

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร
มณฑลทหารบกที่ 14

จ.ส.อ.สมัย จุ่นเจริญ

- 2 ส.ค. 2561

3756 14 ๖๐๐๔๓๓๓๔

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

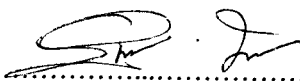
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤศจิกายน 2560

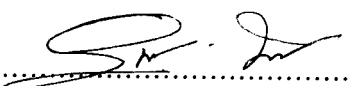
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

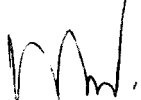
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ จำเริญ เอก สมัย จุ่นเจริญ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์)

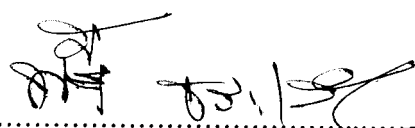
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจน์ย์ ธารเสนา)

วันที่...27...เดือน.....พฤศจิกายน.....พ.ศ...2560....

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุก ๆ ท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชา อำนวยความสะดวกในการศึกษา จนผู้วิจัยมีความรู้ และนำมาใช้ในการทำนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คุณค่า และประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

จ.ส.อ.สมัย จุ่นเจริญ

58930260: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)
คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผล/ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

จ.ส.อ.สมัย ชุ่มเจริญ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัด
กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 (FACTORS AFFECTING WORK ACHIEVEMENT
AMONG GOVERNMENT OFFICIALS WORKING FOR A MILITARY POLICE SECTOR
IN 14th MILITARY CIRCLE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: อุษณกร ทาวะรัมย์, รป.ด. 105 หน้า.
ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อย
ทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัด
กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ
วิจัย และเก็บข้อมูลจากทั้งประชากร คือ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
จำนวน 135 นาย และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ คือ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหาร
สารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ที่ได้จากแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-157 และแบบ
ประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-158 ปี 2560 ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่
ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ
ผลศึกษาพบว่า

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
มีระดับคะแนนประเมินสูงสุด 364 คะแนน คะแนนประเมินต่ำสุด 320 คะแนน คะแนนเฉลี่ย 337 คะแนน
และเมื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80

2. ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับ
มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับ
มาก ตามลำดับ

3. ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล
อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อยู่ในระดับมาก และด้านความรู้อยู่ใน
ระดับมาก ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อ
ผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

58930260: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.

(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: FACTORS AFFECTING WORK ACHIEVEMENT

SAMAI CHUNCHAROEN: FACTORS AFFECTING WORK ACHIEVEMENT
AMONG GOVERNMENT OFFICIALS WORKING FOR A MILITARY POLICE SECTOR IN
14th MILITARY CIRCLE: ADVISOR: AUSANAKORN TAVAROM, Ph.D. 105 P. 2017.

The purposes of this quantitative study were to examine a level of work achievement among the government officials, working for a military police sector in 14th Military Circle and to investigate factors influencing their work achievement. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The data were collected from 135 government officials, working for the military police sector in 14th Military Circle. These subjects included those who got the evaluation for commissioned officers TB 101-157 and lower than the commissioned officers TB 101-158 in the year 2017. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation. Also, the tests of Pearson Product Moment Coefficient and Multiple Regression were administered.

The results were as follows:

1. It was shown that the maximum score for work achievement among the government officials, working for a military police sector in 14th Military Circle was 364 points and the minimum score was 320 points with a mean score of 337 points. Based on the results from the test of hypotheses, it was found that the government officials at the military police sector in 14th Military Circle had work achievement more than 80%.

2. The subjects rated their opinions on the motivational factors at a high level. When considering each aspect, the one in relation to responsibility was rated the highest, followed the aspects of achievement and acceptance, respectively.

3. The subjects rated their opinions towards competency factors at a high level. When considering each factor, the one relating to individual characteristics was rated the highest, followed by self-esteem, and knowledge, respectively.

4. Based on the result from the test of Multiple Regression, it was shown that both the motivational and competency factors had no effects on work achievement of the government officials, working for the military police sector in 14th Military Circle.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ.....	17
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ.....	25
ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
วิธีการศึกษา.....	56
ประชากรที่ศึกษา.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	65

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4 ผลการวิจัย.....	68
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตอนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบก ที่ 14	70
ตอนที่ 3 ปัจจัยสมรรถนะ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14.....	77
ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ของงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14.....	83
ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น.....	86
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปผลการวิจัย	88
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	96
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	105

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจของ Herzberg 21
2	ความสัมพันธ์ภาพระหว่างความต้องการต่าง ๆ ในทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีลำดับชั้น ความต้องการ และทฤษฎี อี. อาร์. จี..... 22
3	อัตราการจัดกำลังของกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14..... 39
4	การเปรียบเทียบตัวแปรตามและตัวแปรอิสระจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน..... 45
5	ที่มาของตัวแปรอิสระ..... 55
6	อัตราการจัดกำลังข้าราชการ กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 แยกตามชั้นยศ 57
7	แนวทางการสร้างข้อคำถาม..... 58
8	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 69
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ 71
10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับ 72
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า 73
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ ด้านตัวงานเอง 75
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ..... 76
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ จำแนกตามรายด้านและภาพรวม 77
15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านความรู้..... 78
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านทักษะ..... 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง..... 80
18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล..... 81
19	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ..... 82
20	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสมรรถนะ..... 83
21	ตารางผลวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีมากกว่า ร้อยละ 80 84
22	ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ศึกษา..... 85
23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์ของงาน 85
24	ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการ สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14..... 86

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการ สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14.....	4
2	ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์	10
3	กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	12
4	ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎี Maslow	18
5	ความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ Iceberg model ของสมรรถนะ	27
6	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ.....	28
7	การกำหนดสมรรถนะ	31

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ โดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

ดังนั้น มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 จึงเห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน กพร. จึงได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการตรวจประเมินทุก 3 ปี

ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และจะเริ่มตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร และ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรใน 7 ด้าน คือ หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer focus) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge management) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce focus) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (Operations focus) และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานต้องมีคะแนนหมวดละไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), 2558, หน้า 3)

กองทัพบก จึงออกระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545 และระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2556 เพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรเป็นการประเมินค่าความเหมาะสมการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงคุณค่าของข้าราชการ และลูกจ้างประจำในการบังคับบัญชา และประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามห้วงระยะเวลา โดยให้หน่วยระดับหน่วยมณฑลทหารบก และจังหวัดทหารบก รวบรวมผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามแบบรายงานมาตรฐานกองทัพบกโดยแยกผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร ส่งถึงกรมสารบรรณทหารบก สำหรับนายทหารประทวนให้เก็บหลักฐานไว้ที่หน่วยเพื่อใช้ในการบริหารงานกำลังพลของหน่วยต่อไป (กองทัพบก, 2545, หน้า 579)

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา พบว่า ปัจจุบันมีการดำเนินการรวบรวมผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามแบบรายงานมาตรฐานกองทัพบก แต่ยังไม่เคยได้มีการนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำมาใช้ในการบริหารกำลังพลแต่อย่างใด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เพื่อประกอบการนำมาใช้ในด้านการบริหารงานกำลังพล ใช้ในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่

14 ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

สมมติฐานของการวิจัย

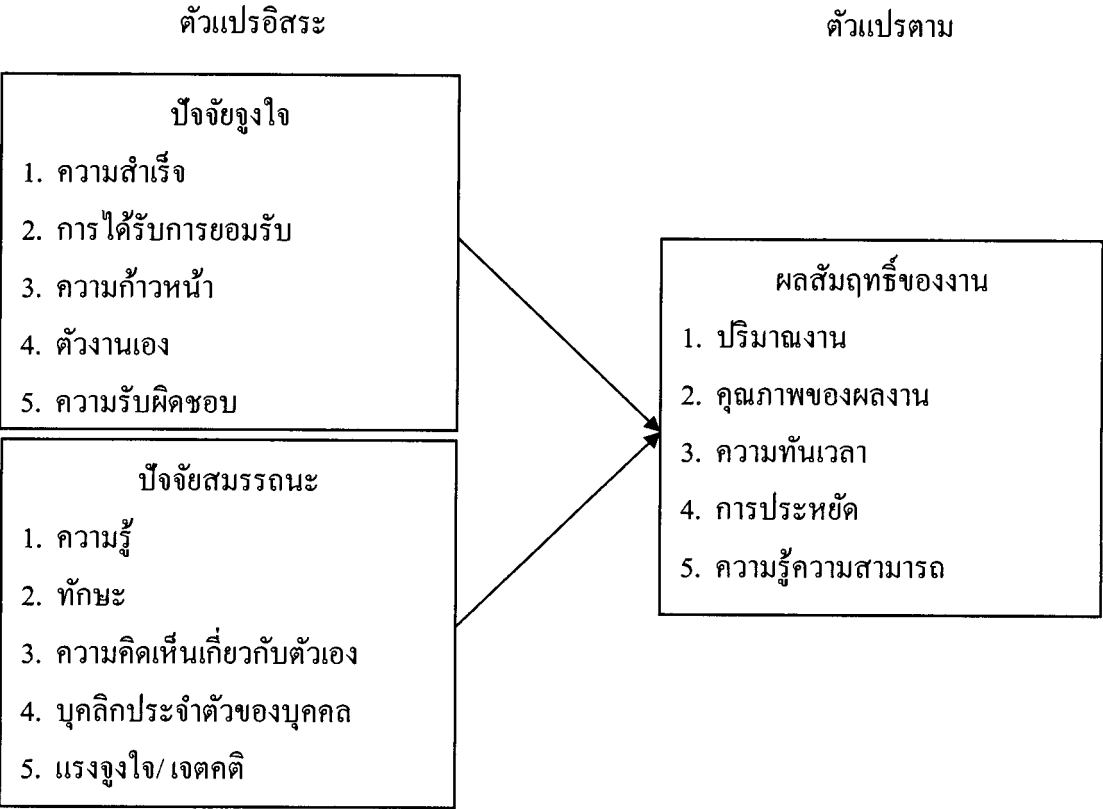
1. ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80
2. ปัจจัยจูงใจ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
3. ปัจจัยสมรรถนะ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้ ผู้วิจัยนำระเบียบกองทัพกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการ และลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545 ตามแบบรายงานมาตรฐานกองทัพบก เฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และความรู้ความสามารถ มาเป็นแนวคิดหลักในการวิเคราะห์ตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำหรับตัวแปรอิสระนั้น ผู้วิจัยได้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ตัวงานเอง และความรับผิดชอบ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฟรดริค เฮอริสเบิร์ก (Frederrick Herzberg) และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่อง แรงจูงใจจากงานวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550); สุนทร แทบทับ (2554); นิภาวรรณ รอดโรคา (2555); นิภาพร เฉียนเทียน (2555); ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556); วิไล ชัยสมภาร (2557) และ 2) ปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ/เจตคติ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของ David C. McClelland และประยุกต์

ใช้แนวคิดเรื่อง สมรรถนะจากงานวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550); นิภาวรรณ รอดโรคา (2555); นิภาพร เฉียนเลียน (2555); ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556); วิไล ชัยสมภาร (2557) โดยเสนอเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการ สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารประจำการ จำนวน 135 นาย
2. ขอบเขตด้านระยะเวลาศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึง เดือนธันวาคม 2560

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ซึ่งได้มาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิคือ ผลการประเมินค่าจากแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-157 และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-158 ที่ได้รับการประเมินแล้ว เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 เฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และความรู้ความสามารถ ส่วนปัจจัยที่นำมาศึกษาว่ามีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นมี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยสมรรถนะ

ดังนั้น ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

ตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวแปรอิสระ มี 2 ตัวแปร ได้แก่

1. ปัจจัยเชิงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ด้วงงานเอง และความรับผิดชอบ
2. ปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ/ เจตคติ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง งานบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์องค์รวมกว่าที่จะเน้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process)

ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ที่มุ่งเน้นผลผลิตกับผลลัพธ์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทุติยภูมิมาวิเคราะห์ คือ ผลการประเมินจากแบบประเมินค่ากำลังพลที่หน่วยงานได้ทำการประเมินประจำปี 2560 เฉพาะส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และความรู้ความสามารถ

ปัจจัยเชิงใจ (Motivator) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและจูงใจให้ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ทำงานอย่างมีความสุข และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และถือว่าเป็นปัจจัยภายใน (Intrinsic) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ด้วงงานเอง และความรับผิดชอบ

1. ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดูแลศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

4. ตัวงานเอง (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบในด้านความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) หรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ (Attributes) ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ที่สะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมตามเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล และ แรงจูงใจ/ เจตคติ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่นความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความรู้วิชาแบบธรรมเนียมทหาร เป็นต้น

2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการใช้อาวุธประจำกาย อาวุธประจำหน่วย เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของทหารเหล่าสารวัตรหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง

เป็นต้น

4. บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น คนที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือคนที่มีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร (ยศตั้งแต่ ร้อยตรี ถึง ร้อยเอก) นายทหารชั้นประทวน (ยศตั้งแต่ สิบตรี ถึง จำสิบเอก) พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร)

กองร้อยทหารสารวัตร หมายถึง หน่วยทหารสารวัตรระดับกองร้อย มณฑลทหารบกที่ 14 ที่จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยขึ้นตรงกับมณฑลทหารบก หรือจังหวัดทหารบก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาและข้าราชการ เพื่อนำไปปรับนโยบายและกลวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนหรือขจัดปัญหา ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ให้บรรลุเป้าหมาย

2. นำผลการวิจัยไปพัฒนาการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3. เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหาร
สารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ
เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย และการวัดตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์
 - 1.1 ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results)
 - 1.2 องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ
 - 2.1 ความหมายของปัจจัยจูงใจ (Motivator)
 - 2.2 องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจ
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 3.1 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)
 - 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
4. ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์

เมื่อกล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วและที่กำลังพัฒนา
ต่างกำลังดำเนินการให้ระบบราชการก้าวไปสู่ความเป็นระบบราชการขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพ
และในหลาย ๆ ประเทศก็ได้ทำสำเร็จมาแล้ว โดยใช้วิธีการบริหารงานในแนวทางที่เหมาะสม
กับระบบราชการของแต่ละประเทศ ด้วยความร่วมมือร่วมใจและเอาจริงเอาจังของทุกฝ่ายที่มี
ส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบริหารสูงสุด คือ รัฐบาล ระดับบริหารของกระทรวง และระดับ
บริหารของส่วนราชการต่าง ๆ เช่น การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

1. ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลจากงานบริหารจัดการที่ตั้งอยู่
บนพื้นฐานการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด
ที่จะใช้เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงตามวัตถุประสงค์
และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

และประหยัด และมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์มากกว่าที่จะเน้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process)

2. องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและในระยะยาว

2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กรหรือหน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

2.3 กระบวนการ (Processes) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

2.4 ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

2.5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ

2.6 ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้เวลาในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

2.7 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.8 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินการได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.9 ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดนำไปดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นเรื่อง ความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี มีประสิทธิผลสูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ซึ่งอาจวัดหรือเทียบเท่าจากผล การปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ กำหนดขึ้น นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

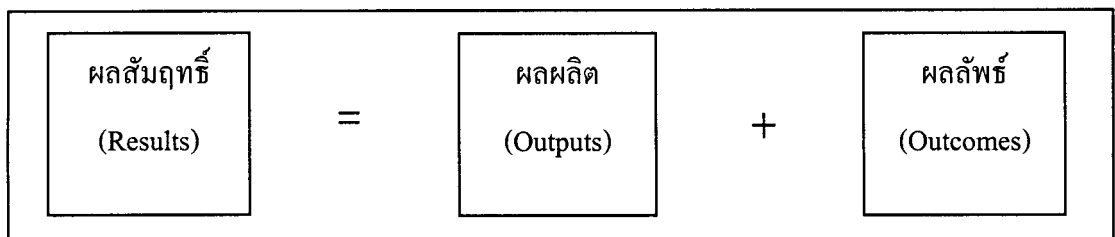
การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

1. เลือกใช้เทคนิคการวัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกัน
 - 1.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal cascading method)
 - 1.2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused method)
 - 1.3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work flow charting method)
 - 1.4 การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-driven)
 - 1.5 การประเมิน 360 องศา (360 Degree feedback)
 - 1.6 การสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เด่นชัด (Critical incident technique)
2. สรุปตัวชี้วัดลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
3. ระบุค่าเป้าหมาย โดยแยกออกเป็น 5 ระดับ ลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์

ของงาน

4. กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินการเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่ทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้



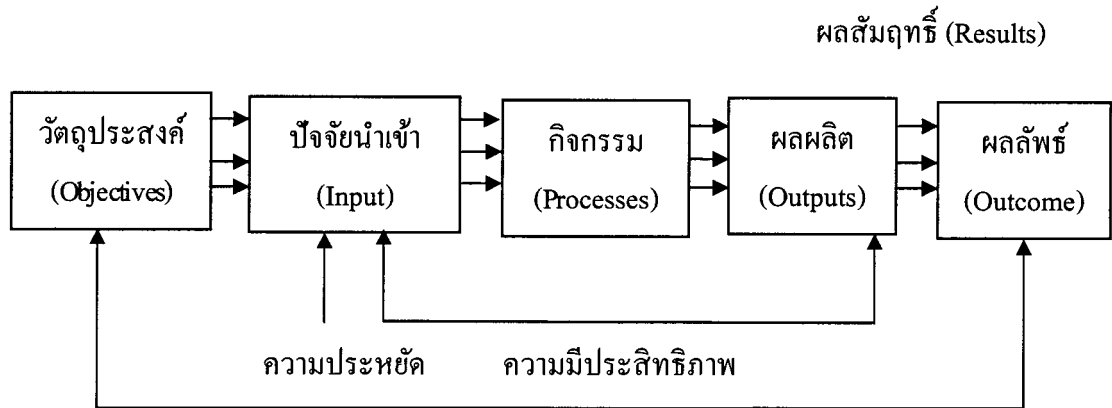
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์

ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาจากแนวความคิดของการบริหารจัดการแนวใหม่ (New management) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือ การใช้ต้นทุนหรือใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานหรือโครงการมุ่งผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นทางการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทาง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และสามารถรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539) สรุปแนวความคิดไว้ดังนี้ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะมุ่งเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ คน เงิน วัสดุและครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ ความถูกต้องตามกฎหมาย และมีมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการหรืองาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้น ให้มีความสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator [KPI]) ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหาร และสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตรงตามความต้องการของประชาชน ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผล

การปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งว่าเป็นการจัดการให้ได้ซึ่งทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) สามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายสำคัญของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหาร ที่องค์กรหรือหน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่าง ๆ และวิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัด และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการ (Processes) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ป่วยที่ได้เข้ารับการรักษาและการจัดหางานให้แก่ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมีความมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยสามารถกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานมีจำนวนลดลงและได้งานประจำเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของผลงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานหรือโครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องให้บังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพจากการดำเนินการได้ จะต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า น้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด เป็นผลจากการใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่ได้อย่างจำกัดนำไปดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

กรณีการ พรณะศรี (2550, หน้า 41-42) ได้สรุปการวัดผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า การวัดผลงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ 2 ส่วน คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีอยู่หลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถจะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธี (Balanced Scorecards Applied Model) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balanced Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐบ้าง โดยทั่วไปแล้วจะประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

1.1.1 การประเมินทางด้านการเงิน (Financial perspective)

1.1.2 การประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer perspective)

1.1.3 การประเมินด้านองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร (Internal perspective)

1.1.4 การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective)

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่นำมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึง รอยสลักหรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำขึ้นไว้ เป็นเครื่องหมายบนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ Michael J. Spendolini ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิตการบริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร ดังนั้นในการเปรียบเทียบจึงจะเปรียบเทียบ Outputs และ Outcomes ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานกับมาตรฐานทางการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุวัตถุประสงค์ภารกิจ/ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หรือ CSF ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภารกิจ/ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นไว้ทั้ง 2 ส่วน คือ

2.1.1 ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร (Organizational level)

2.1.2 ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญความเสี่ยงไม่มากก็น้อยต่างกันไป ดังนั้นในการจัดการกับความเสี่ยง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (Sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกัน ได้แก่ Expected net present value และ Directed probability calculation

มาฆะ ภูจินดา (2553, หน้า 30-32) RBM (Result Based Management) หรือการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องหลาย ๆ องค์กรพยายามศึกษาและพยายามนำระบบนี้มาใช้ ซึ่งใน

บางแห่งก็ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีความรู้และมีความความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับแนวทาง และวิธีปฏิบัติ หากจะกล่าวให้เข้าใจง่ายขึ้น RBM นั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้นำมากระตุ้นให้การปฏิบัติงาน ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) มากกว่าจะทำให้เกิดเพียงผลผลิต (Outputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) เพียงอย่างเดียว ผลสัมฤทธิ์ที่ว่านี้คือ การเพิ่มมูลค่าผลลัพธ์ให้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ก็พยายามลดต้นทุนลงให้ต่ำกว่าเดิมหรือใช้ต้นทุนที่คงที่ การนำ RBM ไปใช้ในองค์กรนั้นจะต้อง มีเครื่องมือ คือ การประเมินและมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถจะวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมว่า ผลการปฏิบัติการขององค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ เช่น การประเมินผลการลดขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นการดำเนินการที่รวดเร็วขึ้น สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้รับบริการ และสามารถลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจุบันในหลายประเทศได้ใช้ RBM ที่มีจุดเน้นอยู่ที่การใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันไป เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้ Progress assessment ประเทศอังกฤษใช้ Performance contract ประเทศบราซิลและประเทศชิลีใช้ Program evaluation ส่วนประเทศไทยนิยมใช้ Balance scorecard เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการประเมิน และการรวบรวมข้อมูลที่มีมากเกินไป สร้างการวัดผลระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ที่ค่อนข้างยาก การไม่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต การติดตามหรือควบคุมการประเมิน ที่ถี่เกินไปจนไม่สามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ การควบคุมการดำเนินการ ตามแผนที่เคร่งครัดจนไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ และการประเมินที่ไม่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของความสำเร็จในภารกิจนั้น ๆ เช่น การประเมินภารกิจบริการที่ความรวดเร็วโดยปราศจากความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

หากมองย้อนมายังประเทศไทยเรา ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้นั้นยังมีปัญหาอยู่อย่างมากมาย ส่งผลให้ การดำเนินการตามแนวทางของ RBM ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เช่น มีความสับสน ในการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน โดยเห็นว่าหลาย ๆ องค์กรมีการกำหนด ตัวชี้วัดด้านการเงิน โดยเฉพาะในส่วนของการเพิ่มยอดขายหรือกำไร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการปฏิบัติงานของฝ่ายซึ่งอยู่ในส่วนของการลดต้นทุน และเป็นตัวชี้วัด บุคลากรในองค์กรในส่วนของการใช้จ่ายด้านงบประมาณด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้เป้าหมายของ การดำเนินการมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันออกไป การกำหนดขอบข่ายสำหรับการประเมินที่หลากหลาย ให้กับองค์กรยังเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสับสน และทำให้องค์กรไม่สามารถเน้นไปที่ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักได้ การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดที่ต่างกันโดยไม่ได้

ประเมินความสำคัญของการให้น้ำหนักตัวชีวิตซึ่งจะทำให้ภารกิจหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แต่ภารกิจสนับสนุนองค์กรกลับเป็นไปตามเป้าหมายนั่นเอง

ด้านผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของ RBM ได้แนะนำว่าการนำ RBM มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์นั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญบางประการ เช่น

1. การประเมินผลการดำเนินการขององค์กรนั้นควรมีการระบุให้ชัดเจนว่าจะทำการประเมินในขอบเขตใดและใครเป็นผู้ถูกประเมิน เพื่อไม่ให้เกิดการประเมินที่ซ้ำซ้อนระหว่างฝ่ายภายในองค์กร
2. การแยกส่วนประกอบของการควบคุมการประเมิน และการประเมินประสิทธิผล และผลกระทบที่จะเกิดจากการปฏิบัติงานออกจากกัน ในหลายองค์กรได้ถือว่าถ้าหากสามารถควบคุมการประเมินให้เป็นไปตามระยะเวลาและข้อกำหนดเหล่านั้นได้ จะถือว่าบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์แล้ว แต่ในความเป็นจริงแล้วถึงแม้ว่าจะสามารถควบคุมการประเมินผล การปฏิบัติการได้ ก็มีได้หมายถึงว่า ผลการประเมินจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการควบคุมการประเมินเป็นเพียงการตรวจสอบการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนการประเมิน และการพัฒนาการดำเนินการให้ดีขึ้นเท่านั้น
3. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาข้อตกลงด้านระยะเวลาการดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร/ ผู้อำนวยการ/ ผู้จัดการที่ควบคุมการดำเนินการของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายในการประเมินนั้นเป็นไปอย่างสอดคล้องและสอดคล้องซึ่งกันและกัน
4. การมีตัวชี้วัดองค์กรที่มีหลากหลายมิตินั้น ไม่ได้เป็นเรื่องที่แปลก เนื่องจากเป็นการแยกองค์ประกอบของการประเมิน แต่ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง คือ การดำเนินการไม่ให้เกิดมีความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัด และการทำความเข้าใจกันในส่วนหนึ่งของระยะเวลาการดำเนินการตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติการขององค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำกองทัพก เป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานกำลังพล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กองทัพก กองทัพบก จึงกำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างของกองทัพกไว้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย ยศ/ นาม/ นามสกุล เลขประจำตัว เงินเดือนระดับ/ ชั้น/ ปี เหล่า/ กำเนิด หน่วยต้นสังกัด ตำแหน่ง/ วัน/ เดือน/ ปี หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย ระยะเวลาการประเมิน ผลการประเมินและผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี การลา/ การทำความผิดวินัยและอาญา การทดสอบร่างกาย ดัชนีความหนาของร่างกาย และผลตรวจร่างกาย

ตอนที่ 3 การประเมินค่า ประกอบด้วย คะแนนของกรรมการ คะแนนรวมข้อ/ ถึงข้อ การคิดคะแนน และลงชื่อ

รายการประเมิน

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และความรู้ความสามารถ

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติตน การรักษาวินัย มนุษยสัมพันธ์ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และการตรงต่อเวลา

กลุ่มคะแนนแบ่งออกเป็น 5 เกณฑ์ ดังนี้

คะแนนร้อยละ 90 ขึ้นไป	อยู่ในเกณฑ์ดีเด่น
คะแนนร้อยละ 80-89	อยู่ในเกณฑ์ดี
คะแนนร้อยละ 60-79	อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
คะแนนร้อยละ 50-59	อยู่ในเกณฑ์ควรปรับปรุง
คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50	อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

การรายงานผลให้หน่วยระดับหน่วยมณฑลทหารบก และจังหวัดทหารบก รวบรวมผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามแบบรายงานมาตรฐาน กองทัพบกโดยแยกผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร ส่งถึงกรมสารบรรณ ทหารบก สำหรับนายทหารประทวนให้เก็บหลักฐานไว้ที่หน่วยเพื่อใช้ในการบริหารงานกำลังพลของหน่วยต่อไป และให้ทุกหน่วยเก็บรักษาแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างประจำ มาตรฐานกองทัพบกไว้เป็นเวลา 5 ปี เมื่อครบกำหนดแล้วจึงทำลายได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ

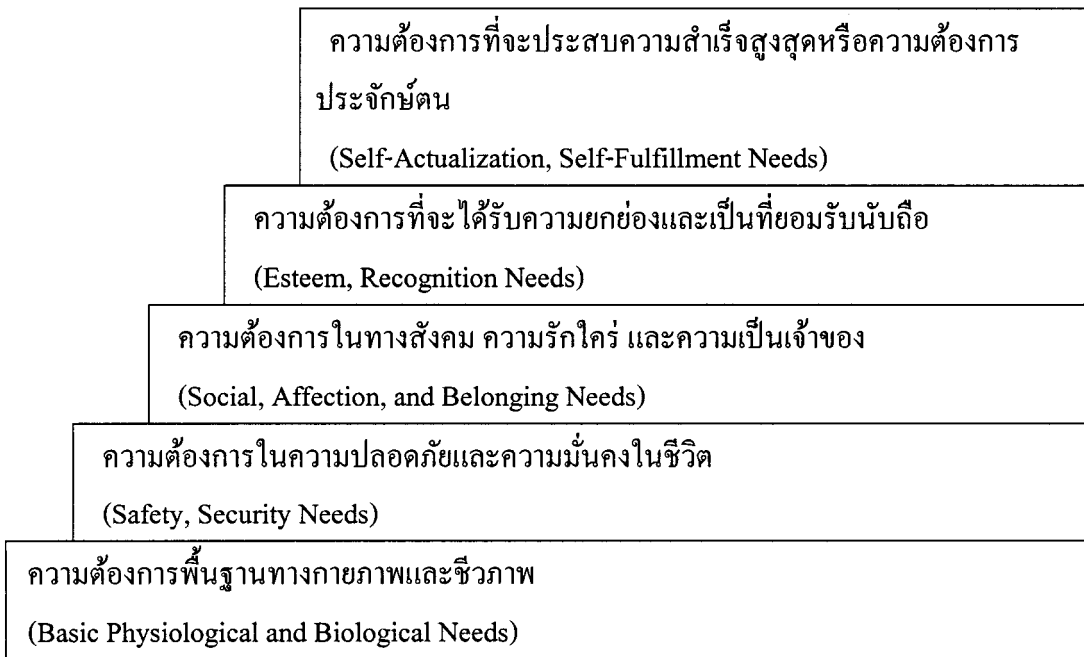
1. ความหมายของปัจจัยจูงใจ (Motivator) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีความสุข และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก และถือว่าเป็น “ปัจจัยภายใน (Intrinsic)” เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfiers) โดยทั่วไปมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job content)

2. องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself)

และความรับผิดชอบ (Responsibility)

3. การวัดปัจจัยจูงใจ (Motivator) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายใน (Intrinsic motivators) เป็นจรรยาวัที่บุคคลได้รับ โดยความรู้สึกโดยตัวของเขาเอง ในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดการประสานสัมพันธ์กัน โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้รับ

ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกี่ยวกับการจูงใจที่ Maslow (Maslow, 1970) ได้เสนอไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ การเน้นย้ำในเรื่องความต้องการของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นชั้น ๆ ความต้องการระดับต่ำที่สุดก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological) และระดับสูงที่สุดคือ ความต้องการประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตนเอง (Self-Fulfillment หรือ Self-Actualization Needs) ความต้องการต่าง ๆ จัดตามลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูงได้ดังนี้



ภาพที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎี Maslow (Maslow, 1970)

ความต้องการตามลำดับชั้นดังแผนภาพนั้นจะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อมีสภาพ 2 ประการ คือ

1. เมื่อความต้องการนั้นได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับความอยาก (Wanting)

2. เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ยกเว้นความต้องการพื้นฐานเริ่มแรก คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ

สำหรับประเด็นแรกนั้น อาจอธิบายได้ว่าความต้องการใดก็ตามจะไม่เป็นต้นเหตุของพฤติกรรมจนกว่าจะขาดหายไปในเรื่องนั้น ๆ มีมากขึ้นหรือตอบสนองความต้องการนั้น ๆ มีน้อยลง ๆ จนถึงจุดที่ทำให้ต้องมาตระหนักถึงความต้องการนั้น เช่น เราทุกคนต้องการน้ำ แต่ก็ไม่ใช่กระหายน้ำตลอดเวลา ความกระหายน้ำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อน้ำที่มีอยู่ในร่างกายขาดหายไปต่ำกว่าระดับปกติ อีกประการหนึ่งนั้นก็เพราะว่าเราทราบเสมอว่าเมื่อใดที่หิวน้ำก็หาน้ำดื่มได้เสมอ โดยไม่ยากลำบาก ดังนั้นจึงไม่ตระหนักในความสำคัญของน้ำมากนัก แต่เมื่อเทียบกับบุคคลที่ขาดน้ำในทะเลทราย เขาอาจจะกระทำการใด ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้มาซึ่งน้ำ

สำหรับประเด็นที่สองที่ว่า เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นหมายความว่า ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการในระดับต่ำที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนี้ก็จะยังคงมีน้ำหนัก และสามารถมีอิทธิพลมากกว่าความต้องการในระดับที่สูงกว่า บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการเพื่อความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) แม้ว่าเขาจะไม่มีความปลอดภัยเท่าใดก็ตาม เว้นไว้เสียแต่ว่า ความต้องการทางกายภาพของเขาจะได้รับการตอบสนองให้ได้ระดับหนึ่งพอสมควรเสียก่อน นั่นคือบุคคลที่กำลังจะอดตายจะไม่มุ่งหาความปลอดภัยหรือความมั่นคง

Maslow (1970) มีความเห็นว่า บุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการขั้นเหนือขึ้นไปจนถึงขั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการขั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของเขาก็คือความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทนที่อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของคนนั้นต่อไป

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1959) หลังจากที Maslow (1970) ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจแล้ว Herzberg (1959) ก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ โดยพิจารณาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและวิธีการศึกษาของ Herzberg (1959) ก็ได้กระทำ โดยการเก็บ ข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร ประมาณ 200 คน ในเขตเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงเวลาทำงานที่เขามี ความรู้สึกดีเป็นพิเศษหรือไม่ดีเป็นพิเศษในการทำงาน โดยอาจจะเป็นงานที่ทำในปัจจุบันหรือเคย ทำมาก่อนเป็นการทำงานในสถานการณืที่ยาวนานหรือระยะเวลาสั้น ๆ ก็ได้

จากข้อมูลที่ได้พบว่า ความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานหรือลักษณะนอกเนื้องาน หรือบริบทของงาน (Job context) ที่สุด Herzberg (1959) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในงาน (Job satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะเนื้องาน Herzberg (1959) เรียกปัจจัยที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจนี้ว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator) ปัจจัยจูงใจนี้คือ ความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการ ยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) และความ รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfied) นั้น จะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือเนื้องาน และ Herzberg (1959) เรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่ (Maintenance factors) ปัจจัยสุขอนามัยนี้มีหลายประการ คือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับ บัญชา (Relations with supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) สัมพันธภาพกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) ความมั่นคง ในงาน (Job security) สภาพภาพการทำงาน (Working conditions) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อนำเอา ประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกันจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory)

Herzberg (1959) เห็นว่า ปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงาน ที่จะรักษาคณไว้ในองค์การในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัย ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ถึงแม้ปัจจัยสุขอนามัย จะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานจนถึงระดับศูนย์ และพยายาม ตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใด ก็เป็นแต่เพียงการทำให้ไม่เกิด ความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ นั่นคือปัจจัยสุขอนามัยในตัวของมันเอง ไม่สามารถจูงใจ บุคคลได้ มีแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ ดังนั้นถ้ายึดทฤษฎีของ Herzberg (1959) แล้ว บุคคลจะต้องทำงานลักษณะที่มีท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจให้เขาทำงานอย่างแท้จริง

ตารางที่ 1 ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ และปัจจัยจูงใจของ Herzberg (1959)

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ปัจจัยจูงใจ
ลักษณะนอกเนื้องาน	ลักษณะในเนื้องาน
ตัวจูงใจภายนอก	ตัวจูงใจภายใน
1. สถานภาพ	1. ความสำเร็จ
2. นโยบายบริหารงานของบริษัท	2. การได้รับการยอมรับ
3. คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา	3. ความก้าวหน้า
4. สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา	4. ตัวงานเอง
5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	5. โอกาสในการเจริญเติบโต
6. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	6. ความรับผิดชอบ
7. ความมั่นคงในงาน	
8. สถานภาพการทำงาน	
9. ค่าจ้าง	

ในแง่จิตวิทยา ประเด็นลักษณะในเนื้องานและลักษณะนอกเนื้องานที่กล่าวมาข้างต้น จะคล้ายกับความแตกต่างระหว่างตัวจูงใจภายใน (Intrinsic motivators) และตัวจูงใจภายนอก (Extrinsic motivators) ตัวจูงใจภายในนั้น จะเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับ โดยความรู้สึกรับเอง ในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดประสานสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการจูงใจจากตัวเขา ส่วนตัวจูงใจภายนอกนั้นเป็นรางวัลที่บุคคลจะได้รับโดยแยกออกจากงาน และมักได้รับเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้วอันเป็นรางวัลที่มีได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยตรงในขณะที่ปฏิบัติงาน ตัวอย่างได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน การลาพักกร้อน ผลประโยชน์ที่ได้เมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

ระยะก่อนที่ Herzberg (1959) ได้ทำการวิจัย นักบริหารจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อการคงอยู่ซึ่งมักจะทำให้ผลที่ไม่ดีนัก และเมื่อนักบริหารต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องขวัญ (Morale) เขาก็มักแก้ปัญหาโดยการจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้นหรือให้ผลประโยชน์ที่เกือบล (Fringe benefits) ที่สูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงาน (Working conditions) ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในหลาย ๆ รายการก็ปรากฏว่าไม่ใช่การแก้ปัญหาที่แท้จริง ผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่ได้มีการจูงใจเหมือนเช่นเดิม ดังนั้นเมื่อมีความเข้าใจในความแตกต่างของทั้งสองปัจจัยนี้แล้วนักบริหารจึงหันมาเน้นปัจจัยจูงใจภายในเป็นสำคัญ และปรากฏว่ามักนำไปสู่ผลที่ดีกว่ากับทั้งผู้ปฏิบัติงานองค์กรและสังคมในส่วนรวม

แม้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) จะเป็นทีกล่าวขวัญในหมู่นักวิชาการ และนักปฏิบัติอย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ต่อมาก็เกิดความเห็นแตกต่างกันออกไป อาทิ ทฤษฎีนี้ กล่าวถึงเรื่องการจูงใจแบบง่าย ๆ เกินไป เป็นทฤษฎีที่ไม่ครอบคลุมเรื่องการจูงใจได้อย่างกว้างขวาง นั่นคือไม่สามารถอธิบายถึงขบวนการจูงใจอันซับซ้อนของสมาชิกในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Herzberg (1959) ก็ได้เรียกร้องให้ผู้คนหันมาสนใจตัวจูงใจภายใน เช่น เรื่องที่ถูกมองข้ามตลอดมาในอดีต นอกจากนี้แนวคิดของ Herzberg (1959) ยังนำไปสู่ความคิดอื่น ของเขาอีกที่สำคัญคือ การปรุงแต่งงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาปรับใช้เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพประสิทธิผลประสิทธิภาพของงานจนถึงปัจจุบัน

ทฤษฎี อี. อาร์. จี. ของ Clayton (1972) ภายหลังจากที่ Maslow (1970) และ Herzberg (1959) ได้สร้างทฤษฎีของตนเองแล้ว Clayton (1972) ก็ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของ Maslow (1970) และ Herzberg (1959) โดยยึดถือการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้นจึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ
2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์อื่น ๆ ในทางสังคม
3. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการต่าง ๆ ในทฤษฎีสองปัจจัย, ทฤษฎีลำดับชั้น ความต้องการ และทฤษฎี อี. อาร์. จี.

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg	ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของ Clayton
ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการที่จะประสบ ความสำเร็จสูงสุด ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่อง	การเจริญเติบโต สัมพันธภาพ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg	ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของ Clayton
ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ความต้องการทางสังคม ความต้องการในความมั่นคง และความปลอดภัย ความต้องการทางกายภาพ	การดำรงชีพ

จากตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ภาพระหว่างทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow (1970) และทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของ Clayton (1972) ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่า มีความสอดคล้องกันเป็นอันมาก แต่ทฤษฎี อี.อาร์.จี. นั้นจะไม่มีเส้นแบ่งระหว่างความต้องการอย่างตายตัวเหมือนในสองทฤษฎีแรก ตรงกันข้าม Clayton (1972) เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ นั้น มีความต่อเนื่องคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นระดับหรือชั้นแยกออกจากกัน นอกจากนั้นความต้องการในชั้นล่างก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อนแล้วจึงเกิดความต้องการในชั้นสูง ๆ แต่ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ แม้การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎี อี.อาร์.จี. นี้ ยังมีไม่มากนัก แต่การวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการจูงใจในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น อาจนับเป็นการสนับสนุนในทฤษฎี อี.อาร์.จี. นี้ มากกว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ และทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ McClelland (1973) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ได้ศึกษาวิจัยถึงระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน McClelland (1973) เห็นว่า โดยทั่วไปการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผลมาจากความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for affiliation-n Aff) ความต้องการที่จะมีอำนาจหรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for power-n Pow) และความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement-n Ach) McClelland (1973) ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง (High achievement) ว่ามีลักษณะของความกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่ว่าเป็นคนที่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูงและฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

อันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของเขาจนเกินไป และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง ตามทฤษฎีสองปัจจัย เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาก็จะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัลอาทิ เงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน ความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้อย่างทันที่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 389-399) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. งานที่ตนพอใจ
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. การได้รับการยกย่องนับถือ
5. การที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ
6. ค่าจ้างเป็นธรรม
7. ความเสมอภาค
8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน
9. การยอมรับนับถือ
10. ความพอใจในสภาพการทำงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2526, หน้า 314-315) ได้สรุปปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม
2. ลักษณะของงานที่ทำ
3. เพื่อนร่วมงาน

4. ผู้บังคับบัญชา
5. ความมั่นคงในงาน
6. โอกาสที่จะก้าวหน้า
7. ประชาธิปไตยในงาน
8. ความมีระเบียบ
9. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุที่เหมาะสม

Coopur (1958, pp. 31-33 อ้างถึงใน วันเพ็ญ พึ่งพิบูลย์, 2549, หน้า 10) กล่าวว่า อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี และสถานที่ที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับองค์การและความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์การด้วย

Smith, Kendal, and Hulin (1969 อ้างถึงใน วันเพ็ญ พึ่งพิบูลย์, 2549, หน้า 10-11) กล่าวว่า ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ลักษณะงาน (Work itself) ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. รายได้ (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับด้วยความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน
3. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ รูปแบบการบังคับบัญชา การให้คำแนะนำให้โทษ การใช้เทคนิคในการบริหาร ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และทักษะการบริหารของผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบในด้านความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) หรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ (Attributes) ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Superior Performance) ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น คนที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือคนที่มีลักษณะเป็นผู้นำ และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

3. ระดับการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการดี

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานโดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

แนวคิดเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 จากศาสตราจารย์ McClelland (1973) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หลังจากนั้นได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency system) มาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมากขึ้น การจะได้มาซึ่งความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิคต้องมีความสามารถหลักขององค์กรก่อน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร และต่อมาจึงวิเคราะห์ความสามารถหลักของหน่วยงาน เมื่อสามารถระบุความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based human resource management) และหลักตามแนวคิดของ McClelland (1973) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านแบบธรรมเนียมทหาร กฎหมายเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

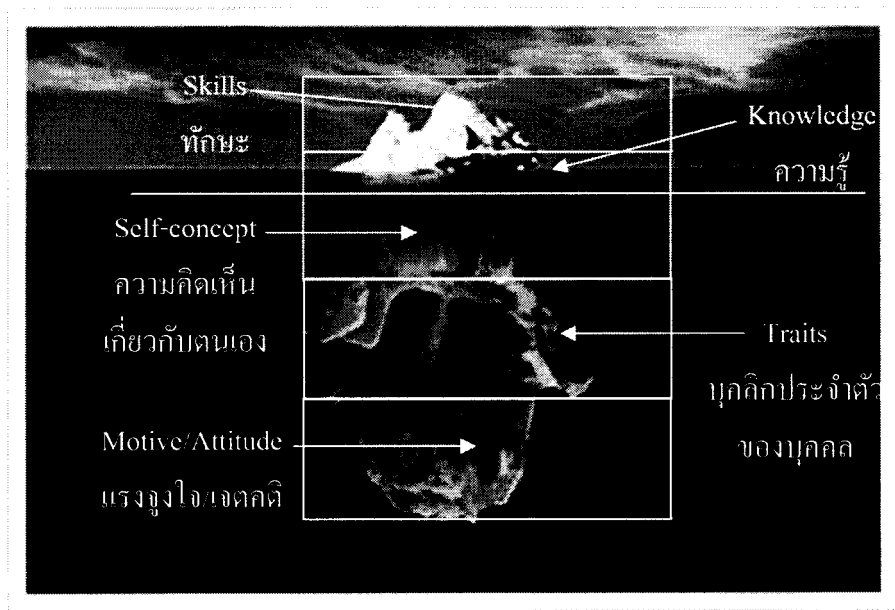
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางด้านการใช้อาวุธด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนและของหน่วยหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็น สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลนั้น ๆ เช่น คนที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือคนที่มีลักษณะมีความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะ

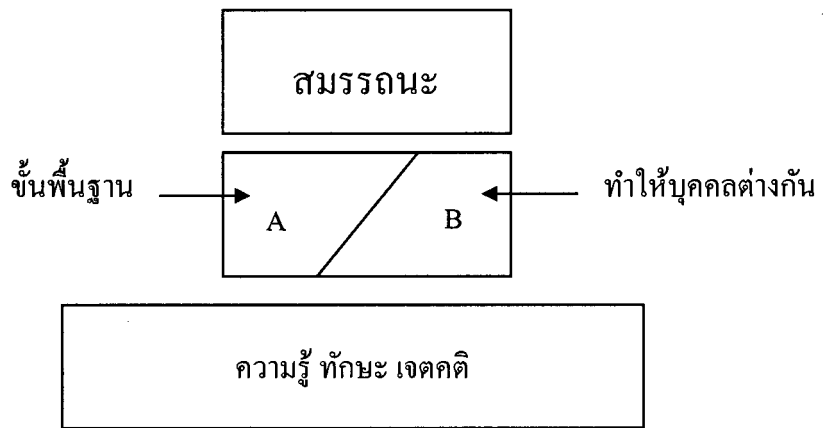


ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ Iceberg model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) นั้นอยู่ส่วนบนภูเขาน้ำแข็ง หมายถึงว่า ทั้งทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) สามารถจะมองเห็นได้ด้วยตา และสามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยากนักจะด้วยวิธีการศึกษาค้นคว้าหรือจากประสบการณ์ตรง และจากการฝึกฝน จนเกิดความชำนาญ ซึ่งแตกต่างจากความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/ Attitude) ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา คังนั้น

จึงเป็นความรู้สึกรู้จักของบุคคลเองที่สามารถพัฒนาได้ยากกว่า

จากแนวคิดของ McClelland (1973) นั้น Parry (1997) เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะ และแรงจูงใจเข้ากันเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งตามทฤษฎีของ McClelland (1973) กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะก่อให้เกิดสมรรถนะ



ภาพที่ 6 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ

จากภาพที่ 6 ความรู้ ทักษะ และเจตคตินั้นไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ เช่น ความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้านำความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในงานจนประสบความสำเร็จจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด เช่น ความรู้ในการรักษาความปลอดภัย ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนการรักษาความปลอดภัย และมีการสร้างรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ และในทำนองเดียวกันความสามารถในการใช้อาวุธถือว่าเป็นทักษะ แต่ถ้านำความสามารถในการใช้อาวุธ และนำเสนอผลงานให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือ ในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจเพียงอย่างเดียวก็จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลา ก่อนกำหนดเวลาหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะ

ในการพูด สมรรถนะในการเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว ซึ่งคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในภาพยนตร์เรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักแสดง ภายนอก และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็จะต้องมีความสามารถในการการคิดคำนวณ วิเคราะห์ตัวเลข หรือความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลจะต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดีหรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะหน้าที่ (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น เป็นข้าราชการทหารเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการรักษาความปลอดภัยหรือบางคนมีสมรรถนะทางการจัดทำเอกสาร หรือทำงานด้านยุทธการ เป็นต้น

นิทสัน ศรีโชติรัตน์ (2559, หน้า 87) ให้ความหมายของสมรรถนะนั้นว่ามีความหมายในลักษณะของขีดความสามารถเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า “KSAs” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรม (Behaviors) ในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ ดังนั้น ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ ลักษณะของบุคคล (Personal characteristics) พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ

และการปฏิบัติงาน (Performance)

ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลในองค์กรนั้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และยังใช้เป็นกรอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้มีการนิยมนำแนวคิดเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาใช้ในการเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งงาน โยกย้ายตำแหน่งงาน ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการบริหารผลตอบแทน

จอร์จ คีร์มีย์ (2554, หน้า 1-7) ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland (1973) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะบุคคลได้เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท Mc Ber ซึ่ง McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบแบบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ McClelland จึงได้เขียนบทความ “Testing for competence rather for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง McClelland เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

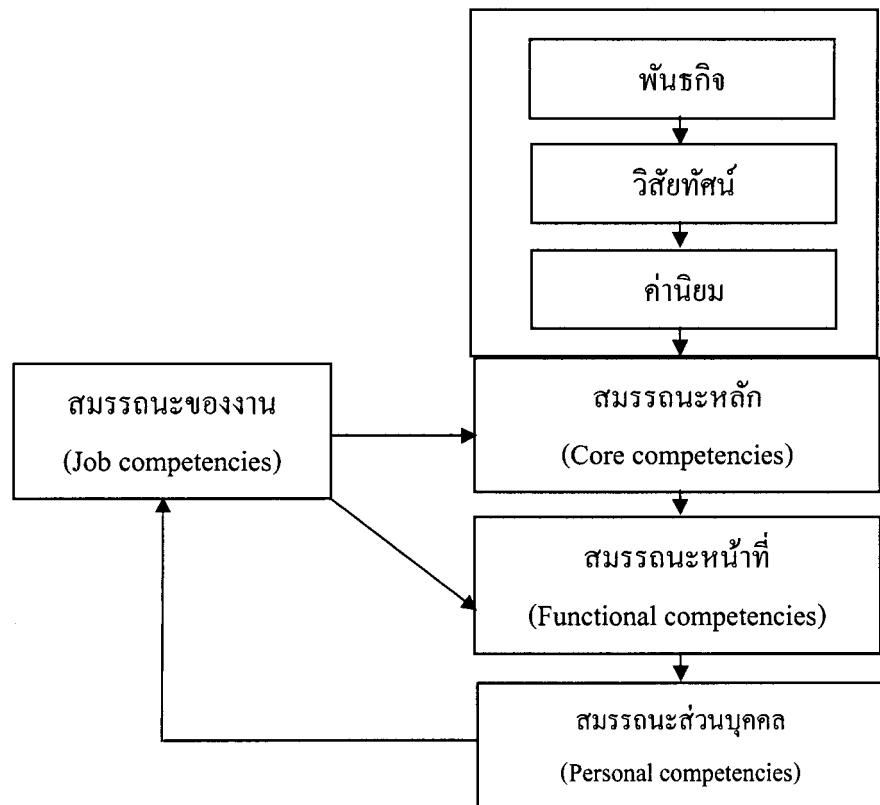
ในปี ค.ศ. 1982 Richard (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competen Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 Gary and Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ปัจจุบันองค์กรของภาคเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competencies เป็นหนึ่งใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Coporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เศษะรินทร์, 2546, หน้า 13)

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547, หน้า 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 50-51)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ



ภาพที่ 7 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพที่ 7 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การ นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล ถ้าสมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะของหน้าที่จะไปในทางเดียวกันผลงานต่าง ๆ ก็จะไปในทิศทางเดียวกัน

Scott (2006 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อาานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547, หน้า 61) ได้สรุปคานิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อย่างไรหรือมีลักษณะสำคัญ ๆ อย่างไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณสมบัติบางประการนั้นคือขาดอะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 83) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบในด้านความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) หรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ (Attributes) ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Superior performance) ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537, หน้า 1-27) ตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้กำหนดตำแหน่งโดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากัน โดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทาง

ดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น และสำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะหลักและรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทั้ง 5 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ส่วนราชการอื่นอาจนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงาน เพื่อให้การกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักแต่ละรายการ และแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับคำจำกัดความของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลักนี้ออกแบบให้ส่วนราชการศึกษาสมรรถนะหลักไปที่ละรายการ และที่ละระดับ โดยอธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักที่เหมาะสมต่อไป

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดให้เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

คำจำกัดความ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติการตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ความหมาย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดี ให้มีประสิทธิผลหรือสูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบเท่าจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์

การพัฒนาผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการดี

1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
3. มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพ

ในงาน

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมระดับนี้ คือการวัดความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น การพยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทนขยันหมั่นเพียร การขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น หรือการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา ตัวอย่างดังกล่าวล้วนแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการที่จะมาตรงเวลา ที่จะขยันทำงาน หรือที่จะปรับปรุงหรือพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ทั้งสิ้น โดยทั้งไปแล้วผู้ปฏิบัติราชการแต่ละคนจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น
2. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

ที่รับผิดชอบ

4. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไปสู่การวัดถึงสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความพยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพ และความถูกต้อง สมบูรณ์ของงานด้วยอาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่

ราชการให้ดีที่สุด ก็จะวัดสมรรถนะของผู้พยายามดังกล่าวนั้นได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมีความสำเร็จอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็สามารถวัดสมรรถนะได้ในชั้นที่สูงกว่าคือ วัดได้ในระดับที่ 2 นี้

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 2. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้น “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การปรับปรุงวิธีการเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มีได้มุ่งหวังวัดเพียง “ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้นแต่หากยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานโดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
2. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย “พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนอีกด้วยหรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

1. ตัดสินใจ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

2. บริหารจัดการและทุ่มเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในระดับต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในชั้นของ “ความพยายาม” “ผลสำเร็จ” การปรับปรุงวิธีการทำงานจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับจึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 97) เสนอว่าคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์การ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน คือ หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer focus) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge management) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce focus) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (Operations focus) และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เมื่อการดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการหรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์การ ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

เกณฑ์คะแนน

ส่วนราชการสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบคุณภาพผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต้องมีคะแนนหมวดละ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ดังนั้น ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จึงกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80 ตามสมมติฐานการวิจัย หน้า 3 ข้อ 1 จาก “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)”

ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

มณฑลทหารบกที่ 14 มีนามหน่วยเดิมว่า จังหวัดทหารบกฉะเชิงเทรา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พุทธศักราช 2476 มีที่ตั้งเริ่มแรกอยู่ ณ ค่ายศรี โสธร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา

ในปี พ.ศ. 2513 ได้ย้ายเข้าที่ตั้งแห่งใหม่ ณ ค่ายกิตติขจร อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ปัจจุบัน คือ ค่ายนวมินทราชินี

ในปี พ.ศ. 2515 ได้เปลี่ยนนามหน่วยเป็นจังหวัดทหารบกชลบุรี ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 147/ 15 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2515 และลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 89 ตอนที่ 130 ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2515 ใช้อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) หมายเลข 5220

เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2533 ได้แปรสภาพหน่วยเป็น มณฑลทหารบกที่ 14 ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 129/ 33 ลงวันที่ 14 สิงหาคม 2533 เรื่อง แปรสภาพหน่วยและปรับการจัดหน่วยมณฑลทหารบก จังหวัดทหารบก มีพื้นที่รับผิดชอบ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

มีภารกิจที่สำคัญ ได้แก่

1. การถวายความปลอดภัย ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
2. การรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ
3. การรักษาความสงบเรียบร้อย
4. การดำเนินการเกี่ยวกับ การศาลทหาร การคดี และการเรือนจำ
5. การกวาดขันวินัยทหาร
6. การระดมสรรพกำลัง
7. การตรวจเลือกทหารกองประจำการ

8. การจัดการฝึกนักศึกษาวิชาทหาร
9. การสนับสนุนหน่วยทหารในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งกำลัง สิ่งอุปกรณ์ ประเภท 2, 4 สิ่งอุปกรณ์ประเภท 3 และสิ่งอุปกรณ์ประเภท 5
 - 9.1 สนับสนุนด้านการรักษาพยาบาล และเวชกรรมป้องกัน
 - 9.2 สนับสนุนเกี่ยวกับบำเหน็จและบำนาญ รวมทั้งงานด้านงบประมาณและการเงิน
 - 9.3 สนับสนุนการขนส่งสิ่งอุปกรณ์ทั้งทางรถยนต์ และรถไฟ
 - 9.4 ดำเนินงานด้านสาธารณูปโภค และดูแลที่ดินที่กองทัพบกขอใช้ประโยชน์
10. รวมทั้งยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการป้องกัน

มณฑลทหารบกที่ 14 ได้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชามาโดยต่อเนื่อง ทั้งในด้านการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบัน การดูแลสวัสดิการของกำลังพลชั้นผู้น้อย การพัฒนาระบบการศึกษาทางทหาร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตามที่ผู้บัญชาการทหารบก กำหนดให้ปี พ.ศ. 2558 เป็นปีแห่งการปฏิบัติงานของกองทัพบกที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเป็นรูปธรรมในทุกด้านนั้น มณฑลทหารบกที่ 14 จึงได้มุ่งมั่นทุ่มเท พัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาหน่วยให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา และสร้างความศรัทธาให้กับประชาชน ตามคติพจน์ “ร่วมใจ ริเริ่ม จริ่งจ้ง เพื่อชาติ และราชบัลลังค์”

กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 38/ 49 เรื่อง อัตรากิจจัดและยุทโธปกรณ์ กองทัพบก (ครั้งที่ 6) ลง 21 สิงหาคม 2549 เพื่อให้อัตรากิจจัดและยุทโธปกรณ์ หมายเลข 19-307 ลง 24 มิถุนายน 2532 ร้อย.สท.มทบ./ จทบ. ซึ่งใช้ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ 118/ 33 ลง 31 กรกฎาคม 2533 แก้ไขเพิ่มเติมครั้งสุดท้ายตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับที่ 158/ 38 ลง 26 ธันวาคม 2538 ให้มีความสมบูรณ์และทันสมัย จึงให้ใช้ตอนที่ 4 อัตรากิจจัดและยุทโธปกรณ์ หมายเลข 19-307 ดังนี้

อัตรากำลังพลกองทัพบก อจย. 19-307 ร้อย.สท.มทบ./ จทบ.

ตารางที่ 3 อัตราการจัดกำลังของกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ลำดับ	ตำแหน่ง	ชั้นยศ	เหล่า	อัตรา	บรรจุจริง
1	ผู้บังคับกองร้อย	ร.อ.	สท.	1	1
2	รองผู้บังคับกองร้อย	ร.ท.	สท.	1	1
3	จ่ากองร้อย	จ.(พ.)	สท.	1	1
4	นายสิบธุรการและกำลังพล	จ.	สท.	1	1
5	นายสิบส่งกำลัง	จ.	สท.	1	1
6	เสมียนส่งกำลัง	ส.อ.	สท.	1	1
7	นายสิบช่างอาวุธ	จ.	สท.	1	1
8	นายสิบสื่อสาร	จ.	สท.	1	1
9	ช่างยานยนต์ล้อ	จ.	สท.	1	1
10	เสมียน	ส.อ.	สท.	2	2
11	พลวิทยุ	ส.อ.	สท.	1	1
12	พลขับ	ส.อ.	สท.	3	3
13	ผู้บังคับหมวด	ร.ท.	สท.	4	4
14	รองผู้บังคับหมวด	จ.(พ.)	สท.	4	4
15	ผู้บังคับหมู่	จ.	สท.	12	12
16	รองผู้บังคับหมู่	ส.อ.	สท.	12	12
17	พลสารวัตร	ส.อ.	สท.	48	45
18	พลสารวัตร	พลอาสาสมัคร	สท.	48	43
รวม				143	135

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/ สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางรูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ

รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก จำนวน 376 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงานรูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยด้านจูงใจในการทำงาน ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ

กรณีการ พระเศศรี (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้าง

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ และปัจจัยด้านสมรรถนะการวิจัยนี้เป็นการการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สระแก้ว และสมุทรปราการ จำนวน 822 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับ ไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม สำหรับข้อเสนอแนะมีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

วิไล ชัยสมภาร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยเชิงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การวิจัยนี้เป็นการการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 39 แห่ง จำนวน 879 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) แนวทางในการพัฒนาและเพื่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ด้านบุคลากรควรเปิด โอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนและเปิด โอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรมีการสร้างจิตสำนึกความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงานด้านเทคโนโลยี ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และด้านแนวทางการบริหารงาน การปฏิบัติงานควรยึดระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

นิภาพร เขียนเทียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละศาลในภาค 8 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัย แรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ และปัจจัย ด้านสมรรถนะ

การศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล 690 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัย ด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ การนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความคิดความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้าง แรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่สูงขึ้น

สุนทร แทบทับ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต การวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการและพนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 11 หน่วยงาน จำนวน 600 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบ ความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานภาพรวม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัย

ด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้มีข้อเสนอแนะ ให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และควรประเมินผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ประกาศ เที่ยมไผ่ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขวิทยา และปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร

การศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการในเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 6 จำนวน 14 แห่ง รวม 807 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ตามมิติ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยลำดับแรก คือ มิติด้านคุณภาพให้บริการ รองลงมา คือ มิติด้านประสิทธิภาพและการปฏิบัติราชการ มิติ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และลำดับสุดท้าย คือ มิติด้านพัฒนาองค์กร 2) ปัจจัยทั้ง 5 ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร ปัจจัยจูงใจ และทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 นอกจากนี้ หากพิจารณารายด้าน พบว่า กระบวนการบริหาร ปัจจัยจูงใจ และทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 3) ปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 ลำดับแรก คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน ไม่ตรงสายงาน และการสรรหาไม่มีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 ลำดับแรก คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ กำหนดอัตราให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความสามารถและจัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจน รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ สร้างมาตรฐานความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสม

ดังนั้นจากการทบทวนงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบมิติของการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของงาน และลักษณะของตัวแปรอิสระที่งานวิจัยนั้นนำมาศึกษาอิทธิพลหรือผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบตัวแปรตามและตัวแปรอิสระจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) (ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ส่วนกลาง)	ผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1. ด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ 2. ด้านคุณภาพ และการให้บริการ 3. ด้านประสิทธิภาพ และการปฏิบัติราชการ 4. ด้านการพัฒนา องค์การ	1. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มี 3 ปัจจัย ได้แก่ 1.1 ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการหรือกิจกรรม 1.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ประเมิน สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และ แผนงาน/ โครงการ 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลัก ความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้น ฉันทามติ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
		<p>1.4 ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ระบบสารสนเทศภายในองค์กร และระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร ที่ให้บริการประชาชน</p> <p>2. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมี 3 ปัจจัย ได้แก่</p> <p>2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 14 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง/ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิทัศนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรมคุณธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม มีน้ำใจ มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส และมีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
<p>วิไล ชัยสมภาร (2557) (ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ ราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ ราชการ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสิทธิภาพ ตามแผนพัฒนา 2. คุณภาพการให้บริการ 3. ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาองค์การ 	<p>2.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ สมรรถนะ หลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรง ร่วมใจ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุม ตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น</p> <p>1. กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ แนวใหม่มี 3 ปัจจัย ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ 1.2 ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
		<p>หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบเปิดเผย/ โปร่งใส หลักนิติธรรม ความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/ แสวงหา จันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/ จริยธรรม</p> <p>2. กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรมี 3 ปัจจัย ได้แก่</p> <p>2.1 ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 12 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ ในการทำงาน ความต้องการ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบในการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง ให้สูงขึ้น ความไว้วางใจจากเพื่อน ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานที่ดี ความมั่นคงในการทำงาน การให้อิสระในการตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีเงินเดือนที่เหมาะสม และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา</p> <p>2.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะ หลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
<p>กรณีการ พรณະศรี (2550) (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านประสิทธิผล 2. ด้านคุณภาพ 3. ด้านประสิทธิภาพ 4. ด้านการพัฒนาองค์กร 	<p>2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิสัยธรรมและค่านิยมในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ทำงานเชิงรุก มีคุณธรรม ทนโลกทัศน์/ สังคม ทำงานมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ มีประชาธิปไตย และเน้นผลงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มี 3 ปัจจัย ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการหรือกิจกรรม 1.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/ โครงการ 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
		2. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมี 3 ปัจจัย ได้แก่
		2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 15 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบาย และการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
		2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ของข้าราชการ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม/ คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ต่อผลงาน ต่อสังคม มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส และมีผลงาน/ มุ่งเน้นผลงาน
		2.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
<p>นิภาพร เขียนเทียน (2555) (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ 2. ด้านคุณภาพการให้บริการ 3. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ 4. ด้านการพัฒนาองค์กร 	<p>สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำ กลุ่มงาน และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรง ตำแหน่งทางการบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มี 4 ปัจจัย ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือกิจกรรม <ol style="list-style-type: none"> 1.2 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการ ตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมี ส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นจันทามติ 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/ โครงการ 1.4 ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
		<p>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ การดำเนินการ</p> <p>2. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมี 3 ปัจจัย ได้แก่</p> <p>2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 15 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานนโยบาย และการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อผลงาน</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
<p>ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านประสิทธิผล 2. ด้านคุณภาพการให้บริการ 3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4. ด้านการพัฒนาองค์กร 	<p>ต่อสังคม มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส และมีผลงานมุ่งเน้นผลงาน</p> <p>3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมี 3 ปัจจัย ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 สมรรถนะประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล 1.2 ปัจจัยจิตใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ที่ทำความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้า 1.3 ปัจจัยสุขวิทยา ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง/ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตารางที่ 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ
<p>สุนทร แพบทับ (2554) (ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและพนักงาน จ้างองค์การบริหารส่วน จังหวัดภูเก็ต)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1. ความประหยัด 2. ความมีประสิทธิภาพ 3. ความมีประสิทธิภาพ</p>	<p>2. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 2.1 ทฤษฎีการบริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ นุคตากร งประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ 2.2 กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ/ สั่งการ การประสานงาน และการรายงาน/ การควบคุมกำกับ</p> <p>1. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มี 3 ปัจจัย ได้แก่ 1.1 ปัจจัยด้านการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ 1.2 ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี</p> <p>2. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมี 2 ปัจจัย ได้แก่ 2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ</p>

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์งานได้แบ่งตัวแปรอิสระออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล โดยกลุ่มแรกมีปัจจัยที่ศึกษา 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 5) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 6) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนกลุ่มที่สองมีปัจจัยที่ศึกษา 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจซึ่งเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขวิทยา แต่มีบางงานวิจัยที่แยกศึกษาปัจจัยจูงใจกับปัจจัยสุขวิทยาออกจากกัน 2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้ได้เลือกตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปรมาใช้ในการศึกษาคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลซึ่งหน่วยงานสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการ ด้านการบริหารงานกำลังพล ใช้ในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี และใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนากุศลกรต่อไปได้

ดังนั้นที่มาของตัวแปรอิสระของการศึกษานี้จึงนำเสนอดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ที่มาของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิง
ปัจจัยจูงใจ	กรณีการ์ พรณะศรี (2550); สุนทร แทบทับ (2554); นิภาวรรณ รอดโรคา (2555); นิภาพร เขียนเขียน (2555); ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556); วิไล ชัยสมภาร (2557)
ปัจจัยสมรรถนะ	กรณีการ์ พรณะศรี (2550); นิภาวรรณ รอดโรคา (2555); นิภาพร เขียนเขียน (2555); ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556); วิไล ชัยสมภาร (2557)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัด กองร้อยทหารสาธาณเวช มณฑลทหารบกที่ 14 โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ประชากรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยดำเนินการศึกษา 3 แบบ คือ

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ อาทิเช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Two-factor theory) ของ Herzberg (1959) แนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของ McClelland (1973) และจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น
2. การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการนำผลจากแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-157 และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-158 เมื่อเมษายน 2560 มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสัมฤทธิ์ผลของงาน
3. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้ศึกษาได้ใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสมรรถนะ

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 135 นาย (ข้อมูลตามอัตราการบรรจุจริง กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ประจำเดือนสิงหาคม 2560) โดยผู้ศึกษาจะศึกษาจากประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 6 อัตราการจัดกำลังข้าราชการ กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
แยกตามชั้นยศ

ตำแหน่ง	ชั้นยศ	เหล่า	จำนวน (อัตรา)	บรรจุจริง
นายทหารสัญญาบัตร	ร.ต.-ร.อ.	สท.	6	6
นายทหารประทวน	ส.ต.-จ.ส.อ.	สท.	89	86
พลอาสาสมัคร	พลอาสาสมัคร	สท.	48	43
	รวม		143	135

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-157 และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-158 เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 135 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ อายุ สถานภาพ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการเข้ารับราชการ คำถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) หรือคำถามปลายปิด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ/ เจตคติ (Motive/ Attitude)

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้
หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน

ตารางที่ 7 แนวทางการสร้างข้อคำถาม

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator)			
1.1 ความสำเร็จ (Achievement)	หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ	1. ทำงานได้เสร็จสิ้น 2. ประสบความสำเร็จอย่างดี 3. ความสามารถในการแก้ปัญหา 4. การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น 5. ความรู้สึกพอใจ 6. ปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน	1. หากท่านทำงานได้เสร็จสิ้น ตามที่ได้รับมอบหมาย ท่านมีความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จอย่างดี 3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้สำเร็จ 4. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถป้องกันปัญหาในการปฏิบัติงาน 5. เมื่อท่านทำงานเกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึกพอใจมาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
			6. เมื่อท่านทำงาน เกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึก มีความปลาบปลื้ม ในความสำเร็จ
1.2 การได้รับการ ยอมรับ (Recognition)	หมายถึง การได้รับ การยอมรับนับถือ ไม่ว่าจาก ผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มา ขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคล ในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะ อยู่ในรูปของ การยก ย่องชมเชย แสดง ความยินดี การให้ กำลังใจหรือ การแสดงออกอื่นใด ที่ก่อให้เกิดถึง การยอมรับ ในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่าง หนึ่งอย่างใดบรรลุผล สำเร็จ การยอมรับ นับถือจะแฝงอยู่กับ ความสำเร็จในงานด้วย	1. การยอมรับ นับถือจาก ผู้บังคับบัญชา 2. การยอมรับนับถือ จากเพื่อน 3. การยอมรับนับถือ จากผู้มาขอรับ คำปรึกษา 4. การยอมรับนับถือ จากบุคคล ในหน่วยงาน	7. เมื่อท่านได้ทำงาน บรรลุผลสำเร็จท่าน ได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้บังคับบัญชามากน้อย เพียงใด 8. ท่านได้รับ การยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน 9. อาชีพของท่าน เป็นอาชีพที่มีเกียรติ และได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้มาขอรับ คำปรึกษา และคน ในสังคม 10. มีการให้ ความเคารพ และความนับถือ จากข้าราชการ ในหน่วยงานของท่าน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
1.3 ความก้าวหน้า (Advancement)	หมายถึง การได้ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคล ในองค์กร การมี โอกาสได้ศึกษาเพื่อหา ความรู้เพิ่มหรือได้รับ การฝึกอบรม	1. การได้เลื่อนขั้น 2. การได้เลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น 3. การมีโอกาส ได้ศึกษาเพื่อหา ความรู้เพิ่ม 4. การได้รับ การฝึกอบรม	11. ข้าราชการ ในหน่วยงานของท่าน ได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้นอย่างเหมาะสม 12. การปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ ทำให้ท่านมีโอกาส ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น 13. ท่านได้รับการ การสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาให้มี โอกาสได้ศึกษาเพื่อหา ความรู้เพิ่มในระดับ ที่สูงขึ้น
1.4 ตัวงานเอง (Work itself)	หมายถึง งานที่ น่าสนใจ งานที่ต้อง อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทนายให้ ลงมือทำหรือเป็นงาน ที่มีลักษณะสามารถ กระทำได้ตั้งแต่ต้น จนจบโดยลำพัง แต่ผู้เดียว	1. งานที่น่าสนใจ 2. งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 3. งานที่มี ความท้าทาย 4. งานที่มีลักษณะ สามารถกระทำได้ ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว	14. ข้าราชการ ในหน่วยงานของท่าน มีโอกาสได้รับ การฝึกอบรม เพื่อการพัฒนา โดยเท่าเทียมกัน 15. งานที่ท่านได้ปฏิบัติ อยู่นั้นเป็นงาน ที่น่าสนใจเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)	หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด	1. ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ 2. ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ 3. ความพึงพอใจที่มีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ 4. ความพึงพอใจที่ไม่มีการตรวจ 5. ความพึงพอใจที่ไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด	16. งานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 17. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความท้าทายต่อการปฏิบัติ 18. ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายและสามารถกระทำได้โดยลำพังด้วยความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ 19. ท่านมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดเมื่อได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบ 20. ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น 21. ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบอำนาจให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
			22. ท่านพึงพอใจ เมื่อได้รับมอบอำนาจ ให้รับผิดชอบ การปฏิบัติงานแล้ว ให้อิสระในการทำงาน โดยไม่มี การตรวจ
			23. ผู้บังคับบัญชา มอบอำนาจแล้ว ท่านพึงพอใจเมื่อมี การควบคุมบังคับบัญชา น้อยที่สุด
2. ปัจจัยสมรรถนะ			
2.1 ความรู้ (Knowledge)	คือ ความรู้เฉพาะ ในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็น สาระสำคัญ เช่น ความรู้ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความรู้วิชาแบบธรรม เนียมทหาร เป็นต้น	1. ความรู้เฉพาะ ในเรื่องที่ต้องรู้ 2. ความรู้ที่เป็น สาระสำคัญ 3. สิ่งที่ต้องการให้ทำ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	24. ท่านรู้หน้าที่ ในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งงาน ของท่านเป็นอย่างดี 25. ท่านมีความรู้ เกี่ยวกับบทบาท ในการปฏิบัติงานของ ทหารสารวัตร
2.2 ทักษะ (Skills)	คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการใช้อาวุธ ประจำกาย อาวุธประจำ หน่วย เป็นต้น ทักษะ ที่เกิดได้นั้นมาจาก พื้นฐานทางความรู้	1. ทักษะที่เกิดได้นั้น มาจากพื้นฐาน ทางความรู้ 2. สามารถปฏิบัติ ได้อย่างเชี่ยวชาญ	26. ท่านมีทักษะ ในตำแหน่งหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
	และสามารถปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญ		
2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)	คือ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง	1. ค่านิยม 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน	27. ท่านมีทักษะพื้นฐานทางความรู้ในการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงาน 28. ท่านมีทักษะจนเกิด ความเชี่ยวชาญสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ 29. ท่านมีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์ในหน้าที่ 30. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนในการรับคำสั่ง และปฏิบัติตามคำสั่ง
2.4 บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits)	เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น คนที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือคนที่มีความมีลักษณะ	1. ความมั่นใจในตนเอง 2. คนที่มีความน่าเชื่อถือ	31. ท่านมีความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบต่อตนเอง และส่วนรวม

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	คำสำคัญ	ข้อคำถาม
	เป็นผู้นำ เป็นต้น	3. คนที่มี ความน่าไว้วางใจได้ 4. คนที่มีลักษณะ เป็นผู้นำ	32. การมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจ และยอมรับฟัง ความคิดเห็นผู้อื่น จึงเกิดความน่าเชื่อถือ ในการปฏิบัติงาน 33. การมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิด มีความน่าไว้วางใจ 34. ความเสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ หน่วยงานเป็นลักษณะ ความเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติงาน
2.5 แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motive/ Attitude)	เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น	1. แรงจูงใจ 2. แรงขับภายใน	35. ผลสำเร็จของ การปฏิบัติงานทำให้เกิด แรงจูงใจที่จะพัฒนางาน ให้ดีขึ้น 36. ปริมาณงาน ที่รับผิดชอบเหมาะสม กับตำแหน่ง การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน มีความเป็นธรรม

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) โดยแบ่งตาม Likert's scale เป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ลักษณะคำตอบ	ระดับความคิดเห็น
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทฤษฎีภูมิมาใช้ ในการวิเคราะห์ จึงไม่ได้อยู่ในเครื่องมือการวิจัยชุดนี้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุม เนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2. ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจน ของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม สำหรับผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้ 1) ดร.กิจฐเขต ไกรวาส 2) พล.ต.ทศไนย ประทุมทอง 3) นางสุพร บัวทอง จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหาหรือตรวจสอบค่า (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยกำหนดเกณฑ์ การพิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

ซึ่งค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในแต่ละข้อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งทุกข้อ มีค่าเกิน 0.50 หมายความว่า คำถามทุกข้อในแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545)

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขในเบื้องต้น ไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 30 นาย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha)

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบ และนำมาปรับปรุงเพื่อความสมบูรณ์อีกครั้ง ก่อนนำไปเก็บรวบรวมจากข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 โดยตรง มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ นำแบบสอบถาม จำนวน 135 ชุด ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคือด้วยตนเอง จำนวน 135 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำไปประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยสังคมศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 แล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ให้คะแนนแบบสอบถาม นำผลคะแนนไปวิเคราะห์ตามระดับความคิดเห็นของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 แล้วนำข้อมูลมาแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

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

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง มาก
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง น้อย
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage)
2. อธิบายระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) คือ จำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีมากกว่าร้อยละ 80” ใช้การวิเคราะห์ One sample t-test
2. การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14” การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้ที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ตามความคิดเห็นของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรทั้งหมด คือ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 135 นาย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ตอนที่ 3 ปัจจัยสมรรถนะ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ของงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N หมายถึง จำนวนประชากร

μ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

σ หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

F หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน (F-distribution)

Df หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

SS หมายถึง ผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of squares)

MS หมายถึง ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean of squares)

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ สถานภาพ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการเข้ารับราชการ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
30 ปี หรือต่ำกว่า	30	22.22
31-40 ปี	53	39.26
41-50 ปี	42	31.11
51-60 ปี	10	7.41
สถานภาพ		
โสด	43	31.85
สมรส	66	48.89
หม้าย/ หย่าร้าง	26	19.26
อื่น ๆ	-	-
ระดับชั้นยศ		
นายทหารชั้นสัญญาบัตร (ยศตั้งแต่ร้อยตรี ถึง ร้อยเอก)	6	4.44
นายทหารชั้นประทวน (ยศตั้งแต่สิบตรี ถึง จ่าสิบเอก)	86	63.70
พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร)	43	31.85
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	2	1.48
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	73	54.07
อนุปริญญา/ ปวส.	16	11.85
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	44	32.59

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการเข้ารับราชการ		
5 ปี หรือต่ำกว่า	26	19.26
6-10 ปี	24	17.78
11-15 ปี	33	24.44
16-20 ปี	28	20.74
21 ปีขึ้นไป	24	17.78
รวม	135	100.00

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 135 นาย พบว่า อายุ 31-40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 39.26) รองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 31.11) และอายุ 30 ปีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 22.22) ตามลำดับ จำแนกตามสถานภาพ มีสถานภาพสมรส มากที่สุด (ร้อยละ 48.89) รองลงมา มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 31.85) และมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง (ร้อยละ 19.26) ตามลำดับ จำแนกตามระดับชั้นยศ ชั้นยศนายทหารชั้นประทวน (ยศตั้งแต่สิบตรี ถึง จำสิบเอก) มากที่สุด (ร้อยละ 63.70) รองลงมา ชั้นยศพลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) (ร้อยละ 31.85) และชั้นยศนายทหารชั้นสัญญาบัตร (ยศตั้งแต่ร้อยตรี ถึง ร้อยเอก) (ร้อยละ 4.44) ตามลำดับ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มากที่สุด (ร้อยละ 54.07) รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า (ร้อยละ 32.59) และอนุปริญญา/ ปวส. (ร้อยละ 11.85) ตามลำดับ และจำแนกตามระยะเวลาในการเข้ารับราชการ มีระยะเวลาในการเข้ารับราชการ 11-15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 24.44) รองลงมา มีระยะเวลาในการเข้ารับราชการ 16-20 ปี (ร้อยละ 20.74) และมีระยะเวลาในการเข้ารับราชการ 5 ปี หรือต่ำกว่า (ร้อยละ 19.26) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ตัวงานเอง และความรับผิดชอบ มีรายละเอียดดังตารางที่ 9-14

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยเชิงจิต
ด้านความสำเร็จ

ด้านความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
1. เมื่อท่านทำงาน ได้เสร็จสิ้น ตามที่ ได้รับมอบหมาย ท่านจะมีความรู้สึก ว่าท่านประสบความสำเร็จ	-	7 (5.19)	13 (9.63)	51 (37.78)	64 (47.41)	4.27	.84	มากที่สุด	2
2. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี	-	2 (1.48)	28 (20.74)	57 (42.22)	48 (35.56)	4.12	.78	มาก	4
3. ท่านสามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่าง การปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	1 (.74)	4 (2.96)	38 (28.15)	60 (44.44)	32 (23.70)	3.87	.83	มาก	6
4. ท่านมีโอกา สใช้ความรู้ความสามารถ ในการป้องกันปัญหา ที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน	2 (1.48)	9 (6.67)	27 (20.00)	60 (44.44)	37 (27.41)	3.90	.93	มาก	5
5. เมื่อท่านทำงาน เกิดผลสำเร็จ ท่านมี ความรู้สึกพอใจมาก	-	1 (.74)	18 (13.33)	55 (40.70)	61 (45.19)	4.30	.73	มากที่สุด	1
6. เมื่อท่านทำงาน เกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึก มีความปลาบปลื้ม ในความสำเร็จ	1 (.74)	1 (.74)	22 (16.30)	49 (36.30)	62 (45.93)	4.26	.81	มากที่สุด	3

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้านความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
						4.12	.64	มาก	

จากตารางที่ 9 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็น เมื่อท่านทำงานเกิดผลสำเร็จท่านมีความรู้สึกพอใจมาก เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 4.30) รองลงมา คือ เมื่อท่านทำงาน ได้เสร็จสิ้นตามที่ได้รับมอบหมาย ท่านจะรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 4.27) และเมื่อท่านทำงานเกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึกมีความปลาบปลื้มในความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 4.26) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับ

ด้านการได้รับการยอมรับ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
7. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา	2 (1.48)	4 (2.96)	39 (28.89)	49 (36.30)	41 (30.37)	3.91	.92	มาก	2
8. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	2 (1.48)	6 (4.44)	29 (21.48)	62 (45.93)	36 (26.67)	3.92	.89	มาก	1
9. ท่านเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้มาขอรับคำปรึกษาและคนในสังคม	1 (.74)	10 (7.41)	35 (25.93)	49 (36.30)	40 (29.63)	3.87	.95	มาก	4

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านการได้รับ การยอมรับ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
10. มีการให้ ความเคารพ และความนับถือ จากข้าราชการ ในหน่วยงานของท่าน	2 (1.48)	4 (2.96)	31 (22.96)	65 (48.15)	33 (24.44)	3.91	.85	มาก	3
	รวม					3.90	.79	มาก	

จากตารางที่ 10 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสาธิต มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัย
 จูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90) เมื่อพิจารณา
 เป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็น ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อน
 ร่วมงานเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 3.92) รองลงมา คือ ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา
 (ค่าเฉลี่ย = 3.91) และมีการให้ความเคารพและความนับถือจากข้าราชการในหน่วยงานของท่าน
 (ค่าเฉลี่ย = 3.91) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยจูงใจ
 ด้านความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
11. ท่านได้รับ การพิจารณาเลื่อน ขั้นเงินเดือน อย่างเหมาะสม	3 (2.22)	14 (10.37)	64 (47.41)	42 (31.11)	12 (8.89)	3.34	.87	ปาน กลาง	3
12. เมื่อท่านปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ ท่านมีโอกาสได้รับ	7 (5.19)	14 (10.37)	53 (39.26)	53 (39.26)	8 (5.93)	3.30	.92	ปาน กลาง	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ด้านความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
การเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น									
13. ท่านได้รับ การสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่ม ในระดับที่สูงขึ้น	-	20 (14.81)	40 (29.63)	59 (43.70)	16 (11.85)	3.53	.89	มาก	1
14. ข้าราชการ ในหน่วยงานของ ท่านมีโอกาสได้รับ การฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาตนเอง	3 (2.22)	15 (11.11)	53 (39.26)	43 (31.85)	21 (15.56)	3.47	.96	มาก	2
			รวม			3.41	.74	มาก	

จากตารางที่ 11 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัย
 จูงใจ ด้านความก้าวหน้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
 ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็น ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษา
 เพื่อหาความรู้เพิ่มในระดับที่สูงขึ้น เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 3.53) รองลงมา คือ ข้าราชการ
 ในหน่วยงานของท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.47)
 และท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 3.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยเชิงใจ
ด้านตัวงานเอง

ด้านตัวงานเอง	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
15. งานที่ท่าน ได้ปฏิบัติอยู่นั้น เป็นงานที่น่าสนใจ	2 (1.48)	10 (7.41)	30 (22.22)	56 (41.48)	37 (27.41)	3.86	.96	มาก	3
16. งานที่ท่าน ได้ปฏิบัติอยู่นั้น เป็นงานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3 (2.22)	12 (8.89)	43 (31.85)	60 (44.44)	17 (12.59)	3.56	.90	มาก	4
17. งานที่ท่านได้รับ มอบหมาย มีความท้าทายต่อ การปฏิบัติ	3 (2.22)	7 (5.19)	30 (22.22)	60 (44.44)	35 (25.93)	3.87	.94	มาก	2
18. ท่านพึงพอใจ ต่องานที่ได้รับ มอบหมาย และสามารถกระทำ ได้โดยล้าพั้งด้วย ความตั้งใจ	-	4 (2.96)	31 (22.96)	62 (45.93)	38 (28.15)	3.99	.80	มาก	1
			รวม			3.82	.76	มาก	

จากตารางที่ 12 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัย
เชิงใจ ด้านตัวงานเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายและสามารถกระทำ
ได้โดยล้าพั้งด้วยความตั้งใจ เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 3.99) รองลงมา คือ งานที่ท่านได้รับมอบหมาย
มีความท้าทายต่อการปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) และงานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่น่าสนใจ
(ค่าเฉลี่ย = 3.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยเชิงใจ
ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
19. ท่านมี ความพึงพอใจ เมื่อได้รับมอบหมาย งานให้รับผิดชอบ งานใหม่ๆ	2 (1.48)	9 (6.67)	30 (22.22)	61 (45.19)	33 (24.44)	3.84	.92	มาก	4
20. ท่านพึงพอใจ เมื่อได้รับมอบ อำนาจให้รับผิดชอบ การปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่	2 (1.48)	4 (2.96)	24 (17.78)	73 (54.07)	32 (23.70)	3.96	.82	มาก	2
21. ท่านพึงพอใจ เมื่อได้รับอิสระ ในการทำงาน โดยไม่มีการตรวจ	-	3 (2.22)	38 (28.15)	53 (39.26)	41 (30.37)	3.98	.82	มาก	1
22. ท่านพึงพอใจ เมื่อมีการมีการมอบ อำนาจแล้วควบคุม บังคับบัญชา น้อยที่สุด	-	2 (1.48)	41 (30.37)	53 (39.26)	39 (28.89)	3.96	.81	มาก	3
			รวม			3.93	.65	มาก	

จากตารางที่ 13 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยเชิงใจ ด้านความรับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านพึงพอใจเมื่อได้รับอิสระในการทำงาน โดยไม่มีการตรวจเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 3.98) รองลงมา คือ ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบอำนาจ ให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย = 3.96) และท่านพึงพอใจเมื่อมีการมอบอำนาจ แล้วควบคุมบังคับบัญชาน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.96) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยงูใจของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบก
ที่ 14 ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ตัวงานเอง และความรับผิดชอบ
ในภาพรวมมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยงูใจ
จำแนกตามรายด้านและภาพรวม

ปัจจัยงูใจ	μ	σ	แปลผล	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จ	4.27	.84	มากที่สุด	2
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	4.12	.78	มาก	3
3. ด้านความก้าวหน้า	3.87	.83	มาก	5
4. ด้านตัวงานเอง	3.90	.93	มาก	4
5. ด้านความรับผิดชอบ	4.30	.73	มากที่สุด	1
รวม	3.84	.56	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยงูใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 คือ ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.30)
รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) และด้านการได้รับการยอมรับ
อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า
อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87)

ตอนที่ 3 ปัจจัยสมรรถนะ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบก ที่ 14

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑล
ทหารบกที่ 14 ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล
และแรงงูใจ/ เจตคติ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 15-20

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ
ด้านความรู้

ด้านความรู้	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
23. ท่านรู้หน้าที่ ในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งงาน ของท่านเป็นอย่างดี	4 (2.96)	7 (5.19)	18 (13.33)	53 (39.26)	53 (39.26)	4.07	1.00	มาก	1
24. ท่านมีความรู้ เกี่ยวกับบทบาท ในการปฏิบัติงาน ของทหารสารวัตร	-	2 (1.48)	30 (22.22)	62 (45.93)	41 (30.37)	4.05	.77	มาก	2
25. ท่านมีความรู้ เกี่ยวกับด้าน กฎหมายสำหรับ การปฏิบัติงานของ ทหารสารวัตร	3 (2.22)	13 (9.63)	28 (20.74)	60 (44.44)	31 (22.96)	3.76	.99	มาก	4
26. ท่านมีความรู้ แบบธรรมเนียม ทหารเป็นอย่างดี	8 (5.93)	6 (4.44)	29 (21.48)	54 (40.00)	38 (28.15)	3.80	1.08	มาก	3
			รวม			3.92	.83	มาก	

จากตารางที่ 15 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยสมรรถนะด้านความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านรู้หน้าที่ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานของท่านเป็นอย่างดีเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 4.07) รองลงมา คือ ท่านมีความรู้เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานของทหารสารวัตร (ค่าเฉลี่ย = 4.05) และท่านมีความรู้แบบธรรมเนียมทหารเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย = 3.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านทักษะ

ด้านทักษะ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
27. ท่านมีทักษะ ในตำแหน่งหน้าที่ และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1 (.74)	5 (3.70)	25 (18.52)	69 (51.11)	35 (25.93)	3.98	.81	มาก	2
28. ท่านมีทักษะ พื้นฐานทางความรู้ ในการปฏิบัติงาน ของตนเอง และของหน่วย	1 (.74)	2 (1.48)	27 (20.00)	72 (53.33)	33 (24.44)	3.99	.76	มาก	1
29. ท่านมีทักษะ จนเกิด ความเชี่ยวชาญ สามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบและแนวทาง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นที่ ยอมรับ	1 (.74)	6 (4.44)	42 (31.11)	59 (43.70)	27 (20.00)	3.78	.84	มาก	3
			รวม			3.92	.73	มาก	

จากตารางที่ 16 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยสมรรถนะด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านมีทักษะพื้นฐานทางความรู้ในการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วย เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 3.99) รองลงมา คือ ท่านมีทักษะในตำแหน่งหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 3.98) และท่านมีทักษะจนเกิดความเชี่ยวชาญสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ (ค่าเฉลี่ย = 3.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ
ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

ด้านความคิดเห็น เกี่ยวกับตนเอง	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
30. ท่านมีค่านิยม ในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับ มอบหมาย ด้วยความมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่	1 (.74)	1 (.74)	27 (20.00)	64 (47.41)	42 (31.11)	4.07	.78	มาก	1
31. ท่านมี ภาพลักษณ์ที่ดี เป็นของตนเอง ในการปฏิบัติงาน	1 (.74)	5 (3.70)	20 (14.81)	70 (51.85)	39 (28.89)	4.04	.81	มาก	2
32. ท่านมี ความมั่นใจในตนเอง ในการปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบ ต่อตนเอง และส่วนรวม	3 (2.22)	2 (1.48)	30 (22.22)	59 (43.70)	41 (30.37)	3.99	.89	มาก	3
			รวม			4.03	.74	มาก	

จากตารางที่ 17 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยสมรรถนะด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านมีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 4.07) รองลงมา คือ ท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นของตนเองในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.04) และท่านมีความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม (ค่าเฉลี่ย = 3.99) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ
ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล

ด้านบุคลิกประจำตัว ของบุคคล	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
33. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จึงเกิด ความน่าเชื่อถือ ในการปฏิบัติงาน	6 (4.44)	4 (2.96)	18 (13.33)	50 (37.04)	57 (42.22)	4.10	1.04	มาก	3
34. ท่านมีความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิด มีความน่าไว้วางใจ	1 (.74)	3 (2.22)	21 (15.56)	45 (33.33)	65 (48.15)	4.26	.85	มาก ที่สุด	1
35. ท่านมีความเสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานเป็น ลักษณะ ความเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติงาน	2 (1.48)	4 (2.96)	26 (19.26)	40 (29.63)	63 (46.67)	4.17	.94	มาก	2
			รวม			4.18	.84	มาก	

จากตารางที่ 18 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยสมรรถนะด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็นท่านมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดมีความน่าไว้วางใจเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 4.26) รองลงมา คือ ท่านมีความเสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานเป็นลักษณะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.17)

และท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จึงเกิดความน่าเชื่อถือ ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผล อันดับของปัจจัยสมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ

ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลผล	อันดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด				
36. ผลสำเร็จของ การปฏิบัติงานทำให้ ท่านเกิดแรงจูงใจ ที่จะพัฒนางาน ให้ดีขึ้น	2 (1.48)	-	22 (16.30)	66 (48.89)	45 (33.33)	4.13	.79	มาก	1
37. ปริมาณงาน ที่รับผิดชอบ เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	2 (1.48)	15 (11.11)	19 (14.07)	69 (51.11)	30 (22.22)	3.81	.96	มาก	2
38. การพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน มีความเป็นธรรม	20 (14.81)	29 (21.48)	35 (25.93)	31 (22.96)	20 (14.81)	3.01	1.28	ปาน กลาง	3
						รวม	3.65	.79	มาก

จากตารางที่ 19 ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยสมรรถนะด้านแรงจูงใจ/ เจตคติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในประเด็น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น เป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย = 4.13) รองลงมา คือ ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย = 3.81) และการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.01) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกประจำตัว

ของบุคคล และแรงจูงใจ/ เจตคติ ในภาพรวมมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยสมรรถนะ

ปัจจัยสมรรถนะ	μ	σ	แปลผล	อันดับ
1. ด้านความรู้	3.92	.83	มาก	3
2. ด้านทักษะ	3.92	.73	มาก	4
3. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	4.03	.74	มาก	2
4. ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล	4.18	.84	มาก	1
5. ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ	3.65	.79	ปานกลาง	5
รวม	3.94	.66	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 คือ ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมา คือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) และด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.65)

ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ของงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการ สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนที่ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 แต่ละนายได้รับการประเมินแล้ว จากแบบประเมินค่ากำลังพล ชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-157 และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-158 ในปี พ.ศ. 2560 มาเป็นคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

สมมติฐานการวิจัย 1 คือ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่าร้อยละ 80

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยสถิติ One sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ตารางผลวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีมากกว่าร้อยละ 80

ตัวแปร	\bar{X}	SD	เกณฑ์	T	Sig.
ผลสัมฤทธิ์ของงาน	337.86	11.51	320 (ร้อยละ 80)	18.024	.000

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ได้ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 และค่า t เท่ากับ 18.024 สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานการวิจัย

นอกจากนี้การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีปัจจัยที่ศึกษา 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยเชิงใจและปัจจัยสมรรถนะมาเป็นตัวแปรอิสระของการศึกษาครั้งนี้ ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ดังนั้น สมมติฐานการวิจัยที่ต้องการทดสอบจึงมีสองข้อได้แก่

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 คือ ปัจจัยเชิงใจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คือ ปัจจัยสมรรถนะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

สำหรับผลการวิเคราะห์เบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรก่อนนำเข้าสู่สมการถดถอย ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	μ	σ
1. ปัจจัยจูงใจ	1.83	5.00	3.84	.56
2. ปัจจัยสมรรถนะ	1.48	5.00	3.94	.66
3. ผลสัมฤทธิ์ของงาน	320	367	337.86	11.51

จากตารางที่ 22 พบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีปัจจัยจูงใจมีค่าสูงสุด คือ 5.00 มีค่าต่ำสุด คือ 1.83 มีค่าเฉลี่ย คือ 3.84 ปัจจัยสมรรถนะมีค่าสูงสุด คือ 5.00 มีค่าต่ำสุด คือ 1.48 มีค่าเฉลี่ย คือ 3.84 และผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าสูงสุด คือ 367 คะแนน ค่าต่ำสุด คือ 320 คะแนน ค่าเฉลี่ย คือ 337.86

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ปัจจัย	μ	ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยสมรรถนะ	ผลสัมฤทธิ์ของงาน
ปัจจัยจูงใจ	3.84	1.00	.853**	-.188
ปัจจัยสมรรถนะ	3.94		1.00	-.085
ผลสัมฤทธิ์ของงาน	337.86			1.00

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 23 พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับปัจจัยสมรรถนะ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระดับสูงและมีทิศทางบวก

ตารางที่ 24 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการ
สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

ตัวพยากรณ์	B	Beta	T	Sig.
ค่าคงที่	347.051	-	50.459	.000
ปัจจัยจิตใจ	-3.440	-.168	-1.015	.312
ปัจจัยสมรรถนะ	1.018	.058	.351	.726

หมายเหตุ R = 0.122, R² = 0.015, F = 0.998, Sig. = 0.371

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 พบว่า ปัจจัยจิตใจและปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสมมติฐานการวิจัยที่ 3

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา

1.1 ควรให้ผู้บังคับบัญชาดูแลความเป็นอยู่ของกำลังพลหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้ดีขึ้น (ความถี่ = 1)

1.2 ผู้บังคับบัญชาควรใช้อำนาจในการบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด (ความถี่ = 2)

2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกำลังพล

2.1 เนื่องจากอัตราการบรรจุพลสารวัตรมีจำนวนมากจึงมีความคิดเห็นว่าการปรับเพิ่มชั้นยศและตำแหน่งเพิ่มให้มากขึ้น เพื่อให้กำลังพลอัตราพลสารวัตรได้มีความก้าวหน้า (ความถี่ = 2)

2.2 กำลังพลควรมีความจริงใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ให้มากขึ้น (ความถี่ = 2)

2.3 ควรพัฒนาบุคลากรโดยให้ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของทหารสารวัตร (ความถี่ = 2)

2.4 เนื่องจากปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนกำลังพล ควรพิจารณาอบหมายงานให้เหมาะสมกับกำลังพล (ความถี่ = 2)

2.5 ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการให้กำลังพลมีความรักความสามัคคี มีวินัย และให้เกียรติซึ่งกันและกันให้มากขึ้น (ความถี่ = 3)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเชิงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้า ด้านตัวเอง และด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล และด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการศึกษาจากข้อมูลทัศนคติ โดยนำผลการประเมินจากแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-157 และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ทบ. 101-158 เมื่อเดือนเมษายน 2560 มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 135 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 38 ข้อ ปัจจัยเชิงใจ จำนวน 22 ข้อ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .869 และปัจจัยสมรรถนะ จำนวน 16 ข้อ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .907 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และการวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 พบว่า อายุ 31-40 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส มากที่สุด รองลงมา มีสถานภาพ โสด ชั้นยศนายทหารชั้นประทวน (ยศตั้งแต่สิบตรี ถึง จำสิบเอก) มากที่สุด รองลงมา ชั้นยศพลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มากที่สุด รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีระยะเวลาในการเข้ารับราชการ 11-15 ปี มากที่สุด รองลงมา มีระยะเวลาในการเข้ารับราชการ 16-20 ปี
2. ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 คือ

ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก

3. ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 คือ ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคลอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติอยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีระดับคะแนนประเมินสูงสุด คะแนน 367 คะแนน คะแนนประเมินต่ำสุด 320 คะแนน คะแนนประเมินเฉลี่ย 337 คะแนน มีค่าเฉลี่ย 337.86 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 11.51 หมายความว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80 และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และ 3 กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีค่าสูงสุด คือ 367 คะแนน ค่าต่ำสุด คือ 320 คะแนน ค่าเฉลี่ย คือ 337.86 ซึ่งประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และความรู้ความสามารถ และเมื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 พบว่า มีระดับผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 97) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต้องมีคะแนนหมวดละไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 อธิบายได้ว่าข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้เป็นอย่างดี

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 อธิบายได้ว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 มีความสามารถรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายมีความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานในหน้าที่สูง แต่เนื่องจากภารกิจที่หน่วยรับมาปฏิบัติมีปริมาณมากกว่าจำนวนกำลังพลที่บรรจุในอัตรา อีกทั้งการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ทหารสารวัตรหน่วยไม่สามารถให้ทหารเหล่าอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่แทนได้ จึงขาดการสับเปลี่ยนหรือทดแทนกำลังพล ส่งผลให้เกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้ปัจจัยจูงใจจึงไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้และไม่สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg (1959) ที่ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานหรือปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้า ด้านตัวงานเอง และด้านความรับผิดชอบจะสามารถนำไปสู่ความพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ

และผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเล่ม ได้แก่ งานวิจัยของ นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง งานวิจัยของ วิไล ชัยสมภาร (2557) ที่ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน งานวิจัยของ กรณิศร์ พรณะศรี (2550) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง งานวิจัยของ นิภาพร เจียนเลียน (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 งานวิจัยของ ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 และงานวิจัยของ สุนทร แทบทับ (2554) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งทั้งหกเล่มพบว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 อธิบายได้ว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 โดยรวมมีความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง และบุคลิกประจำตัวของบุคคลที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่องานที่ได้รับมอบหมายได้มาก แต่เนื่องจากภารกิจที่หน่วยรับมาปฏิบัติมีปริมาณมาก การปฏิบัติงานจึงเป็นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาที่ยาวนาน เพื่อให้ทันต่อภารกิจและเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14 และไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1973) ที่ได้สรุปว่าปัจจัยสมรรถนะประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคล และด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ

จะสะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมตามเป้าหมายของหน่วยงาน

และผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเล่ม ได้แก่ งานวิจัยของ นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง งานวิจัยของ วิไล ชัยสมภาร (2557) ที่ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน งานวิจัยของ กรณิการ์ พระศรี (2550) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง งานวิจัยของ นิภาพร เขียนเทียน (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 และงานวิจัยของ ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ซึ่งทั้งห้าเล่ม พบว่า ปัจจัยสมรรถนะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านความก้าวหน้า ควรพัฒนาด้านความก้าวหน้าในชีวิตราชการของกำลังพลซึ่งบรรจุในอัตราพลอาสาสมัครด้วยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังพลตามความรู้ที่ได้รับภายหลังการบรรจุเข้ารับราชการ ทักษะการทำงาน และความอาวุโส
2. ด้านแรงจูงใจ/ เจตคติ ควรให้กำลังพลมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่น ๆ นอกเหนือจากกองร้อยทหารสารวัตรตามความเหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ/ เจตคติ กระตุ้นให้การปฏิบัติหน้าที่มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จัดการฝึกอบรมทวนการทำงานในหน้าที่ทหารสารวัตรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การบังคับบัญชาตามผังการจัดกำลังแบบหมวด/ หมู่ เพื่อให้การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเคร่งครัด รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยเพิ่มมากขึ้น และเกิดความรักความสามัคคีของกำลังพลภายในหน่วย
2. ควรสงวนกำลังพลของหน่วยไว้ด้วยการไม่ส่งตัวกำลังพลไปช่วยราชการยังหน่วยอื่น ๆ และนำกำลังพลที่มีความผิดซึ่งถูกพักการปฏิบัติงานกลับมาปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการลงทัณฑ์ เพื่อให้มีกำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลอัตราพลอาสาสมัคร ซึ่งมีรายได้น้อยให้ได้มีรายได้ และลดรายจ่าย เช่น จัดให้ซื้ออาหารเป็นประจำกาย เครื่องมือสื่อสารจากร้านค้าสวัสดิการของหน่วย ด้วยระบบเงินผ่อนระยะยาว และควรพิจารณาจัดสรรบ้านพักข้าราชการให้กำลังพลอัตราพลอาสาสมัครเป็นลำดับต้นๆ

4. ภายหลังจากปฏิบัติงานของข้าราชการควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น และควรยอมรับความคิดเห็น เพื่อนำข้อคิดเห็นของการทำงานมาเป็นข้อแก้ไขในการปฏิบัติงาน ครั้งต่อ ๆ ไปให้เกิดความสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จึงเห็นควรศึกษาเพิ่มเติม เพื่อค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการบริหารหน่วยได้ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เพื่อค้นหาสาเหตุของความไม่สัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ของงานว่า เกิดขึ้นได้เพราะเหตุใด

บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พรณะศรี. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กองทัพบก. (2545). ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการ
และลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545. เข้าถึงได้จาก http://isoc4.com/hrdata/dwn_ses_all.php
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2545). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล.
เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/>
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2539). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพร เฉียนเทียน. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สาขาศูนย์รวมภาค 8. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิภาวรรณ รอดโรคา. (2555) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประภากร เขียมไผ่. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ในเรือนจำและ ทัณฑสถานเขต 6. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced scorecard* ฐึลิกในการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาฆะ ภูจินดา. (2553). RBM กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน: เอาเหล้าเก่ามาใส่ขวดใหม่.
วารสารข้าราชการ, 55(6), 30-32.
- วันเพ็ญ พึ่งพิบูลย์. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
และพนักงาน: กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคมจังหวัดฉะเชิงเทรา. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิลัย ชัยสมภาร. (2557). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารบุคคลแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2537). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2547). *คู่มือการบริหารงานพนักงานราชการ*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2547). *คู่มือการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ*. 31 มกราคม 2548. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2558). *เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *เพื่อการเพิ่มผลผลิต*, 9(53), 44-48.
- สุนทร แทบทับ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2526). *หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ*. กรุงเทพฯ: แพร่วิทยา.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency): เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.
- Clayton, A. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Gary, H., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Management Insight*, 6(2), 352.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training*. Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development.
- Richard, E. B. (1982). The competent manager: A model for effective performance. *Journal Strategic Management*, 4(4), 385-387.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

**เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร
มณฑลทหารบกที่ 14**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 38 ข้อ
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมายถูก (✓) หน้าคำตอบที่ตรงตามความจริงของท่าน

1. อายุ

- () 30 ปีหรือต่ำกว่า
 () 31-40 ปี
 () 41-50 ปี
 () 51-60 ปี

2. สถานภาพ

- () โสด
 () สมรส
 () หม้าย/ หย่าร้าง
 () อื่น ๆ

3. ระดับชั้นยศ

- () นายทหารชั้นสัญญาบัตร (ยศตั้งแต่ร้อยตรี ถึง ร้อยเอก)
 () นายทหารชั้นประทวน (ยศตั้งแต่สิบตรี ถึง จำสิบเอก)
 () พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร)

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า
 () มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.
 () อนุปริญญา/ ปวส.
 () ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

5. ระยะเวลาในการเข้ารับราชการ

- () 5 ปีหรือต่ำกว่า
 () 6-10 ปี
 () 11-15 ปี
 () 16-20 ปี
 () 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร
มณฑลทหารบกที่ 14

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่าง โดยให้ท่านพิจารณาว่า ปัจจัยต่อไปนี้ส่งผล
ต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของท่านอยู่ในระดับใด เพียงข้อความละ 1 คำตอบ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator)

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
ความสำเร็จ (Achievement)						
1	เมื่อท่านทำงานได้เสร็จสิ้น ตามที่ได้รับมอบหมาย ท่านจะความรู้สึกว่า ท่านประสบความสำเร็จ					
2	ท่านสามารถปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายได้ประสบ ความสำเร็จเป็นอย่างดี					
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นระหว่าง การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
4	ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน					
5	เมื่อท่านทำงานเกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึกพอใจมาก					
	เมื่อท่านทำงานเกิดผลสำเร็จ ท่านมีความรู้สึกมี ความปลานปลื้ม ในความสำเร็จ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การได้รับการยอมรับ (Recognition)						
7	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา					
8	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน					
9	ท่านเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้มาขอรับคำปรึกษาและคนในสังคม					
10	มีการให้ความเคารพและความนับถือจากข้าราชการในหน่วยงานของท่าน					
ความก้าวหน้า (Advancement)						
11	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสม					
12	เมื่อท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
13	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มในระดับที่สูงขึ้น					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
14	ข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง					
ตัวงานเอง (Work itself)						
15	งานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่น่าสนใจ					
16	งานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
17	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความท้าทายต่อการปฏิบัติ					
18	ท่านพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายและสามารถกระทำได้โดยลำพังด้วยความตั้งใจ					
ความรับผิดชอบ (Responsibility)						
19	ท่านมีความพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ					
20	ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบอำนาจให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
21	ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับอิสระในการทำงานโดยไม่มี การตรวจ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
22	ท่านพึงพอใจเมื่อมีการมอบอำนาจแล้วควบคุมบังคับบัญชาน้อยที่สุด					

ปัจจัยสมรรถนะ (Motivator)

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ความรู้ (Knowledge)						
23	ท่านรู้หน้าที่ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานของท่านเป็นอย่างดี					
24	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานของทหารสารวัตร					
25	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับด้านกฎหมายสำหรับการปฏิบัติงานของทหารสารวัตร					
26	ท่านมีความรู้แบบธรรมเนียมทหารเป็นอย่างดี					
ทักษะ (Skills)						
27	ท่านมีทักษะในตำแหน่งหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
28	ท่านมีทักษะพื้นฐานทางความรู้ในการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วย					
29	ท่านมีทักษะจนเกิดความสำเร็จสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ					
ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)						
30	ท่านมีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่					
31	ท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นของตนเองในการปฏิบัติงาน					
32	ท่านมีความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม					
บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits)						
33	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จึงเกิดความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
34	ท่านมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความน่าไว้วางใจ					
35	ท่านมีความเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงาน เป็นลักษณะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน					
แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motive/ Attitude)						
36	ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น					
37	ปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่ง					
38	การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน มีความเป็นธรรม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของท่านเป็นอย่างยิ่ง