประจำสัปดาห์ คิดเป็น ร้อยละ 68.06 และมีการจัดทำคู่มือ ร้อยละ 31.94 ด้านวิธีการเรียนรู้กฎระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้เรียนรู้กฎระเบียบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ จากการถ่ายทอดจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 38.85 รองลงมา

คือ ได้เรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง ร้อยละ 38.08 ได้เรียนรู้จากการอบรม ร้อยละ 21.92 และไม่ได้เรียนรู้จากกระบวนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ร้อยละ 1.15 ตามลำดับ และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาคือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 30.26 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล/องค์กรภายนอก ร้อยละ 16.67 และไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน Knowledge Management (KM) ร้อยละ 12.72

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา และทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พบว่า มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 และด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า สามารถนำมามีประโยชน์ในรายละเอียดแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ระดับความคิดเห็นมาก อยู่ที่ร้อยละ 60.41 รองลงมาให้ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ร้อยละ 30.55 และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ต่ำสุด ร้อยละ 8.33 พบว่า ปัจจัยบุคคลที่แตกต่างของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วที่ต่างกัน โดยสามารถอภิปรายรายละเอียดตามปัจจัยบุคคลได้ว่า การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลวิเคราะห์ (ในภาคผนวก 5) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่มีอายุ มีอายุงานในตำแหน่งเลขานุการ และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ที่มากกว่า จะมีผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็วกว่าผู้ที่มีอายุ อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) น้อยกว่า โดยที่ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากรนั้น ไม่มีผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และจากผลการวิเคราะห์ที่ได้ จึงเป็นไปได้ว่าผู้ที่มีเงินเดือนมากคือผู้ที่จบปริญญาตรีแล้วทำงานเลย ทำให้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการยาวนานกว่าผู้อื่น มีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่จบใหม่ ส่งผลให้มีเงินเดือนมากกว่าผู้อื่น และผู้ที่

ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดีจะปฏิบัติงานได้รวดเร็วกว่าเลขานุการรองอธิการบดี ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดี ต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานสูง และต้องมีความคล่องตัวเป็นอย่างมาก เพราะผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงคืออธิการบดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร เป็นผู้ที่มีการกิจและความรับผิดชอบมากมาย เลขานุการอธิการบดีจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรวดเร็ว คล่องแคล่ว เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทันตามภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และทันต่อเวลา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานประธานวุฒิสภา (ม.ป.ป) ที่กล่าวไว้ว่า หนึ่งในบุคลิกภาพขั้นพื้นฐานของ เลขานุการ คือ ความว่องไว (Alertness) ผู้ที่เป็นเลขานุการจะต้องปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันรอบด้าน รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและเสร็จทันเวลา เคลื่อนไหวรวดเร็ว เสร็จงานชิ้นแรกแล้วรีบทำชิ้นต่อไปทันที ระวังภัยแก่ไขข้อผิดพลาด โดยปฏิบัติภารกิจประจำวันให้ทันตามคำสั่งหรือที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งการเป็นเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยแล้ว ยิ่งต้องปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ เพื่อให้ทันต่อเวลา เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารองค์กรของผู้บริหาร

2. ด้านการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ สามารถระบุปัญหา และสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเสมอ ความชำนาญมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และงานที่ปฏิบัติมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาในด้านนี้ พบว่า ปัจจัยบุคคลที่แตกต่าง ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานจำเป็น ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยที่ศาสตร์คือ การศึกษาหาความรู้ความสามารถประสบการณ์ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ และศิลป์คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน
3. ด้านการปฏิบัติงาน โดยศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เสมอ และนำความคิดริเริ่มและแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาในด้านนี้ พบว่า ปัจจัยบุคคลที่แตกต่าง ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของเลขานุการส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยที่ลักษณะงานไม่มีการตายตัว ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูงทุก ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นผู้

ที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทบุคลากร ตำแหน่งที่แตกต่าง และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ที่แตกต่าง ทุกคนต่างต้องมีการเรียนรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านอยู่แล้ว ทั้งทักษะ สมรรถนะ ไหวพริบและเทคนิคในการทำงาน โดยมีขอบเขตเนื้อหาของงานที่หลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานยุ่งยากซับซ้อน และมีการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเชี่ยวชาญถูกต้องอยู่เสมอ ๆ กล่าวคือ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงทุกคน สามารถปฏิบัติงาน โดยศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เสมอ และนำความคิดริเริ่มและแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกัน

4. ด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การตั้งเป้าหมาย การวางแผน การบริหารเวลา ความเพียรพยายามให้งานบรรลุผล และหากไม่บรรลุเป้าหมาย จะกลับไปพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานสำเร็จ จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาในด้านบรรลุเป้าหมายนี้ พบว่า ปัจจัยบุคคลที่แตกต่างของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลต่อความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผลการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ปฏิบัติงานเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มักมีการบริหารจัดการทุกอย่างได้ดีมาก อันเนื่องมาจากลักษณะงานของงานเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงนั้น ต้องเป็นผู้บริหารจัดการเวลา จัดการงาน จัดการดูแลทุกอย่างในงานของผู้บริหาร ก่อนที่ผู้บริหารจะพิจารณา ดังนั้น เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงจึงมีทักษะในการบริหารเวลา การวางแผนการดำเนินงาน การตั้งเป้าหมายอยู่แล้ว โดยที่มีความเพียรพยายามให้งานบรรลุผล และหากไม่บรรลุเป้าหมาย จะกลับไปพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ปัทมาพร ท่อชู (2559) ที่กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

โดยเมื่อนำระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทุกด้านมาวิเคราะห์แล้ว ในภาพรวมทุกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.03 และจากผลการทดสอบสมมติฐานในข้อที่ 4.7.1 – 4.7.6 พบว่าปัจจัยบุคคลไม่ว่าจะเป็นอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง ประเภทบุคลากร ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยของรัฐ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องผลการวิจัยของ กรกฤต อารีกุล (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ประจำสถานีโทรคมนาคม ทหารอากาศ (ทอ.) ในระบบป้องกันทางอากาศอัตโนมัติ พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านอายุที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานภาพไม่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานสายการผลิตส่วนใหญ่จะมีสถานภาพโสด จึงไม่มีภาระในเรื่องของครอบครัว จะให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่า และสำหรับพนักงานที่สมรส หรือมีครอบครัวที่ต้องดูแลก็จะให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อหารายได้จากการทำงานเพื่อนำไปใช้ดำรงชีพกับครอบครัว แต่ไม่สอดคล้องกับ สมยศ แยมเฟื่อน (2551 อ้างถึงในงานวิจัยของ นิมนวน ทองแสน, 2557) ที่กล่าวไว้ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานต่ำกว่าผู้ที่มีระดับวุฒิภาวะประสบการณ์ที่สูง

5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง ($r=0.57$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชฐนันท์ ธรรมสุวรรณ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัททิสเอ็ม เอฟจี (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากคือ ด้านความสำเร็จของงานในหน้าที่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีงานวิจัยต่าง ๆ ยังพบอีกว่า ชูยศ ศรีวรพันธ์ (2552) ได้นำแนวคิดของ Herzberg (1959) มาทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: ขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองจ. นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน ชูยศ ศรีวรพันธ์ , 2552) เป็นต้นแบบในการวิจัย โดยศึกษาถึงปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อย่างละเอียดแล้ว สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. **ด้านปัจจัยจูงใจ** คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามของเลขานุการอธิการบดีระดับสูง มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

1.1 ปัจจัยจุดใจที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 59.03 ระบุว่า เป็นความมั่นคงก้าวหน้าในงาน รองลงมา จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 ระบุว่า เป็นความรู้และความเข้าใจในงาน และมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยจุดใจที่เป็นสิ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ที่ระบุว่า เป็นการได้รับการยอมรับนับถือของงานที่ปฏิบัติ ด้วยจำนวนต่ำสุดที่ 48 คน คิดเป็นร้อยละ 34.03

1.2 ปัจจัยจุดใจที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 ระบุว่า ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง รองลงมา จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 27.08 ระบุว่า ขาดความรู้และความเข้าใจในงาน และมีความคิดเห็นว่าปัจจัยจุดใจที่เป็นอุปสรรค ระบุว่า เป็นภาวะของการเจ็บป่วย ด้วยจำนวนต่ำสุด 1 คน ร้อยละ 0.69

2. ด้านปัจจัยค้ำจุน คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามของเลขาธิการอธิการบดีระดับสูง มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

2.1 ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 ระบุว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน โดยพบว่า รองลงมา จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 70.13 ระบุว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานระบุว่า องค์กรไม่เปิดโอกาสให้สายปฏิบัติการได้รับการพัฒนา ด้วยจำนวนต่ำสุด 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.69

2.2 ปัจจัยค้ำจุนที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ระบุว่าคือการที่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 27.77 ระบุว่า การปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรม และยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้น เด็กอาจารย์ เข้ามาฝากงานสมัครงาน ด้วยจำนวนต่ำสุดที่ 1 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 0.69

โดยเมื่อรวมทั้ง 2 ปัจจัยแล้ว ผลจากการวิจัยพบว่า **สิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** มีผู้ตอบแบบสอบถามระบุมาว่า สิ่งที่เป็นปัจจัยต้น ๆ ใน 3 ลำดับแรกนั้นเป็นปัจจัยค่าจูงอันได้แก่ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.30 รองลงมาคือค่าตอบแทน และสวัสดิการ ร้อยละ 70.13 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ร้อยละ 66.66 โดยลำดับที่เหลือจะสลับกันไปทั้ง 2 ปัจจัย จึงเห็นได้ว่าปัจจัยค่าจูงส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพมากกว่า ปัจจัยจิตใจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนชนก จันยัง (2556) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจิตใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยค่าจูง แต่สอดคล้องกับ สมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวไว้ว่า “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ทองคล้องใจซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาการทำงานที่ดี และเป็นเทคนิคในการทำงานอย่างหนึ่งที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้”

โดยอาจมีสาเหตุมาจากผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องการแรงจูงใจที่เป็นปัจจัยค่าจูงเป็นส่วนใหญ่ โดยได้สอดคล้องกับ กิลเมอร์ Gilmer (1967 อ้างถึงใน เมธี ไพรัชิต, 2556) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น 1) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 3) ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ 5) การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน 6) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 7) สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 8) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 9) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้น หากองค์กรต้องการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ควรมองการสร้างแรงจูงใจในด้านลักษณะทางสังคมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยของรัฐเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างมีความสุข อันจะส่งผลเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นในแต่ละบุคคล

ส่วนในด้านสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น หากพิจารณาจากผลการศึกษาของงานวิจัยแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า การไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมา คือ ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ร้อยละ 37.5 การปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรม ร้อยละ 27.77 และอื่น ๆ สลับกันระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุน จึงเห็นได้ว่า การไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นไปในทางเดียวกันมากที่สุด ซึ่งเป็นไปได้ว่า การเป็นเลขาธิการของผู้บริหารระดับสูง ต้องรับผิดชอบด้วยการบริหารจัดการเวลาของผู้บริหาร และอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหาร พร้อมทั้งต้องประสานงาน การกลั่นกรองเอกสารต่าง ๆ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายอีกมากมาย อีกทั้งยังต้องอยู่ประจำสำนักงาน เพื่อคอยรับเรื่องงานต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ติดต่อประสานมาทางโทรศัพท์ หรือผู้ที่มาติดต่อโดยตรงที่สำนักงาน โดยทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องดำเนินการบริหารจัดการทุกอย่างเพียงลำพัง อันเนื่องมาจากสำนักงานของผู้บริหารไม่ได้อยู่ร่วมกับหน่วยงานอื่น จึงส่งผลเลขาธิการมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างมากมาย อีกทั้งหากเลขาธิการจะพัฒนาประสิทธิภาพตนเองโดยการไปอบรมหรือสัมมนาจึงเป็นไปได้ยาก เพราะหากต้องไปอบรมที่ต้องใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ก็เท่ากับว่า เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงต้องทิ้งสำนักงานไปตามระยะเวลานั้นด้วยเช่นกัน แม้การส่งผู้อื่นมาปฏิบัติงานแทนเลขาธิการผู้บริหารที่ไปอบรม ก็อาจไม่สามารถปฏิบัติงานในส่วนที่ต่อเนื่องจากงานเก่า หรือการประสานงานที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องได้ อีกทั้งผู้ที่เป็นเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานสูง เพื่อส่งเสริมให้ภารกิจของผู้บริหารและองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงจะไปอบรมหรือสัมมนา จึงเป็นไปได้ยากกว่าผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ส่วนปัจจัยที่สองและสาม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า เป็นการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน กับการปกครองที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บางองค์กรของรัฐ ยังขาดการใส่ใจในตัวบุคลากร คือการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของสมิธ (Smith, 1759 อ้างถึงใน พิษญา วัฒนรังสรรค์, 2558) ที่กล่าวว่า “กรณีการได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่นที่เป็นการให้ผลตอบแทนตามปริมาณและเวลาบุคคลนั้นจะเพิ่มคุณภาพงานและมีผลงานมากขึ้น” ดังนั้น หากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว ควรพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นลำดับต้น ๆ และจากผลของการตอบแบบสอบถาม ยังระบุว่า บางองค์กรยังมีการปกครองที่ไม่เป็นธรรม ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้นเด็กฝากอีกด้วย และปัจจัยอื่น ๆ อีกที่ตามมาคือ การขาดความรู้และความเข้าใจในงาน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน องค์กรไม่มีสวัสดิการในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไม่มีความมั่นคงก้าวหน้าในงาน ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่น่าอยู่ การบริหารขององค์กรไม่โปร่งใส คิดว่ามีองค์ความรู้พอแล้วตามลำดับ โดยที่ร้อยละ 1.41 ระบุว่า ไม่มีอุปสรรคเลยอีกด้วย

5.2.3 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แต่ละองค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่องการจัดการทางการเงิน การงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบัน หรือองค์กรเอง เพื่อใช้บริหารจัดการภายใน และปัจจุบันยังมีการแข่งขันในตลาดการศึกษา การที่จะดำเนินชีวิตในสังคมที่มีการแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ตามทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผลจากการวิจัยตามสมมติฐานที่ 4 พบว่า การได้รับการอบรม เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่า การได้รับการอบรมต่าง ๆ ไม่ส่งผลต่อประ-
สิทธิภาพของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงเลย

เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง นั้น องค์กรส่วนใหญ่จะเป็นการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ด้วยแท้จริงแล้วงานของ เลขาธิการผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก ซึ่งไม่อาจคาดเดาได้ว่า ในแต่ละปัญหา จะมารูปแบบใด เลขาธิการผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะในการประสานงานอย่างถูกต้อง มีศิลป์ในการพูด รู้จักกาลเทศะ มีการบริหารจัดการเวลาผู้บริหารให้คุ้มค่ามากที่สุด และอีกประเด็นคือทัศนคติของเลขาธิการ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการจัดการอบรมในแต่ละครั้ง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุมาในแบบสอบถามนั้น ล้วน แล้วแต่เป็นการจัดอบรมที่มองถึงภาพรวมของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลของเลขาธิการเป็นหลัก ไม่ได้เน้นการจัดอบรมที่เป็นการอบรมพัฒนาทักษะในงานเลขาธิการ ซึ่งการพัฒนาทักษะในงานเลขาธิการนั้น อาจต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานเข้ามาเป็นสิ่งที่ช่วยให้การบริหารจัดการในงานต่าง ๆ ของเลขาธิการ ผู้บริหารได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวว่า “การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ มีความผิดพลาดในงานน้อย ทั้งนี้ การได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง การตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้าทุกครั้งอย่างชัดเจน และการมีใจจดจ่อต่องานที่ทำ มีสมาธิ ไม่วอกแวก ทำงานจะทำงานผิดพลาดน้อย” เป็นไปได้ว่า การได้รับการอบรมที่ไม่ตรงกับทักษะที่ต้องใช้อยู่เป็นประจำของ เลขาธิการผู้บริหาร จึงไม่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง เท่าไรนัก

แต่จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า การที่ได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางาน ประจำสำนักงานวิจัย (R2R) ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อประ-
สิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว โดยยังมีการได้จัดทำคู่มือ หรือ R2R ยิ่งทำให้เลขาธิการผู้บริหารได้พัฒนาทักษะเฉพาะตัวต่าง ๆ ในงานให้มีความเข้าใจ และเห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน สามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งยังสามารถหาแนวทางป้องกันและวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องอีกด้วย ซึ่งได้สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2549 อ้างถึงใน เสถียร คามาศักดิ์, 2556) ที่ระบุไว้ว่า คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ เป็นคนช่างสังเกต เอาใจใส่ในรายละเอียดของการทำงาน รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และยังต้องมีทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skill) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ทักษะออกแบบ (Design Skill) ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skill) ซึ่งการเขียนคู่มือปฏิบัติงานผู้เขียนต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจุดมุ่งหมายของชีวิต ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นผู้นำใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ไม่เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง มีประสิทธิภาพการทำงานอย่างสมบูรณ์ เมื่อมีสิ่งต่าง ๆ แล้วพยายามเก็บสะสมประสบการณ์ ฝึกหัดใช้ความคิดวิเคราะห์ วิจาร์ณ หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงงาน อ่าน ฟัง คิด ถาม เขียน รวมทั้งต้องมีอิทธิบาท 4 คือ ทางให้ไปสู่ความสำเร็จ ตามประสงค์ 4 อย่าง “ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา”

โดยที่การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาไปสู่งานวิจัยได้ รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยังสามารถหาแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมาพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัยและนำไปใช้ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ โดยจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มขึ้นอีกด้วย ที่สำคัญผลลัพธ์จากการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ยังสามารถนำไปสู่ KM (Knowledge Management) ทำให้มีการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้เรียนรู้ สูดทหายแล้วภายในหน่วยงานจะเกิดการเรียนรู้ไปด้วยกัน จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

หลังจากที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยของรัฐแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

5.3.1 ด้านนโยบายการบริหารองค์กร

1. ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ดังนั้น หากแต่ละองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ควรหันมาใส่ใจในเรื่องของแรงจูงใจที่จะทำให้เลขาธิการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกิดความพึงพอใจ ผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยค่าจูง เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เป็นหลัก ซึ่งจากผลความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุได้ว่า ความสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ควรสนับสนุนให้มีการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่าเทียม และองค์กรควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน โดยสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และผูกพันกับองค์กร ดังที่ Porter and other. (1977 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เป้งวันปลูก, 2560) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่จะบอกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งจะรวมไปถึง องค์ประกอบของความพึงพอใจในความเข้มข้นที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป โดย ภุมรินทร์ ทวีศรี (2552) อธิบายว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไป สำหรับแต่ละบุคคลถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจมาก บุคลากรในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับการทำงาน อยากทำงานโดยทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์กรในการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยสิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อ การจูงใจเป็นความพยายามอย่างมีระบบของ

หน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้ากับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เขามีความสุขความพอใจกับงานและตำแหน่งของเขา เพื่อผลักดันพฤติกรรมในการทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการและมีประสิทธิภาพ

2. จากการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บางมหาวิทยาลัย ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการออกนอกระบบขององค์กร บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในกฎระเบียบต่าง ๆ ส่งผลให้ขาดการเตรียมพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการออกนอกระบบขององค์กร ดังนั้น ทุกมหาวิทยาลัยควร 1) จัดให้มีการประชุม เพื่อชี้แจงข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้ทราบถึงความคืบหน้าในขั้นตอนของการออกนอกระบบ 2) จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับข้อกฎหมาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ ฉบับใหม่ต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น และ 3) จัดให้บุคลากรสายสนับสนุนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนช่วยในการจัดทำร่าง ข้อกฎหมาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติต่าง ๆ และเพื่อที่บุคลากรจะได้เข้าใจถึงข้อมูล กระบวนการต่าง ๆ พร้อมทั้งปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในการออกนอกระบบ

3. จากผลการวิจัย มีกลุ่มตัวอย่างหลายความคิดเห็นได้ระบุว่า ยังขาดการสนับสนุนอุปกรณ์ที่ทันสมัย ผู้วิจัยเสนอว่าในแต่ละองค์กรควรให้การสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารที่มีความทันสมัยมากขึ้น รวมไปถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์ External hard disk โทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งหากปฏิบัติงานแล้ว อุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เอื้ออำนวย หรือไม่พัฒนาไปตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในยุคนี้ อาจทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ เกิดความล่าช้า และส่งผลเสียต่อองค์กรได้ในที่สุด

4. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยของการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ผลการวิจัยระบุว่า มีกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรมร้อยละ 27.77 ซึ่งระบุปัจจัยว่า เป็นเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การประเมิน การเลื่อนขั้นเงินเดือน จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า งานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บางองค์กรมิได้เป็นเลขานุการโดยตำแหน่ง แต่เป็นการคัดเลือกบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหาร และพบอีกว่า หลายองค์กร มีการประเมินผลงานจากหน่วยงานที่เลขานุการผู้บริหารสังกัด ดังนั้น เวลาพิจารณาความดีความชอบ ผู้บังคับบัญชาดันสังกัดที่เป็นผู้ประเมินมักไม่ค่อยเห็นความสำคัญ บางแห่งมีการประเมินผลงานไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่เข้าใจลักษณะงานที่เลขานุการผู้บริหารปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้คือ ควรให้ผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานโดยตรง ซึ่งในที่นี้หมายถึงอธิการบดีหรือรองอธิการบดีร่วมเป็นผู้ประเมินผลงานด้วย จะทำให้เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงมากกว่า โดยอาจจัดให้มีการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยมีการประเมินจาก หลาย ๆ แหล่งโดยนำคนจากรอบ ๆ ตัว เช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวบุคลากรเอง มาประเมินด้วยเช่นกัน

5. จากผลการวิจัย มีกลุ่มตัวอย่างหลายความคิดเห็นได้ระบุความคิดเห็นคล้ายตามแบบเดียวกันว่าการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูง เมื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้บริหารระดับสูง เลขานุการเองจึงเป็นผู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องมีการเรียนรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามที่ต้องการ ส่งผลให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูงไม่มีเวลาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาตนเอง (ทำงานตลอดเวลาที่ผู้บังคับบัญชาต้องการโดยไม่เว้นวันหยุดราชการ) และผลการวิจัยยังพบอีกว่าบางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเองก็มีการจำกัดด้านอัตรากำลัง ทำให้ไม่มีผู้ที่จะมาปฏิบัติงานเพื่อทดแทนกันได้ จึงเป็นอุปสรรคในการทำผลงานเพื่อความมั่นคงในวิชาชีพเลขานุการ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ในแต่ละองค์กรควรมีการจัดสรรอัตรากำลังเพื่อทดแทนกันได้ หรือมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่จะมาปฏิบัติงานแทนเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูงมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง อย่างเช่น การที่สามารถไปอบรมที่ตรงกับทักษะงานของเลขานุการได้

6. เนื่องจากผลงานวิจัย พบว่า การบริหารขององค์กรไม่โปร่งใส มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ที่ร้อยละ 5.41 โดยบางส่วนระบุว่า ไม่มีความมั่นคงก้าวหน้าในงาน ร้อยละ 7.76 และยังมีการปกครองที่ไม่เป็นธรรม ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้นเด็กฝาก อีกร้อยละ 0.24 ผู้วิจัยเสนอว่า ทุกองค์กรควรมีการดำเนินการที่เที่ยงธรรม ลดการฝากลูกหลานเข้าทำงาน โดยควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครอง และบริหารงานที่ถูกต้อง จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน

7. จากการศึกษา พบว่าจำนวน 36 คนในกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 8.47 ระบุว่า องค์กรไม่มีสวัสดิการในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ขาดการใส่ใจในการสนับสนุนให้บุคลากรเติบโตในงาน ผู้วิจัยขอเสนอว่า เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในการตลาดของการศึกษาสูง นักศึกษาเริ่มน้อยลงในทุกมหาวิทยาลัย หากทุกองค์กรไม่ใส่ใจในตัวบุคลากรซึ่งจะเป็นผู้สนับสนุนให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ จะทำให้บุคลากรหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานในที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดความสามารถด้วยเช่นกัน ดังนั้น ในแต่ละองค์กรควรสนับสนุนให้มีความมั่นคงในตำแหน่งและอาชีพที่ทำอยู่ โดยมีการการปรับ/เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

5.3.2 ด้านบุคคล

1. จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ที่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) แล้ว จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ดังนั้น อุปสรรคตามที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามระบุว่า งานเลขานุการผู้บริหาร เป็นงานที่ไม่ค่อยมีใครอยากปฏิบัติงาน เพราะเป็นงานที่บริหารจัดการ ประสานงานและดูแล อำนวยความสะดวก โดยปฏิบัติงานทุกอย่าง

ต้องรู้กระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด แต่ไม่ได้เจาะลึกลงไปรายละเอียดเหมือนผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มักจะปฏิบัติงานเดิม ๆ มีผลงานเป็นขึ้นเป็นอันได้ ดังนั้นเวลาเขียนภาระงาน เขียนตัวชี้วัดต่าง ๆ เลขานุการผู้บริหารระดับสูงจึงมักไม่สามารถนำผลงานมาเขียนได้ เพราะหากนำเรื่องใดที่ปฏิบัติงานมาเขียนก็กลายเป็นการนำงานของหน่วยงานอื่นมาเขียนซ้ำ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า เลขานุการผู้บริหารระดับสูงควรหันมาพัฒนาประสิทธิภาพตนเอง โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่รวบรวมเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาทักษะและความรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือพัฒนาตนเองโดยการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) สามารถนำไปการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังสามารถหาแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมาเพื่อพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัย และนำไปใช้ในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้อีกด้วย

2. จากผลการศึกษาของงานวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า การไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 56.25 ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรนำกระบวนการทำงาน PDCA มาประยุกต์ใช้ในแต่ละงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และความคุ้มค่าในเวลาปฏิบัติงาน ยกตัวอย่าง เช่น การนำระบบ PDCA มาประยุกต์ใช้ในการกระบวนการกลั่นกรองเอกสารของเลขานุการผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานคุณภาพประเภทหนึ่ง ที่ถูกคิดค้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart, 1920 อ้างถึงใน ทศนีย์ อาดำ (2561) โดยที่ PDCA นั้นเป็นตัวย่อของศัพท์ภาษาอังกฤษที่ประกอบไปด้วย P (Plan) คือ การวางแผน D (Do) คือ การลงมือปฏิบัติ C (Check) คือ การตรวจสอบ และ A (Action) คือ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา ซึ่งแบ่งเป็นกระบวนการทำ PDCA ในงานกลั่นกรองเอกสารก่อนผู้บริหารได้ดังนี้ 1) Plan (P) เริ่มต้นที่ Plan คือ ขั้นตอนการวางแผนก่อนที่เริ่มปฏิบัติงาน โดยกำหนดลำดับความสำคัญของงาน หรือเอกสารต่าง ๆ ที่เสนอต่ออธิการบดี ว่าเรื่องใดควรเสนอก่อนและหลัง เรื่องใดมีประเด็นให้ตรวจสอบกลั่นกรองอย่างละเอียด ต้องแยกเอกสารฉบับนั้นไว้ให้ชัดเจน และแยกประเภทของเอกสารใส่แฟ้มนำเสนอ ซึ่งเอกสารทุกเรื่องต้องมีการวางแผนจัดลำดับเพื่อให้นำเสนองานต่อผู้บริหาร ให้รวดเร็ว ทันเวลา และมีความถูกต้องที่สุด 2) Do (D) เมื่อวางแผน (Plan) กำหนดลำดับความสำคัญของงานอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว ในขั้นตอนถัดไปคือการลงมือทำและปฏิบัติตามขั้นตอนรายละเอียดของกระบวนการกลั่นกรองเอกสารที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติและเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด รวมถึงในระหว่างการทำงานควรจดจำและเก็บข้อมูลที่สำคัญ หรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของกระบวนการกลั่นกรองงานเอาไว้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานกลั่นกรองครั้งต่อไป 3) Check (C) ขั้นตอนการตรวจสอบว่า หลังจากนำแผนไปปฏิบัติจริง (Do) แล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือต้องรู้ว่า จะต้องตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน การ

ตรวจสอบการทำงานควรจะมีการจดบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ ไว้ เช่น สมุดบันทึก เอกสารการตรวจสอบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายในการปรับปรุง และแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไปนั่นก็คือ การดำเนินการการปรับปรุงแก้ไข และ 4 Action (A) คือ กระบวนการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) มาวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประเมินและพัฒนาแผนหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกในระยะยาว ถึงแม้ว่า จะไม่มีข้อบกพร่องจากกระบวนการทำงานที่ผ่านมา แต่เราก็ควรจะมีวิธีในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม โดยหลังจากเสร็จกระบวนการการปรับปรุงแก้ไข (Action) ของแต่ละชิ้นงาน แต่ละเอกสารแล้ว เมื่อมีเอกสารเข้ามาใหม่ เมื่อนำเสนอผู้บริหารแล้ว วงจรของกระบวนการกลั่นกรองเอกสารก็จะวนเข้าสู่วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA และวงจรนี้จะสามารถวนอย่างนี้ไปได้เรื่อย ๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิด และเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยระบุกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้เป็นเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ของทุกมหาวิทยาลัย ทำให้การขออนุญาตต้นสังกัดมหาวิทยาลัยบางแห่งทำได้ค่อนข้างยาก ไม่สนับสนุนให้ช่วยเหลืองานวิจัยจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่น โดยมองว่า งานวิจัยอาจไม่ได้คุณภาพ ทั้งยังป้องกันการเกิดปัญหาการละเมิดในจริยธรรมการวิจัยในคน ดังนั้น หากมีผู้ทำวิจัยโดยการต่อยอดจากงานวิจัยนี้ หรือเริ่มวิจัยในเรื่องอื่น ๆ ผู้วิจัยเสนอว่า ควรนำงานวิจัยเข้าสู่กระบวนการ การรับรองทางจริยธรรมโครงการวิจัยในคน โดยเสนอผ่านคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย IRB : Institutional Review Board ของแต่ละองค์กรเสียก่อน เมื่อได้รับการรับรอง IRB แล้ว จึงจะเป็นเหมือนใบผ่านทางในการขออนุญาตเก็บข้อมูลได้อีกหนึ่งตัวช่วย ส่งผลให้การขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลง่ายขึ้น

และงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างเป็นเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในอนาคตต่อไปควรศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงในฐานะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร กับผู้บริหารในมุมมองของฝ่ายบริหารจัดการองค์กร

บรรณานุกรม

- กมล สดมณี (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ของทหารในสังกัด กองพลทหารราบที่ 2 กองพันทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/thesis/124885.pdf>
- กรกฤต อารีกุล (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำสถานีโทรคมนาคม ทหารอากาศในระบบป้องกันทางอากาศอัตโนมัติ. การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์-มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการโทรคมนาคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ. กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยา วงษ์สมัย (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา). สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2562. จาก http://www.research-system.siam.edu/images/independent/Factors_Affected_to_Effectiveness_in_Operation_for_Credit_Card_Machine_Bank_of_Ayudhaya_Pcl/13บทความ.PDF
- กิตติยา ฐิติคุณรัตน์ (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชันโซอินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ) จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/allfile-96-file01-2017-01-30-10-26-56.pdf>
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529). อ้างถึงใน กัลยา วงษ์สมัย (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา). สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก http://www.research-system.siam.edu/images/independent/Factors_Affected_to_Effectiveness_in_Operation_for_Credit_Card_Machine_Bank_of_Ayudhaya_Pcl/13บทความ.PDF
- กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380-384) อ้างถึงใน เมธี ไพรัชิต (2556). การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท สุธานี จำกัด. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://bkkthon.ac.th/home/user_files/department/department-23/files/is_56_4.pdf

คฑาวุธ พรหมายน (2545). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย1 ฝ่าย2*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะรัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา (2556). *การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการ ของเทศบาลตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ประจำปี 2556*. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน 2562. จาก [HTTP://BANGPHRACHON.GO.TH/PUBLIC/DOWNLOAD_UPLOAD/BACKEND/DOWNLOAD_47_1.PDF](http://BANGPHRACHON.GO.TH/PUBLIC/DOWNLOAD_UPLOAD/BACKEND/DOWNLOAD_47_1.PDF)

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548, อ้างถึงใน จุฑาธิป วีระมโนกุล, 2557). *การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท พี.วาย.ฟู้ดส์ จำกัด*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562. จาก http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1848/1/jutathip_veer.pdf

จันทร์แรม พุทธนุกูล. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพสระบุรี จังหวัดสระบุรี*. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/844/124378.pdf?sequence=1>

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ในเอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)*. อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2562. จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/56710142.pdf

ชาโรณี จันทร์แสงศรี (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุม จราจรทางอากาศ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชีวิน เสริมศาสตร์, ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน Outsource บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.dpu.ac.th/mba/upload/content/files/%E0%B8%8A%E0%B8%A7%E0%B8%99.pdf>

- ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงาน จังหวัดปทุมธานี. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/718/124308.pdf?sequence=1>
- ชูชัย สมितिไกร และ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj_files/2017/A1708091131431356.pdf
- ชูยศ ศรีวรรณธ์ (2552). ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา. สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2562. จาก <http://eng.sut.ac.th/ce/struc/2CHUYOT/CHUYOT.pdf>
- ซาลินิค (Zaleanick, 1958, p. 40). อ้างถึงใน เมธี ไพรัชิต (2556). การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท สุธานี จำกัด. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://bkkthon.ac.th/home/user_files/department/department-23/files/is_56_4.pdf
- ไซมอน (Simon, 1960 อ้างถึงในสถิติ คำลาเลียง 2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบิน ทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัชพล งามธรรมชาติ (2559). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สายการผลิตบริษัท XYZ จำกัด. มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2562. จาก HTTP://DIGITAL_COLLECT.LIB.BUU.AC.TH/DCMS/FILES/57750002.PDF
- ณิชนันต์ ธรรมสุวรรณ (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท กิท์เอ็มเอฟจี (ไทยแลนด์) จำกัด. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ทัศนีย์ อาดำ (2561). การพัฒนาระบบคุณภาพภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผ่านแรงจูงใจและปัจจัยสนับสนุนขององค์กร. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/tasare361>
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ มหานคร: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.

- ธานินทร์ สุทธิบุญ (2543). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการ พนักงานบริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธารรัตน์ วรรณรัตน์ และ เอมิกา รัตนมาลา (2558). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562. จาก http://nakhonnayok.dusit.ac.th/wp-content/uploads/2015/10/4_แคสเสด_บทความ.pdf
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 อ้างถึงใน กัลยา วงษ์สมัย, 2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา)*. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก http://www.research-system.siam.edu/images/independent/Factors_Affected_to_Effectiveness_in_Operation_for_Credit_Card_Machine_Bank_of_Ayudhaya_Pcl/13บทความ.PDF
- นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี*. มหาวิทยาลัยบูรพา . สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56710142.pdf
- นันทวรรณ ทองแสน (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอาง ในเขตจังหวัดปทุมธานี*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/2625/RMUTT-147691.pdf?sequence=1>
- บรรยงค์ โตจินดา (2545). *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ: รวมสาส์น), 221.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549). *สถิติเพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ ฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- ปรเมษฐ์ ศรีทาสังข์ (2557). *จิตวิทยาสำหรับครู*. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก <https://sites.google.com/site/group1class52557/4-raeng-cungci/thvdi-raeng-cungci>
- ปัทมาพร ท่อชู (2559). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2562. จาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=771.
- พนตร ศรีปทุม (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทราชาปอร์ชเลน จำกัด*. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิต-พัฒนบริหารศาสตร์.

- พาวลี เมฆสวรรค์ (2538 อ้างถึงในเฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555). *แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html
- พิชญา วัฒนรังสรรค์ (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2562. จาก HTTP://DSpace.BU.AC.TH/BITSTREAM/123456789/1654/1/PITCHAYA_WATT.PDF
- ภนิดา ชัยปัญญา. (2541). *การวัดความพึงพอใจ*. กรุงเทพฯ : แสงอักษร.
- ภูรินทร์ ทวีศรี (2552). *ความคาดหวังและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไมเคิล คอมแจน (Domjan, 1996 อ้างถึงใน Srisupan 2555). *ทฤษฎีของการจูงใจ (theories of motivation)*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก <http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html>
- ยงค์ยาน มั่นคำศรี (2557). *แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม อมารี วอเตอร์เกท กรุงเทพ*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก http://grad.kbu.ac.th/wp-content/uploads/2014/09/559901803082_นายยงค์ยาน-มั่นคำศรี.pdf
- รจนพรรณ อมรรุจิโรจน์ (2551). *การวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน IT สถาบันทางการเงินแห่งหนึ่ง โดยวิธี Data Envelopment Analysis*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รจนพรรณ อมรรุจิโรจน์ (2551 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เป็งวันปลูก, 2560). *ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก http://www.graduate.cmru.ac.th/core/km_file/370.pdf
- รัตน์ชนก จันยัง (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร*. สืบค้นเมื่อ 18 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/2158>
- ระพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณะชญ (2510). *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับบริหารอาวุโส*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนัก นายกรัฐมนตรี.

เรืองอุไร ช่วยชู (2540). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน:กรณีศึกษา จังหวัดปทุมธานี. ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน (2550). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิริยะชัยพลาย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วรจิตร หนองแก (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศศลักษณ์ ทองปานดี (2551). การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท พาวเวอร์บีม จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริวิญญ์ เวชกิจ (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก <http://sutir.sut.ac.th:8080/jspui/bitstream/123456789/5267/1/Fulltext.pdf>

สเตียร์ส (STEERS อ้างถึงใน ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน, 2550). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิริยะชัยพลาย จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

เสถียร คามิศักดิ์ (2556). การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง). สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2562. จาก <https://pd.msu.ac.th> > file > ASFASGJBKJBVKVJVKQWVKHRQW

สมใจ ลักษณะ (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 6) กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

สมชัย แสงสว่าง (2540). ประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมนึก ปัญญาสิงห์ (2524). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กลุ่มคอมพิวเตอร์ เพื่อการผลิต. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมบัติ บารมี (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)*. รายงานการวิจัยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวิการ (2549 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. มหาวิทยาลัยบูรพา . สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2562. จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/56710142.pdf

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544). *ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 อ้างถึงใน เสถียร คามิศักดิ์, 2556). *การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2562. จาก <https://pd.msu.ac.th/file/ASFASGJBKJBVKVJVKQWVKHRQW>

สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักงานวุฒิสภา (ม.ป.ป). *คู่มือปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการ*. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2562. จาก <http://web.senate.go.th/km/data/manual/secretary.do>

สิริวดี ชูเชิด (2556 อ้างถึงใน ปัทมาพร ท่อชู, 2559). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2562. จาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=771.

สุกัญญา แก้วขาว, รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, จำเนียร ราชแพทยาคม (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2562. จาก http://www.thonburi-u.ac.th/journal/Document/12-27/Journal12_27_10.pdf

สุธิดา พานิชกิจโกศลกุล (2556). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562. จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/App_Beh_Sci_Res/Sutida_P.pdf

สุทธิชัย จรุงนเรนทร (2542). *ประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การ บริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี*. ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุนันทา เลาหนันท์ (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ชเนการพิมพ์.

- โสฬส ปัญจะวิสุทธิ (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัณณกร (2546 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ สอนสุนันทา.
- อาภาสิริ ชามะรัตน์ (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2562. จาก <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/issue14/article/view/1204>
- อัสมา บุญชัยยะ (2551). *แรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับปริญญาโท*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562. จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Rec_Man/Assacha_B.pdf
- อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์ (2559). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทคนิค ตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทคนิค กรุงเทพมหานคร*. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010528_5518_5177.pdf
- อุทสัน วีระศักดิ์การุณย์ (2556). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจกองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน*. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อุทุมพร รุ่งเรือง (2555). *ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก*. สืบค้นเมื่อ 18 พฤษภาคม 2562. จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Utomphorn_R.pdf
- เอกราช มณีกรรณ (2542 อ้างถึงใน ศิริวิชญ์ เวชกิจ, เอกราช มณีกรรณ, 2542). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีจังหวัดมุกดาหาร*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตสาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกวิทย์ มณีธร, อีระพงษ์ ภูริปาณิก, ชยาภรณ์ จตุรพรประสิทธิ์ (2556). *การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการ ของเทศบาลตำบลบางพระอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2562. จาก http://bangsphrachon.go.th/public/download_upload/backend/download_47_1.pdf

Bandura, A.(1977). *Social Fundation of Thought and Action*. New Jersey: Prentice-Hall.

(อ้างถึงใน อินทร์ จันท์เจริญ จำนงค์ แจ่มจันทรวงศ์ วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์ และ จุฑามาศ กิตติศรี, 2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูของนักศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู วิทยาลัยเชียงใหม่. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย

Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน โสฬส ปัญจะวิสุทธิ, 2541). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร กิจการประปาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่. สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

CERTO5 C.S. CERTO, MODERN MANAGEMENT (2000 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, 2559).ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ ตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทศกิจ กรุงเทพมหานคร. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010528_5518_5177.PDF

Fredeerick Herzberg (1959 อ้างถึงใน ชยุต ศรีวรรณ, 2552). ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา. สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2562. จาก <HTTP://ENG.SUT.AC.TH/CE/STRUC/2CHUYOT/CHUYOT.PDF>

Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (1978). *The social psychology of organization*. (2nd.). New York: McGraw-Hill สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3671.msg11010#msg11010>

Kidd (1973 อ้างถึงใน Srisupan, 2012). ทฤษฎีของการจูงใจ (*theories of motivation*). สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2562. จาก <http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html>

Maslow's hierarchy of human needs (1954 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, ชีระพงษ์ ภูริปาณิก, ชยาภรณ์ จตุพรประสิทธิ์, 2556). การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการ ของเทศบาลตำบลบางพระอำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2562. จาก http://bangphrachon.go.th/public/download_upload/backend/download_47_1.pdf

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7 th ed. New Jersey: Prentice – Hall.

Peterson & Plowman (1989 อ้างถึงใน อุทสัน วีระศักดิ์การุณย์, 2556). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

POKMONTRI (2561). ขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ IN: การงานน่ารู้. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.archeepotech.com/?p=499>

Sallis, E. and Sallis, K. 1990. *People in Organization*. London: Macmillan Education Gordon (Glickman, Gordon & Ross – Gorgon.2007:299-300)

Taro Yamane (1970 อ้างถึงใน ทศนีย์ อาดำ, 2561). การพัฒนาระบบคุณภาพภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผ่านแรงจูงใจและปัจจัยสนับสนุนขององค์กร. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/tasare361>

Vroom and Deci (1997) Vroom, H. V., & L. Edward Deci. (1997). *Management and motivation*. New York: Penguin Book.

Woodcock M. Woodcock, Team Development Manual 2nd ed. (1989 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, 2559). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทคนิค ตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทคนิค กรุงเทพมหานคร. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562. จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010528_5518_5177.pdf

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

กรณีศึกษา : เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบสอบถามจำนวน 6 หน้า แบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นความต้องการที่เป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล**1. อายุ**

- ☐ 1) น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี ☐ 2) 31 – 40 ปี
- ☐ 3) 41 – 50 ปี ☐ 4) 51 – 60 ปี
- ☐ 5) มากกว่า 60 ปี

2. ระดับการศึกษา

- ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ☐ 2) ปริญญาตรี
- ☐ 3) ปริญญาโท
- ☐ 4) ปริญญาเอก
- ☐ 5) อื่น ๆ

3. อายุงานในตำแหน่งเลขานุการ

- ☐ 1) น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี ☐ 2) 6 – 10 ปี
- ☐ 3) 11 – 15 ปี ☐ 4) 16 – 20 ปี
- ☐ 5) 21 – 25 ปี ☐ 6) มากกว่า 25 ปี

4. ประเภทของบุคลากร

- ☐ 1) ข้าราชการ ☐ 2) พนักงานสถาบัน / พนักงานมหาวิทยาลัย
- ☐ 3) พนักงานคณะ/สำนัก ☐ 4) ลูกจ้าง
- ☐ 5) อื่น ๆ

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- ☐ 1) เลขานุการอธิการบดี หรือเทียบเท่า
- ☐ 2) เลขานุการรองอธิการบดี หรือเทียบเท่า

6. รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน)

- ☐ 1) ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท ☐ 2) 20,001 – 25,000 บาท
- ☐ 3) 25,001 – 30,000 บาท ☐ 4) 30,001 – 35,000 บาท
- ☐ 5) มากกว่า 35,000 บาท ☐ 6) ไม่สามารถให้ข้อมูลได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย(✓) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น		ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความสำเร็จในการทำงาน						
1.	ท่านทำงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย					
2.	ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
3.	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน					
การได้รับการยอมรับนับถือ						
4.	ท่านได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
5.	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร					
6.	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เมื่อท่านแสดงความคิดเห็นต่างๆ					
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
7.	งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก ในการกลั่นกรองและตรวจสอบเอกสาร ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามขั้นตอน					
8.	งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถในการสื่อสาร					
9.	งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความสามารถ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
10.	งานที่ท่านปฏิบัติทำให้มีโอกาสดำเนินการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
11.	งานที่ท่านปฏิบัติต้องใช้ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เช่น การเก็บรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา					

ประเด็น		ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความรับผิดชอบ						
12.	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
13.	ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ					
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
14.	ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ					
15.	ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้า					
16.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น					
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ						
17.	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านให้เงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าล่วงเวลา และเงินตอบแทนพิเศษ แก่ท่านอย่างเหมาะสม					
18.	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้แก่ท่านและพนักงานอย่างเพียงพอ					
19.	ท่านมีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ว่ามีความเที่ยงธรรม					
20.	ท่านมีความมั่นใจว่าหน่วยงานของท่านสามารถจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนที่แน่นอน					
ความสัมพันธ์ในการทำงาน						
21.	ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน					
22.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม					
24.	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
23.	ท่านได้รับการประสานงาน สนับสนุน และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานสนับสนุนหรือเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
นโยบายและการบริหารงาน						
24.	ผู้บริหารองค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ดี และถ่ายทอดแนวทางการบริหารงาน ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน					
25.	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายในการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่					
26.	แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร					
สภาพการทำงาน						
27.	องค์กรของท่านให้การสนับสนุนด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกสบาย					
28.	ท่านได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ					
29.	ท่านได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความกดดัน และความเครียด ทำให้ท่านทำงานได้อย่างมีความสุข					

ประเด็น		ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบังคับบัญชา						
30.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร การสั่งงาน และการมอบหมายงาน					
31.	ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดกั้น					
32.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงาน					
33.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระแก่ท่านในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่					
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน						
34.	ท่านรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
35.	ท่านรู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย					
36.	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้					
37.	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร					

ตอนที่ 3 การพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.1 ท่านได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่

☐ 1. ได้รับ

ระบุ เรื่อง.....

☐ 2. ไม่ได้รับ

โดยท่านต้องการอบรมเรื่อง.....

3.2 ท่านได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) หรือไม่

☐ 1. มี

ระบุ เรื่อง.....

☐ 2. ไม่มี

โดยท่านต้องการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

เรื่อง.....

3.3 ท่านได้เรียนรู้ภาวะเยียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยวิธีการใด

☐ 1. ได้เรียนรู้ จาก

☐ ศึกษาด้วยตนเอง

☐ การอบรม

☐ ถ่ายทอดจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา

☐ 2. ไม่ได้เรียนรู้ และต้องการเรียนรู้ ระบุเรื่อง.....

3.4 ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่

☐ 1. มี จาก

☐ เพื่อนร่วมงาน

☐ หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา

☐ บุคคล/องค์กรภายนอก

☐ 2. ไม่มี และต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับ.....

3.5 ระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย(✓) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การพัฒนาตนเอง	ระดับความต้องการ					ระดับการนำไปใช้ประโยชน์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง จัดโดยสถาบันของท่าน (เช่น การอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านภาษา /พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ /เทคนิคการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ) อื่นๆ ระบุ.....										
2. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำส่วนวิจัย (R2R)										
3. การเรียนรู้กฎ/ระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ										
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)										

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย(✓) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ด้านการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน		ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การปฏิบัติงาน						
1.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด					
2.	ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์โดยระบุปัญหา และสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเสมอ					
3.	ท่านใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.	ท่านนำความคิดริเริ่มและแนวทางใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ					
5.	ท่านมีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา					
6.	ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน					
7.	การปฏิบัติงานของท่านมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย					
การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย						
8.	ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้เสมอ					
9.	ท่านวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ					

รายการประเมิน		ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	ท่านรู้จักบริหารเวลาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
11.	ท่านมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ					
12.	หากไม่บรรลุเป้าหมาย ท่านจะกลับมาพิจารณาสิ่งที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง					

ตอนที่ 5 สิ่งที่ส่งผลและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.1 สิ่งที่ส่งผล ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|--|
| ☐ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ | ☐ ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน |
| ☐ ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน | ☐ การได้รับการยอมรับนับถือ |
| ☐ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน | ☐ ความรู้และความเข้าใจในงาน |
| ☐ นโยบายของการบริหารขององค์กร | ☐ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน |
| ☐ กฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง | ☐ การปกครองบังคับบัญชา |
| ☐ ของบุคลากร | |
| ☐ อื่นๆ ระบุ..... | |

5.2 สิ่งที่เป็นอุปสรรค ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| ☐ ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง | ☐ ไม่มีความมั่นคงก้าวหน้าในงาน |
| ☐ ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน | ☐ ขาดความรู้และความเข้าใจในงาน |
| ☐ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่น่าอยู่ | ☐ ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน |
| ☐ การบริหารขององค์กรไม่โปร่งใส | ☐ การปกครองบังคับบัญชาไม่เป็นธรรม |
| ☐ องค์กรไม่มีสวัสดิการในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง | ☐ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง |
| ☐ อื่นๆ ระบุ..... | ☐ คิดว่ามีองค์ความรู้พอแล้ว |

ตอนที่ 6 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ผลการประเมินความเที่ยงตรง IOC แบบสอบถาม

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

	คำถาม	ท่าน ที่1	ท่าน ที่2	ท่าน ที่3	ท่าน ที่4	ท่าน ที่5	รวม ผล IOC	สรุป ผล IOC
ตอนที่1								
1	อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
3	อายุงานในตำแหน่งเลขานุการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
4	ประเภทของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
5	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
6	รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน)	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ตอนที่ 2								
ปัจจัยจุดใจ								
7	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	0	+1	0	0.6	ผ่าน
8	ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
9	ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
10	ท่านได้รับคำชมเชยและความเชื่อถือ ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
11	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
12	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เมื่อท่านแสดงความคิดเห็นต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
13	งานที่ท่านปฏิบัติ เป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมากในการตรวจสอบข้อมูล และกลั่นกรองเอกสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
14	งานที่ท่านปฏิบัติ เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะในการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
15	งานที่ท่านปฏิบัติ มีลักษณะท้าทายความสามารถ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
16	งานที่ท่านปฏิบัติทำให้มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
17	งานที่ท่านปฏิบัติต้องใช้ความซื่อสัตย์ เช่น การเก็บรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
18	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
19	ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
20	ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
21	ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
22	ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
23	ท่านมีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่มีความเที่ยงธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน

	คำถาม	ท่าน ที่1	ท่าน ที่2	ท่าน ที่3	ท่าน ที่4	ท่าน ที่5	รวม ผล IOC	สรุป ผล IOC
24	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
ปัจจัยค้ำจุน								
25	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านให้เงินเดือน หรือผลตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าล่วงเวลา เงินตอบแทนพิเศษ แก่ท่านอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
26	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้แก่ท่านและพนักงาน อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
27	ท่านไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่ ถ้าองค์กรของท่านมีความมั่นคงสูง ถึงแม้รายได้ และสวัสดิการต่ำ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
28	ท่านมีความมั่นใจในการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนที่แน่นอน	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
29	ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในองค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
30	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
31	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะ สังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
32	ได้รับการประสานงาน สนับสนุน และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจาก หน่วยงานสนับสนุนหรือเพื่อนร่วมงานต่างส่วนงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
33	ท่านรู้สึกว่าผู้บริหารขององค์กรของท่านมีการสื่อสารที่ดี และถ่ายทอดแนวทางการบริหารงาน ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
34	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือนโยบายในการ ปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
35	แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
36	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านให้การสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกสบาย	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
37	ท่านได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
38	ท่านได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความกดดัน และความเครียดทำให้ท่าน ทำงานได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
39	ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร การสั่งงาน และการ มอบหมายงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
40	ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
41	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรับเข้ามาช่วยเหลือทันที เมื่อท่านมีปัญหาในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
42	ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน

	คำถาม	ท่าน ที่1	ท่าน ที่2	ท่าน ที่3	ท่าน ที่4	ท่าน ที่5	รวม ผล IOC	สรุป ผล IOC
ตอนที่ 3 การพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ								
43	ท่านได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
44	ท่านได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) หรือไม่	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
45	ท่านได้เรียนรู้กฎระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยวิธีการใด	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
46	ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
47	ระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ/การเข้าอบรม	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
48	ระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จากการจัดทำคู่มือ R2R	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
49	ระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์/การเรียนรู้กฎระเบียบ การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
50	ระดับความต้องการและการใช้ประโยชน์จาก/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
ตอนที่ 4 ปัจจัยและปัญหาที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน								
51	ปัจจัย ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
52	ปัญหา ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของประสิทธิภาพ								
53	การปฏิบัติงานของท่านมีความรวดเร็ว สามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
54	ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ โดยระบุปัญหา และสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
55	ท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
56	ท่านนำความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
57	ท่านมีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
58	ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
59	การปฏิบัติงานของท่านแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
60	การปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
61	การปฏิบัติงานของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้ที่มาติดต่อ	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ผ่าน
62	ท่านวางแผนในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
63	ท่านได้ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
64	ท่านรู้จักบริหารเวลาเพื่อความเป็นระเบียบในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
65	ท่านมีความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
66	ท่านมักจะกลับมาพิจารณางานที่ผิดพลาด และทำการพัฒนาปรับปรุง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน

	คำถาม	ท่าน ที่1	ท่าน ที่2	ท่าน ที่3	ท่าน ที่4	ท่าน ที่5	รวม ผล IOC	สรุป ผล IOC
67	ท่านรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
68	ท่านรู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่ได้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
69	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
70	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
71	การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่าน
	รวมผล						62.6	
	รวมผล IOC						0.88	ผ่าน

ภาคผนวก 3

ผลวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น Try-out กับเลขานุการผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	60

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q2.1	4.37	.556	30
Q2.2	4.27	.583	30
Q2.3	4.07	.583	30
Q2.4	4.10	.548	30
Q2.5	3.93	.583	30
Q2.6	3.97	.490	30
Q2.7	4.47	.629	30
Q2.8	4.47	.629	30
Q2.9	4.53	.681	30
Q2.10	4.03	.809	30
Q2.11	4.80	.407	30
Q2.12	3.27	1.081	30
Q2.13	3.80	.847	30
Q2.14	3.33	1.061	30
Q2.15	3.30	1.055	30
Q2.16	3.03	1.189	30
Q2.17	3.53	.937	30
Q2.18	3.57	.898	30
Q2.19	3.33	1.124	30
Q2.20	4.13	.629	30
Q2.21	3.43	1.073	30
Q2.22	4.13	.900	30
Q2.23	3.77	1.006	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q2.24	3.97	.718	30
Q2.25	3.93	.828	30
Q2.26	3.47	.973	30
Q2.27	3.80	.761	30
Q2.28	3.93	.785	30
Q2.29	4.10	.712	30
Q2.30	3.80	.997	30
Q2.31	4.07	.828	30
Q2.32	3.97	.718	30
Q2.33	4.07	.828	30
Q2.34	3.97	.890	30
Q2.35	4.07	.980	30
Q2.36	4.27	.691	30
Q2.37	4.27	.691	30
Q2.38	4.00	.788	30
Q3.5.1	1.30	.466	30
Q3.5.2	1.63	.490	30
Q5.1	4.13	.819	30
Q5.2	4.33	.661	30
Q6.1	3.53	.973	30
Q6.2	3.67	.922	30
Q7.1	4.00	.830	30
Q7.2	4.10	.845	30
Q8.1	3.97	.809	30
Q8.2	4.07	.828	30
Q4.1	4.37	.615	30
Q4.2	4.03	.718	30
Q4.3	4.27	.583	30
Q4.4	3.97	.718	30
Q4.5	4.00	.743	30
Q4.6	3.87	.819	30
Q4.7	3.77	.898	30
Q4.8	4.17	.747	30
Q4.9	4.23	.568	30
Q4.10	4.27	.583	30
Q4.11	4.30	.535	30
Q4.12	4.23	.626	30

ภาคผนวก 4

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1.1 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.148	4	.287	1.431	.227
Within Groups	27.884	139	.201		
Total	29.032	143			

สมมติฐานที่ 1.2 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.708	3	.236	1.166	.325
Within Groups	28.324	140	.202		
Total	29.032	143			

สมมติฐานที่ 1.3 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกอายุงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.280	5	.256	1.273	.279
Within Groups	27.752	138	.201		
Total	29.032	143			

สมมติฐานที่ 1.4 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีประเภทบุคลากร
ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.047	5	.009	.045	.999
Within Groups	28.985	138	.210		
Total	29.032	143			

สมมติฐานที่ 1.5 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีตำแหน่งงาน
ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05

Group Statistics

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T4 เลขานุการอธ.	33	4.1086	.48209	.08392
เลขานุการรองอธ.	111	3.9842	.43902	.04167

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
									F	Sig.
T4	Equal variances assumed	1.588	.210	1.397	142	.165	.12435	.08904	-.05167	.30037
	Equal variances not assumed			1.327	48.860	.191	.12435	.09370	-.06396	.31266

สมมติฐานที่ 1.6 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีรายได้ต่อเดือน
ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ จำแนกตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.793	5	.359	1.817	.113
Within Groups	27.239	138	.197		
Total	29.032	143			

สมมติฐานที่ 2.1 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุที่แตกต่าง
มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.047	4	.262	1.349	.255
Within Groups	26.980	139	.194		
Total	28.028	143			

สมมติฐานที่ 2.2 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีระดับการศึกษา
ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.517	3	.172	.876	.455
Within Groups	27.511	140	.197		
Total	28.028	143			

สมมติฐานที่ 2.3 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.475	5	.095	.476	.794
Within Groups	27.552	138	.200		
Total	28.028	143			

สมมติฐานที่ 2.4 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามประเภทบุคลากร ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.353	5	.071	.352	.880
Within Groups	27.675	138	.201		
Total	28.028	143			

สมมติฐานที่ 2.5 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Group Statistics

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T2 เลขานุการอธ.	33	4.1419	.41770	.07271
— เลขานุการรองอธ.	111	3.8212	.42457	.04030

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
T2	Equal variances assumed	.028	.868	3.824	142	.000	.32070	.08388	.15490	.48651
	Equal variances not assumed			3.858	53.217	.000	.32070	.08313	.15398	.48743

สมมติฐานที่ 2.6 เลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีรายได้ต่อเดือน
ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.688	5	.138	.694	.629
Within Groups	27.340	138	.198		
Total	28.028	143			

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี
ความสัมพันธ์กันถึง 57%

Correlations

		T2	T4
T2	Pearson Correlation	1	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	144	144
T4	Pearson Correlation	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	144	144

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

สมมติฐานที่ 4. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Group Statistics

Q3.5.1		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T4	ได้รับ	89	4.0552	.43154	.04574
	ไม่ได้รับ	55	3.9439	.47576	.06415

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
T4	Equal variances assumed	.346	.557	1.446	142	.150	.11130	.07699	-.04089	.26350
	Equal variances not assumed			1.413	106.048	.161	.11130	.07879	-.04490	.26751

สมมติฐานที่ 5. การได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ของ
 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แตกต่างกัน มีผลต่อ
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยใน
 กำกับของรัฐ จำแนกตามการได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนางานประจำสัปดาห์ (R2R) ในภาพรวม
 และรายด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Group Statistics

Q3.5.2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T4 มี	46	4.1341	.43050	.06347
— ไม่มี	98	3.9558	.45063	.04552

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
									F	Sig.
T4	Equal variances assumed	.538	.465	2.245	142	.026	.17828	.07942	.02128	.33527
	Equal variances not assumed			2.282	91.911	.025	.17828	.07811	.02314	.33341

ภาคผนวก 5

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว
และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกตามอายุ

ANOVA

Q4.1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.695	4	2.424	6.811	.000
Within Groups	49.464	139	.356		
Total	59.160	143			

Multiple Comparisons

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31 - 40 ปี	-.464*	.146	.002	-.75	-.17
	41 - 50 ปี	-.499*	.166	.003	-.83	-.17
	51 - 60 ปี	-.939*	.182	.000	-1.30	-.58
	มากกว่า 60 ปี	-.773	.441	.082	-1.64	.10
31 - 40 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.464*	.146	.002	.17	.75
	41 - 50 ปี	-.035	.129	.789	-.29	.22
	51 - 60 ปี	-.475*	.149	.002	-.77	-.18
	มากกว่า 60 ปี	-.309	.428	.472	-1.16	.54
41 - 50 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.499*	.166	.003	.17	.83
	31 - 40 ปี	.035	.129	.789	-.22	.29
	51 - 60 ปี	-.441*	.169	.010	-.77	-.11
	มากกว่า 60 ปี	-.274	.435	.530	-1.13	.59
51 - 60 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.939*	.182	.000	.58	1.30
	31 - 40 ปี	.475*	.149	.002	.18	.77
	41 - 50 ปี	.441*	.169	.010	.11	.77
	มากกว่า 60 ปี	.167	.441	.706	-.71	1.04
มากกว่า 60 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.773	.441	.082	-.10	1.64
	31 - 40 ปี	.309	.428	.472	-.54	1.16
	41 - 50 ปี	.274	.435	.530	-.59	1.13
	51 - 60 ปี	-.167	.441	.706	-1.04	.71

Multiple Comparisons

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31 - 40 ปี	-.464*	.146	.002	-.75	-.17
	41 - 50 ปี	-.499*	.166	.003	-.83	-.17
	51 - 60 ปี	-.939*	.182	.000	-1.30	-.58
	มากกว่า 60 ปี	-.773	.441	.082	-1.64	.10
31 - 40 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.464*	.146	.002	.17	.75
	41 - 50 ปี	-.035	.129	.789	-.29	.22
	51 - 60 ปี	-.475*	.149	.002	-.77	-.18
	มากกว่า 60 ปี	-.309	.428	.472	-1.16	.54
41 - 50 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.499*	.166	.003	.17	.83
	31 - 40 ปี	.035	.129	.789	-.22	.29
	51 - 60 ปี	-.441*	.169	.010	-.77	-.11
	มากกว่า 60 ปี	-.274	.435	.530	-1.13	.59
51 - 60 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.939*	.182	.000	.58	1.30
	31 - 40 ปี	.475*	.149	.002	.18	.77
	41 - 50 ปี	.441*	.169	.010	.11	.77
	มากกว่า 60 ปี	.167	.441	.706	-.71	1.04
มากกว่า 60 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	.773	.441	.082	-.10	1.64
	31 - 40 ปี	.309	.428	.472	-.54	1.16
	41 - 50 ปี	.274	.435	.530	-.59	1.13
	51 - 60 ปี	-.167	.441	.706	-1.04	.71

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว
และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	3	.096	.228	.876
Within Groups	58.872	140	.421		
Total	59.160	143			

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว
และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกตามอายุงาน

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.473	5	1.095	2.814	.019
Within Groups	53.686	138	.389		
Total	59.160	143			

Multiple Comparisons

(I) อายุงาน	(J) อายุงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6 - 10 ปี	-.284*	.135	.037	-.55	-.02
	11 - 15 ปี	-.279	.148	.061	-.57	.01
	16 - 20 ปี	-.420	.240	.082	-.89	.05
	21 - 25 ปี	-.545*	.240	.024	-1.02	-.07
	มากกว่า 25 ปี	-.629*	.203	.002	-1.03	-.23
6 - 10 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	.284*	.135	.037	.02	.55
	11 - 15 ปี	.005	.149	.975	-.29	.30
	16 - 20 ปี	-.137	.241	.570	-.61	.34
	21 - 25 ปี	-.262	.241	.278	-.74	.21
	มากกว่า 25 ปี	-.345	.204	.093	-.75	.06
11 - 15 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	.279	.148	.061	-.01	.57
	6 - 10 ปี	-.005	.149	.975	-.30	.29
	16 - 20 ปี	-.142	.248	.569	-.63	.35
	21 - 25 ปี	-.267	.248	.284	-.76	.22
	มากกว่า 25 ปี	-.350	.213	.103	-.77	.07
16 - 20 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	.420	.240	.082	-.05	.89
	6 - 10 ปี	.137	.241	.570	-.34	.61
	11 - 15 ปี	.142	.248	.569	-.35	.63
	21 - 25 ปี	-.125	.312	.689	-.74	.49
	มากกว่า 25 ปี	-.208	.285	.466	-.77	.35
21 - 25 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	.545*	.240	.024	.07	1.02
	6 - 10 ปี	.262	.241	.278	-.21	.74
	11 - 15 ปี	.267	.248	.284	-.22	.76
	16 - 20 ปี	.125	.312	.689	-.49	.74
	มากกว่า 25 ปี	-.083	.285	.770	-.65	.48

Multiple Comparisons

(I) อายุงาน	(J) อายุงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
มากกว่า 25 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	.629*	.203	.002	.23	1.03
	6 - 10 ปี	.345	.204	.093	-.06	.75
	11 - 15 ปี	.350	.213	.103	-.07	.77
	16 - 20 ปี	.208	.285	.466	-.35	.77
	21 - 25 ปี	.083	.285	.770	-.48	.65

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกประเภทบุคลากร

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.908	5	.382	.920	.470
Within Groups	57.252	138	.415		
Total	59.160	143			

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

Group Statistics

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q4.1	เลขานุการอธ.	33	4.27	.626	.109
	เลขานุการรองอธ.	111	4.18	.649	.062

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Q4 .1 Equal variances assumed	.459	.499	.724	142	.470	.093	.128	-.160	.345
Equal variances not assumed			.739	54.133	.463	.093	.125	-.158	.344

ผลการทดสอบประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

และสามารถดำเนินงานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.793	5	1.159	2.996	.013
Within Groups	53.367	138	.387		
Total	59.160	143			

Multiple Comparisons

(I) รายงานได้ต่อเดือน	(J) รายงานได้ต่อเดือน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	ต่ำกว่า 20000 บาท	-.167	.475	.726	-1.11	.77
	20001 - 25000	.167	.454	.714	-.73	1.06
	25001 - 30000	-.270	.451	.550	-1.16	.62
	30001 - 35000	-.310	.455	.496	-1.21	.59
	มากกว่า 35000	-.382	.452	.400	-1.28	.51
ต่ำกว่า 20000 บาท	ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	.167	.475	.726	-.77	1.11
	20001 - 25000	.333	.212	.119	-.09	.75
	25001 - 30000	-.104	.207	.617	-.51	.30
	30001 - 35000	-.144	.213	.502	-.57	.28
	มากกว่า 35000	-.216	.209	.303	-.63	.20
20001 - 25000	ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	-.167	.454	.714	-1.06	.73
	ต่ำกว่า 20000 บาท	-.333	.212	.119	-.75	.09
	25001 - 30000	-.437*	.153	.005	-.74	-.13

Multiple Comparisons

(I) รายงานได้ต่อเนื่อง	(J) รายงานได้ต่อเนื่อง	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	30001 - 35000	-.477*	.162	.004	-.80	-.16
	มากกว่า 35000	-.549*	.156	.001	-.86	-.24
25001 - 30000	ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	.270	.451	.550	-.62	1.16
	ต่ำกว่า 20000 บาท	.104	.207	.617	-.30	.51
	20001 - 25000	.437*	.153	.005	.13	.74
	30001 - 35000	-.040	.154	.795	-.35	.26
	มากกว่า 35000	-.112	.148	.449	-.40	.18
30001 - 35000	ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	.310	.455	.496	-.59	1.21
	ต่ำกว่า 20000 บาท	.144	.213	.502	-.28	.57
	20001 - 25000	.477*	.162	.004	.16	.80
	25001 - 30000	.040	.154	.795	-.26	.35
	มากกว่า 35000	-.072	.157	.648	-.38	.24
มากกว่า 35000	ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	.382	.452	.400	-.51	1.28
	ต่ำกว่า 20000 บาท	.216	.209	.303	-.20	.63
	20001 - 25000	.549*	.156	.001	.24	.86
	25001 - 30000	.112	.148	.449	-.18	.40
	30001 - 35000	.072	.157	.648	-.24	.38

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนิภาวรรณ วังคะวิง
ที่อยู่ปัจจุบัน	19/68 หมู่ 11 ม.พนาสนธิ์การ์เด็นโฮม 2 แขวงโคกแฝด เขตหนองจอก กรุงเทพฯ 10530
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กองงานผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ ปฏิบัติงานเลขานุการอธิการบดี



