



ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติการของโครงการชลประทานสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

อติการ แสนสุวรรณศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤศจิกายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

อติการ แสนสุวรรณศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

FACTORS AFFECTING THE ACHIEVEMENT OF SAKON NAKHON  
IRRIGATION PROJECT'S PERFORMANCE

BY

ATIGAN SANSUWANSRI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Public Administration Degree in Public Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

November 2020

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์      อธิการ แสนสุวรรณศรี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ      ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี) และผู้ทรงคุณวุฒิ      (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น)      ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ      ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)      แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์ไธสง)      กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 6 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศขอบคุณ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถช่วยเหลือ แนะนำ และ ให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ประธาน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้จัดทำวิจัยขอขอบคุณ อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนประสิทธิประสาท ความรู้ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้จัดทำ ตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบป้องกัน ทุก ท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่อง พร้อมให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคล ที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโครงการชลประทานสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนบุคลากรโครงการ ชลประทานสกลนคร ทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ ด้วย คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิต่าง ๆ แต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

อธิการ แสนสุวรรณศรี

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ ชลประทานสกลนคร
ผู้วิจัย	อธิการ แสนสุวรรณศรี
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์ไธสง
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของโครงการชลประทานสกลนคร 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร จำนวน 268 คน และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนองค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ )

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร ได้ร้อยละ 51.20 ( $R^{2Ad} = .512$ ) โดยด้านการเจริญเติบโต ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร มากที่สุด ( $\beta = .400$ ) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ ( $\beta = .384$ ) และด้านการยอมรับนับถือ ( $\beta = .134$ ) ส่วนด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

4. ปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร ทั้ง 3 ปัจจัย สามารถร่วมกันทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร ได้ร้อยละ 14.10 ( $R^{2Ad} = .141$ ) โดยด้านสมรรถนะหลัก ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร มากที่สุด ( $\beta = .224$ ) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( $\beta = .151$ ) และสมรรถนะในด้านการจัดการ ( $\beta = .158$ )

**คำสำคัญ:** ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ, โครงการชลประทานสกนนคร

<b>TITLE</b>	Factors Affecting the Achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project's Performance
<b>AUTHOR</b>	Atigan Sansuwansri
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong
<b>DEGREE</b>	M.P.A. (Public Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2020

### ABSTRACT

The purposes of this study included the following: 1) to investigate the level of the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project's performance, 2) to examine the level of work motivation factors in the performances and competencies of Sakon Nakhon Irrigation Project, and 3) to study the work motivation factors in the performances and competencies that influenced on the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project. The samples consisted of 268 personnel of Sakon Nakhon Irrigation Project. The instrument employed for data collection was a questionnaire and statistics used for data analysis comprised frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multiple Linear Regression Analysis.

The study revealed these results:

1. The achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project's performance, as a whole, was at the highest level ( $\bar{X} = 4.51$ ). Contemplating each aspect, it was found that the service quality got the highest mean ( $\bar{X} = 4.64$ ). The efficiency of their performances contained the second highest mean ( $\bar{X} = 4.56$ ). The effectiveness of their missions gained the third highest mean ( $\bar{X} = 4.52$ ) while the organizational development attained the lowest mean ( $\bar{X} = 4.34$ ).

2. The work motivation factors of the performances of Sakon Nakhon Irrigation Project, as a whole, was at the high level ( $\bar{X} = 4.50$ ). At the same time, The



work motivation factors of the competencies of Sakon Nakhon Irrigation Project, as a whole, was at the highest level ( $\bar{X}=4.61$ ).

3. Regarding the work motivation of the personnel of Sakon Nakhon Irrigation Project, it was found that the success of the performance ( $MOT_2; \beta=.297$ ), accountability/responsibility ( $MOT_4; \beta=.196$ ), occupational progress ( $MOT_3; \beta=.145$ ), occupational growth ( $MOT_5; \beta=.123$ ) and acknowledgement and recognition in the workplace ( $MOT_6; \beta=.122$ ) had significant influences on the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project at .05 statistical level with .175 coefficient and they could be used to correctly predict the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project 17.50%.

4. About the competencies of the personnel of Sakon Nakhon Irrigation Project, it was found that the functional/position competencies ( $PER_3; \beta=.186$ ), core competencies ( $PER_1; \beta=.165$ ), management competencies ( $PER_2; \beta=.159$ ) had significant influences on the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project at .05 statistical level with .108 coefficient and they could be used to correctly predict the achievement of Sakon Nakhon Irrigation Project 10.80%.

**Keywords:** Achievement of the performance, Sakon Nakhon Irrigation Project

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน .....	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ .....	34
บริบทของโครงการชลประทานสกลนคร .....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	66
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	103
สรุปผลการวิจัย .....	103
อภิปรายผลการวิจัย .....	107
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	113
บรรณานุกรม .....	116
ภาคผนวก .....	124
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	125
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	133
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	135
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	147
ภาคผนวก จ คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	149
ภาคผนวก ฉ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan .....	155
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	157

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 วิธีจัดกิจกรรมจิตใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y .....	28
2 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard .....	39
3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	66
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	78
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน .....	80
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านลักษณะของงาน .....	81
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความสำเร็จในงาน .....	82
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ....	83
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความรับผิดชอบ .....	84
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต .....	85
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการยอมรับนับถือ .....	86
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน .....	87
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะหลัก .....	88
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะในด้านการจัดการ ...	89

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน .....	90
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน .....	91
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ .....	92
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ .....	93
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ .....	94
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการพัฒนางานองค์กร .....	95
20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ การปฏิบัติงาน กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน สกลนคร .....	97
21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร .....	99
22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร .....	100
23 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ...	101

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	8
2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด .....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

โครงการชลประทานสกลนคร เป็นโครงการชลประทานประจำจังหวัดสกลนคร ซึ่งสังกัดของสำนักชลประทานที่ 5 กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งอยู่ที่ บ้านนาคำ ตำบลห้วยยาง อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ห่างจากตัวเมืองสกลนคร ประมาณ 11.75 กม. ถนนสายสกลนคร - กาฬสินธุ์ ที่ตั้งโครงการอยู่ในเนื้อที่ 300 ไร่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินการส่งน้ำและบำรุงรักษาของโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมและบริหารงานทั่วไป ด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ งานธุรการและบัญชีการเงิน ควบคุมดำเนินงานของกรมชลประทานภายในเขต จังหวัดที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อเร่งรัดพัฒนาแหล่งน้ำ ขนาดเล็ก ส่งเสริมกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ การเกิดอุทกภัย รวมทั้งวางแผนงานส่งน้ำบำรุงรักษาและระบายน้ำ จัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณน้ำท่า น้ำฝน และปริมาณน้ำที่ส่งเข้าสู่พื้นที่โครงการชลประทานขนาดเล็ก โครงการศูนย์บริการ เกษตรกรเคลื่อนที่ โครงการขุดลอกหนองน้ำและคลองธรรมชาติ โครงการพิเศษอื่น ๆ เช่น โครงการตามพระราชดำริ โครงการขนาดกลางเร่งด่วน โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคง และงานก่อสร้างอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย (โครงการชลประทานสกลนคร, 2562, หน้า 1)

ปัจจุบันอ่างเก็บน้ำ ผาย และโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า ที่อยู่ในเขตจังหวัด สกลนคร มีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ใน เขตจังหวัดสกลนครมีโครงการขนาดใหญ่ 2 โครงการ คือ เขื่อนน้ำพุง ของการไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย ความจุ 165 ล้านลูกบาศก์เมตร ทำหน้าที่ผลิตไฟฟ้า 6,000 กิโลวัตต์ และเขื่อนน้ำอูน โดยโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาน้ำอูน ความจุ 520 ล้านลูกบาศก์เมตร มีพื้นที่ชลประทาน 180,464 ไร่ และนอกเขตโครงการชลประทานขนาดใหญ่ อยู่ในความ ดูแลของโครงการชลประทานสกลนคร ในด้านส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการอ่างเก็บน้ำ

ขนาดกลาง โครงการชลประทานขนาดเล็ก และโครงการชลประทานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่ดำเนินการก่อสร้างเสร็จ กระจายอยู่ในอำเภอต่าง ๆ ในเขตจังหวัดสกลนคร รวม 18 อำเภอ รวมพื้นที่ชลประทานทั้งสิ้น 349,514 ไร่ (โครงการชลประทานสกลนคร, 2562, หน้า 3)

การดำเนินงานของโครงการชลประทานสกลนคร จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งปัจจัยในส่วนของการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การจึงเป็นวิธีที่องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรในองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากบุคลากรในองค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแล้วก็จะเป็แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะการที่บุคคลใดจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคคลนั้นจะต้องได้รับสิ่งที่ดีและเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ และเมื่อ้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการที่ดีซึ่งถือเป็นสิ่งจูงใจให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ พวกเขาเหล่านั้นจะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นในการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อไต่เต้าไปสู่สถานภาพที่สูงขึ้นด้วยความพยายามทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองมากขึ้น กล้าเสี่ยงที่จะทำงานยากขึ้นและรู้จักวางแผนประเมินความยากง่ายของงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในงานนั้น ๆ อันนำมาซึ่งความรับผิดชอบต่องานและความใฝ่ฝันที่จะเห็นผลงานของตนเองบรรลุถึงความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นการกระตุ้น ปลุกเร้าให้บุคลากรใน้องค์การมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ้องค์การ ต้องการพัฒนา้องค์การของตนให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของ้องค์การในที่สุด การรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้ทำงานอยู่กับ้องค์การไปนาน ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงในปัจจุบัน (จิตติมา อัครธิตินพงศ์, 2556, หน้า 36)

องค์กรที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงจะเป็น้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้าม้องค์กรที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานต่ำจะเป็น้องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้



โดยจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Cumming and Schwab (1973), Steers (1977), Schermerhorn, Hunt, and Osborn (1991) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรตามแนวคิด ของ Cumming and Schwab (1973 ), Steers (1977) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก โดยจะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารจะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ (สมบุรณ์ เหล่าทอง, 2551, หน้า 21)

นอกจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การมีบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ นั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีสมรรถนะในงาน (Technical competency) คือ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะในงานนั้น ๆ และมีสมรรถนะในการจัดการ (Managerial competency) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ มีผลการดำเนินงานที่ดี สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การที่บุคลากรมีสมรรถนะและมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการดำเนินงานขององค์กร (Employee core competency) องค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่มีศักยภาพและสมรรถนะอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในระยะยาวปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์กรจึงไม่ใช่สินค้าและบริการแต่จะเป็นสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถบุคคลโดยตรง เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่ดีแล้วจะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson et al. (1973, p. 122) ที่มีความเห็นว่าการประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับคือระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (สมบุรณ์ เหล่าทอง, 2551, หน้า 23)

จากหลักการและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร” เพื่อศึกษาว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร อยู่ในระดับใด มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสั่งการและพัฒนากิจการปฏิบัติงานของโครงการชลประทานสกจนครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการนำความรู้ไปส่งเสริมให้ประชากรเป้าหมาย และประชากรที่อยู่ในหมู่บ้านรอบ ๆ พื้นที่โครงการชลประทานสกจนคร ตลอดจนประชาชนทั่วไปที่มีความสนใจ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมอันเหมาะสมแก่สภาพพื้นที่ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

### คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของโครงการชลประทานสกจนคร อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร หรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของโครงการชลประทานสกจนคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้  
 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร
2. ทำให้ทราบระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของโครงการชลประทานสกนนคร
3. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร
4. ผลจากการวิจัยที่ได้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของโครงการชลประทานสกนนคร จำนวน 890 คน (โครงการชลประทานสกนนคร, 2563, หน้า 10)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโครงการชลประทานสกนนคร จำนวน 268 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูป คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สิน พันธุ์พินิจ, 2554, หน้า 137) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (รายละเอียดในภาคผนวก จ)

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

2.1.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทาน  
สกลนคร ประกอบด้วย

2.1.1.1 ลักษณะของงาน

2.1.1.2 ความสำเร็จในงาน

2.1.1.3 ความก้าวหน้าในการทำงาน

2.1.1.4 ความรับผิดชอบ

2.1.1.5 การเจริญเติบโต

2.1.1.6 การยอมรับนับถือ

2.1.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทาน  
สกลนคร ประกอบด้วย

2.1.2.1 สมรรถนะหลัก

2.1.2.2 สมรรถนะในด้านการจัดการ

2.1.2.3 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ  
ราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

2.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

2.2.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

2.2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลในช่วงระหว่าง เดือนตุลาคม  
พ.ศ. 2562 – เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563

## 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ หน่วยงานในสังกัดโครงการชลประทาน  
สกลนคร ประกอบด้วย

4.1 โครงการชลประทานสกลนคร (อ่างเก็บน้ำห้วยเตี้ยก)

4.2 ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 1

4.3 ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 2

4.4 ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 3

4.5 ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 4

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

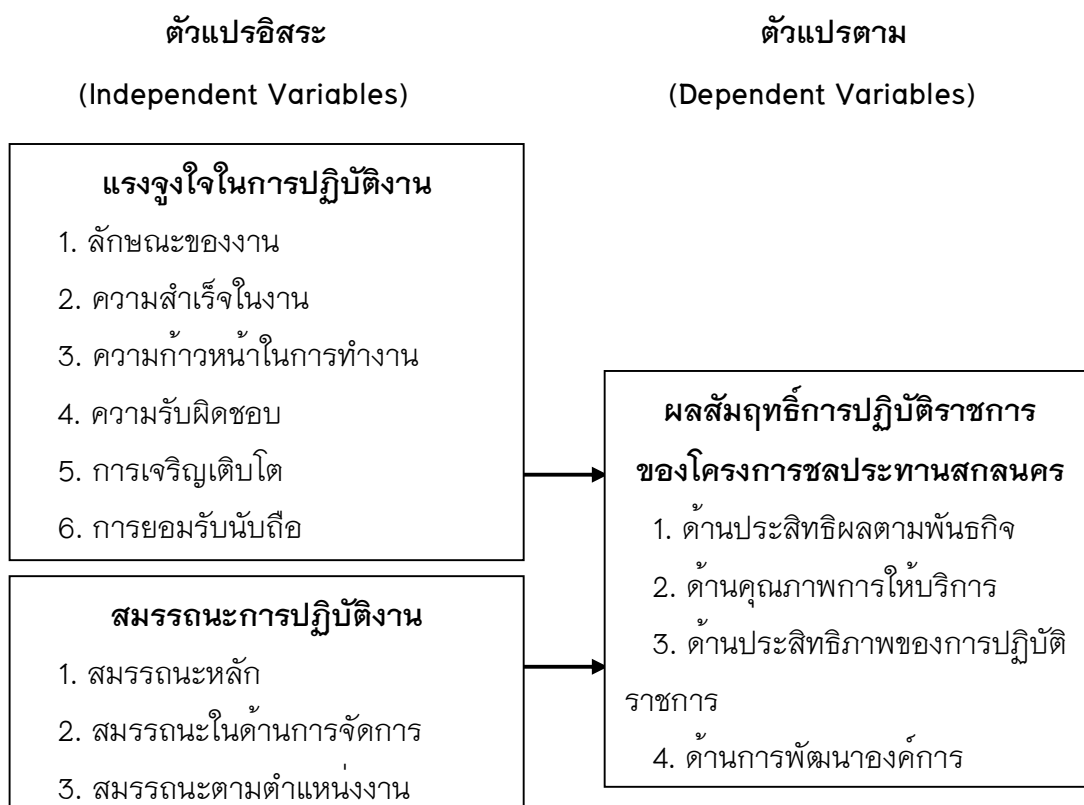
จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยได้นำ

1) แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ Herzberg, Bernard, and Barbara (1959, p. 113–115)

2) องค์ประกอบของสมรรถนะของ แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา (2561, หน้า 72) และทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของ David C. McClelland (1998, p. 186)

3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมชลประทาน และแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2)

มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อตอบคำถามของการวิจัยดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความเต็มใจ ของบุคลากรโครงการชลประทานสกจนคร ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีอิสระในงานเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่พอใจ และมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

1.2 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามกำหนดเวลาตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้อย่างถูกต้อง มีความพอใจในความสำเร็จ และผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพเหมาะสม

### 1.3 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย

ความสามารถเพื่อให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา  
ความรู้ ความสามารถโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการสนับสนุนจาก  
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และรู้สึกว่ามี  
ความก้าวหน้าในการทำงาน

### 1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่าง

ชัดเจนตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถใช้เวลาทำงานอย่างเต็มที่ ได้รับ  
มอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ  
ต่อผู้บังคับบัญชา

### 1.5 การเจริญเติบโต หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ

การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาสการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ  
มีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ มีความรู้ความสามารถและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### 1.6 การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นใน

ความรู้ความสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การยอมรับจากเพื่อน  
ร่วมงาน ได้รับความร่วมมือได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

## 2. สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความรู้

ทักษะความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่บุคลากรพึงมีเป็นพื้นฐาน  
และใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานสูงสุดตามที่โครงการ  
ชลประทานสกลนคร ต้องการ ประกอบด้วย

### 2.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรใน

องค์การพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่,  
ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และระบบงานที่ปฏิบัติอยู่, ทักษะที่ดีต่อองค์การ  
ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและ  
เหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ

### 2.2 สมรรถนะในด้านการจัดการ (Managerial competency) หมายถึง

สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์  
วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสาร  
ข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน

2.3 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้น ๆ ของบุคลากรโครงการชลประทานสกจนคร

3. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรของโครงการชลประทานสกจนครในภาพรวมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ ของกรมชลประทาน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนองค์กร

3.1 ประสิทธิภาพตามพันธกิจ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนครเป็นไปตามที่วางแผนไว้ บริหารงานบรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงไว้ การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนครก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ได้แก่ มีปริมาณน้ำเก็บกักและพื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้น ทุกภาคส่วนได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และมีความสูญเสียที่ลดลงอันเนื่องมาจากภัยอันเกิดจากน้ำ

3.2 คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชนมีการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่องมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการโครงการชลประทานสกจนครสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ อาคารชลประทานอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ผู้ใช้น้ำได้รับความพึงพอใจจากการบริหารน้ำ คุณภาพน้ำได้เกณฑ์มาตรฐาน และระบบพยากรณ์เพื่อเตือนภัยอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

3.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของโครงการชลประทานสกจนครได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ ได้แก่ การก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้างเป็นไปตามแผนงาน ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดี มีผลการศึกษา วิจัยและการพัฒนาสนับสนุนการดำเนินงาน มีระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพ



3.4 การพัฒนาองค์กร หมายถึง โครงการชลประทานสกนครมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรของโครงการชลประทานสกนครอย่างคุ้มค่ามีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร บุคลากรมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจการทำงาน และองค์กรมีการจัดการความรู้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ
4. บริบทของโครงการชลประทานสกกลนคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล เพราะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลสามารถกระทำกิจการงานใด ๆ ก็ตามให้ผลสำเร็จลุล่วงไปได้ แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เช่น การยอมรับจากผู้อื่น การยกย่องชมเชย ความพึงพอใจ ชื่อเสียงเกียรติยศ อำนาจ หรือเงินตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น

#### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่องค์การใช้เพื่อที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การกระทำในสิ่งที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งควรที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

รัชนก มูลเกตุ (2552, หน้า 9) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความพึง

พอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แต่ในทางตรงข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองของความต้องการดังกล่าว จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

ศศิพร ภูมิสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลมีแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย

อธิวัฒน์ ปาคาธา (2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

อัญชลี มั่นตระกูล (2556, หน้า 16) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า (Motivation) แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า (Stimulus) ภายในและภายนอก ที่ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร

อิสริยา รัษฎกิจวิจารณ์ ณ นคร (2557, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย บางประการได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2560, หน้า 63) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมนั้นด้วยคนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เช่น การยอมรับจากผู้อื่น การยกย่องชมเชย ความพึงพอใจ ชื่อเสียงเกียรติยศ อำนาจ หรือเงินตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น

Dalton, M, D G. Hoyle; and M. W. Watts. (2000, p. 275) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นความรู้สึกที่เป็นสาเหตุให้เราแสดงพฤติกรรม ตัวกระตุ้น อาจจะเป็นความต้องการหรือแรงขับที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง

Draft (2000, p. 534) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดัน ทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Spector (2000, p.176) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ที่เป็นตัวชักนำ ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ

Greenberg and Baron (2003) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นชุดของ กระบวนการที่ปลุกเร้ากำหนดทิศทาง และรักษาพฤติกรรมของมนุษย์ให้บรรลุถึงเป้าหมาย บางอย่าง

Robbins (2005, p. 209) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดความตั้งใจ กำหนดทิศทางและความต่อเนื่องของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Robbins (2007, p. 215 อ้างถึงใน กฤษฎดา เขียววัฒนสุข, 2556, หน้า 210) ให้ความหมายของการจูงใจ คือ กระบวนการที่เป็นสาเหตุให้บุคคลมีการใช้ความพยายาม ของตนเองอย่างทุ่มเท อุตุน ต่อเนื่อง และมีจุดหมายไปยังเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ด้วยการ ใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งและมุ่งประเด็นไปยัง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเน้นความสำคัญว่าบุคคลจะใช้ความพยายามอย่าง หนักเพียงใด แต่การใช้ความพยายามอย่างหนักไม่ได้หมายถึง การได้ผลของการปฏิบัติงาน เป็นที่พึงพอใจหากแต่การใช้ความพยายามนั้น ไม่ได้เป็นไปในทิศทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของ องค์การ และการจูงใจจะต้องมีมิติของความคงทนอย่างต่อเนื่องซึ่งจะสามารถวัดว่าบุคคล สามารถรักษาระดับของความพยายามไว้ได้นานเพียงใด กล่าวคือบุคคลจะต้องรักษาระดับ ของการจูงใจไว้นานพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามความต้องการ

ขององค์กรโดยการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่จะได้รับ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัล เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

### องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนอง แรงขับก็จะลดพลังลง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อไป แรงจูงใจประกอบด้วย (คานาย อภิปรัชญาสกุล, 2560, หน้า 63-64)

1. ความต้องการ (Needs) เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวบุคคล เป็นการขาดสมดุลทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ประเภท คือ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการทางจิตใจและสังคม

2. แรงผลักดันที่เกิดขึ้น (Drives) หมายถึง เมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับหรือแรงจูงใจก็สูง ทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายของพฤติกรรม ซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว จะทำให้บุคคลพึงพอใจเป็นการลดแรงขับและลดแรงความต้องการ หรือหากไม่เป็นที่พึงพอใจ จะเป็นการเพิ่มแรงกระตุ้นและเพิ่มความต้องการขึ้นต่อไปได้

### กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย โดยพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560, หน้า 74-75)

ขั้นที่ 1 ขั้นความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ จะต้องมีความต้องการหรือมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรัก เพื่อน การยอมรับ ตำแหน่ง ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ในบุคคลคนเดียว

ขั้นที่ 2 แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดัน เป็นพลังงานภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพที่มีความต้องการ และถ้ามีความต้องการมาก แรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ

เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ มีความต้องการน้ำ ก็จะเกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้น้ำมา เมื่อได้น้ำมาแล้ว ความต้องการได้รับการตอบสนอง ร่างกายสมดุลแรงขับก็ลดลง หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เงินที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับแรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้น ก็จะเกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ บางคนอาจจะทำงานหนักมากขึ้น เพื่อให้ได้เงินค่าจ้างหรือค่าล่วงเวลาเพิ่มขึ้น หรือบางคนอาจจะเอาเวลาว่างไปทำงานพิเศษ เช่น ขายประกัน ขายเครื่องสำอาง หรือบางคนก็อาจจะไปซื้อล็อตเตอรี่ ไปเล่นการพนัน ไปขโมยเงินคนอื่น แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายาม และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม ครอบครัว โอกาส และเวลา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction) หรือแรงขับลดลง (Drive Reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง แต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ แรงขับก็ยังไม่ลดลง แต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต่อไป หรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือเป้าหมายได้ บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับ เพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่ และเช่นเดียวกัน หากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนองแรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่ และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อย ๆ

### **ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวมได้มีงานวิจัยหรือข้อมูลที่เคยศึกษาไว้ดังนี้

จริญญา ครูพิพรม (2553, หน้า 27) ความสำคัญของแรงจูงใจ เป็นแนวทางให้องค์การสามารถพัฒนางานและผลงานให้ดีขึ้น หรืออย่างน้อยให้คงสภาพเดิมไว้ด้วย

การดำรงรักษาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการผลิตให้อยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้บุคลากรเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กร และในขณะเดียวกันกฎจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง

ปรีญาพัชญ์ นนทวงศ์กุลศิริ (2553, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะแรงจูงใจจะเป็นทั้งสภาวะที่ผลักดันและดึงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ซึ่งการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล จึงต้องทำความเข้าใจกับแรงจูงใจของคน ๆ นั้นว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจอยู่ในประเภทใด ระดับใด

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554, หน้า 90) กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ผลผลิตผลงานที่ดี ส่วนหนึ่งมาจากแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจจะเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ตามแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวเอง แรงจูงใจมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพราะแรงจูงใจจะเป็นพลังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทางบวก มีแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ย่อมเป็นแรงกระตุ้นเสริมพลังในการทำงานทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิผล สร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญและมีคุณประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กรพนักงานที่มีแรงจูงใจจะทำงานอย่างมีกำลังใจ สามารถขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้หรืออาจจะผลักดันให้สำเร็จมากกว่าที่คาดคิดก็เป็นได้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจไว้จำนวนมากพอสมควร มีนักจิตวิทยาบางท่าน ได้จัดกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560, หน้า 77)

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาสาระของแรงจูงใจพยายามอธิบายว่าอะไรบางอย่างที่ใช่เป็นตัวจูงใจหรือตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทฤษฎีที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎี อี อาร์ จี (ERG) ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีความต้องการของ Murray ทฤษฎีความต้องการของ McClelland ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก เป็นต้น

2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการรู้คิดการตัดสินใจ และการเลือกพฤติกรรม พยายามอธิบายว่า แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไรและอะไรคือ เป้าหมายของการจูงใจ ทฤษฎีที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lower เป็นต้น

3. ทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรง (Reinforcement Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การเสริมแรงทางบวกและทางลบ การปรับพฤติกรรม ทฤษฎีที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบผลกรรมของ Thorndike ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ เป็นต้น

ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญบางทฤษฎี ดังนี้

### 1. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory)

(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560, หน้า 81-84)

Frederick Herzberg และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานและการเพิ่มผลผลิตของวิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน โดยศึกษาในปี 1959 ในการศึกษาจะให้พนักงานแต่ละคนคิดถึงเหตุการณ์เมื่อพวกเขาารู้สึกดีเป็นพิเศษเกี่ยวกับงานของพวกเขา และคิดถึงเหตุการณ์ที่รู้สึกไม่ดีหรือแย่เป็นพิเศษเกี่ยวกับงานของพวกเขา และให้อธิบายว่า อะไรที่ทำให้เขามีความรู้สึกแบบนั้น การวิจัยครั้งนี้พบว่าพนักงานอธิบายเงื่อนไขที่ทำให้เขารู้สึกดีหรือแย่แตกต่างกัน และจากผลการวิจัยนี้ Herzberg สรุปเป็นสองปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้ (Hodgetts and Hegar, 2008, p. 278)

#### 1.1 ปัจจัยไฮยีน (Hygiene Factors)

ปัจจัยไฮยีน หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางลบประกอบด้วย เงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริการจัดการขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งกับหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง และการบังคับบัญชา ปัจจัยไฮยีนเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Environment) และเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานเหมือนกับปัจจัยสุขอนามัยของร่างกายที่เป็นเพียงการป้องกัน แต่ไม่ได้ทำเจริญเติบโตหรือแข็งแรง เช่น การแปรงฟันทุกวัน เป็นการป้องกันฟันผุ หรือการสูญเสียฟัน แต่ไม่ได้ทำให้ฟันแข็งแรงขึ้น Herzberg อธิบายว่า ถ้าเราให้ปัจจัยไฮยีน เราไม่ได้ทำให้คนมีแรงจูงใจ เราเพียงแต่ป้องกัน



ความไม่พึงพอใจ อย่างไรก็ตาม Herzberg เชื่อว่าปัจจัยไฮยีนมีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ถ้าปัจจัยไฮยีนได้รับการตอบสนองจนถึงพอใจ คนจะทำงานโดยใช้ความสามารถประมาณร้อยละ 80 น้อยกว่าความสามารถทั้งหมดของพวกเขา แต่ถ้าพวกเขาไม่พึงพอใจก็จะใช้ความสามารถเพียงร้อยละ 60 ผลการปฏิบัติงานก็จะลดลง ดังนั้นปัจจัยไฮยีนไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเพียงแต่เป็นการป้องกันผลผลิตลดลง

ปัจจัยไฮยีน หรือปัจจัยค้ำจุน (สภาพแวดล้อม) (Hygiene Factors) ได้แก่

1) นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและวิธีการจัดการขององค์การที่มีผลต่อความเจริญเติบโตขององค์การ และของตัวพนักงานการดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร ระบบการบริหารงาน เช่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งความร่วมมือ และความเป็นธรรมในองค์การ

2) เงินเดือนและผลตอบแทน (Salary) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาได้จากความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอสมควร การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งซ้ำเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์การ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ท่าที ความรู้สึกในการติดต่อสื่อสารกันที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ทำเลที่ตั้งของที่ทำงาน วัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน

5) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

6) เทคนิคการควบคุมดูแล (Technical Supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงานตลอดจนความเชี่ยวชาญในเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ด้านองค์การและการจัดการ

## 1.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกทางบวก ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การยอมรับความก้าวหน้า โอกาสที่จะเติบโต ความสำเร็จ และตัวงานเอง Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยจูงใจเป็นตัวที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน (Work Itself) เป็นสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ตัวอย่างเช่น ก่อนการจูงใจพนักงานใช้ความสามารถประมาณร้อยละ 80 แต่เมื่อเราให้ตัวจูงใจ เช่น การยอมรับ ความก้าวหน้า โอกาสที่จะเติบโต ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาอาจเพิ่มขึ้นเกือบที่จะเต็มศักยภาพของพวกเขาทีเดียว กล่าวโดยสรุปก็คือ ปัจจัยจูงใจทำให้ศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ปัจจัยจูงใจ (ตัวงาน) (Motivator Factors) ได้แก่

- 1) ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อลักษณะงาน เช่น งานประจำงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะของงานที่ยากหรือง่าย รวมทั้งปริมาณงานที่มากหรือน้อยเกินไป ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่าเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้
- 2) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ลุล่วงและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขและรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นไปได้เสมอรวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่นต่อไป
- 3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างให้สูงขึ้น อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น
- 4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลได้รับเกียรติและความไว้วางใจมอบหมายให้รับผิดชอบทำงานอย่างมีอิสระเสรีให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก
- 5) การเจริญเติบโต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จจากการทำงานนั้น ๆ

6) การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถเมื่อทำงานบรรลุผลอันเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจมีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจิตใจให้ทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้าน การจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบ ทางด้านค่าจูง ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค่าจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความ พึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการรัฐสภา ให้มีประสิทธิภาพและรู้สึกผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังความสามารถในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แต่ในสภาพปกติงานต่าง ๆ โดยตัวของมันเองจะเป็นสิ่งไม่น่าสนใจและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากนัก งานต่าง ๆ ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งไม่น่าสนใจเท่าใดและค่อนข้างจะน่าเบื่อ แต่ด้วย ความจำเป็นก็ยังคงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาข้างต้นนี้ได้ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่จะมีความหมายในทางที่ให้ผลงานที่ดีและ สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้หน่วยงานมีข้อได้เปรียบหน่วยงานอื่นในด้านต่าง ๆ จากความ มีประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงาน ของเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติตามที่เขา ต้องการอยู่เป็นวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือ ปรับเป้าหมายส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ให้เข้ากับเป้าหมายของหน่วยงานเสมอ ทั้งนี้เพื่อจะให้ เจ้าหน้าที่มีผลประโยชน์รวมในผลประโยชน์ของหน่วยงาน และเมื่อเขาได้เห็นหนทางที่จะ ได้รับผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการแล้วการปฏิบัติงานตาม ความรับผิดชอบก็ควรจะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่าจะต้อง พยายามตอบสนองความต้องการของคนงานอยู่เสมอและตลอดเวลา

## 2. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 219-220)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943, p. 370)  
เริ่มจากสมมติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการ

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการในหลายสิ่งหลายอย่างที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่างกันนับจากระดับความต้องการขั้นต่ำทางสรีระจนกระทั่งถึงระดับความต้องการขั้นสูงทางจิตวิทยา

ประการที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับชั้นความต้องการ ดังนั้น ก่อนที่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการจูงใจและก่อให้เกิดผลกระทบท่อพฤติกรรมอย่างน้อยที่สุดก็ต้องทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นต่ำเสียก่อน มาสโลว์จะหาคำตอบได้ว่าอะไรเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำและระดับสูง

Maslow เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ชั้น มีการเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้เป็นที่พึงพอใจแล้ว ก็จะทำให้เกิดความต้องการในขั้นสูงต่อไปความต้องการในขั้นต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจเสียก่อนเสมอมนุษย์จึงจะเกิดความต้องการขั้นสูงได้ ความต้องการทั้ง 5 ชั้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปยังสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกหรือขั้นต่ำสุดหรือเรียกว่า ชั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ที่จะขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องไ้หาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการตอบสนองความต้องการของร่างกายก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้มนุษย์เราได้รับส่วนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจิตใจหรือความนึกคิด จะมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้วเท่านั้น ดังนั้นความจำเป็นทางด้านร่างกายเป็นความต้องการลำดับแรกที่มีมนุษย์จะต้องมีเป็นพื้นฐานก่อนจึงจะมีความต้องการลำดับต่อไป

2. ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety or Security Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายแล้วตามสมควร มนุษย์ก็ต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไป คือ ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานคนงานจะต้องไม่ถูกปลดให้ออก หรือถูกย้ายง่าย ๆ แต่เขาและเพื่อนร่วมงานจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมทัดเทียมกัน เวลาเจ็บป่วยก็มีคนรักษาพยาบาลให้ได้รับการเอาใจใส่ดูแล เมื่อออกจากงานก็จะต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ยังต้องการมีรายได้ดีพอสมควร หรืออย่างน้อยก็พอเพียงแก่การดำรงชีวิตอย่างสุขสบาย มีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอตลอดทั้งครอบครัวเป็นสุขปลอดภัยด้วย ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานผู้บริหารจำเป็นต้องสนองสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขามีความรู้สึกว้างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งจะมีผลทำให้ระดับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองตามลำดับความต้องการ 2 ชั้น ดังกล่าวแล้ว คือทั้งทางกายภาพและความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคมซึ่งเป็นขั้นที่สูงกว่าตามมา นั่นคือ ความต้องการสังคม ซึ่งหมายถึง ความต้องการเข้าสู่สังคมต้องการความรัก ความห่วงใย ความผูกพันจากผู้อื่นในสังคม ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกอยู่ด้วย หรือต้องการที่จะเข้าพวกเข้าหมู่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ รวมทั้งมิตรภาพและความเห็นใจจากเพื่อนมนุษย์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติมนุษย์จึงต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นเสมอ ในจิตสำนึกจึงมีความกลัวที่จะถูกทอดทิ้ง กลัวการอยู่อย่างโดดเดี่ยว ความต้องการขั้นนี้มักจะมองในแง่ที่เกิดความรู้สึกแค้นองว่าเป็นผู้มีมีความสำคัญคนหนึ่งในกลุ่มและมีบุคคลรักใคร่เชื่อถือตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำหรือหน่วยงานนั้น โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในด้านการงานและในด้านสังคม เช่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงานให้รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนประกอบสำคัญในความสำเร็จของงาน ตลอดจนให้ได้เข้าร่วมในงานสังคมต่าง ๆ เช่น การเชิญรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น อาจพูดได้ว่าความต้องการทางด้านสังคมนี้เป็นความต้องการทางจิตใจมากขึ้นนั่นเอง

4. ความต้องการการยกย่องและยอมรับนับถือ (Esteem Needs) หรือเรียกว่า ความต้องการการยอมรับในสังคม ซึ่งความต้องการด้านนี้จะมีความต้องการสูงกว่าความต้องการด้านสังคม คือ นอกเหนือจากมีเพื่อนรวมกลุ่มในสังคมแล้วยังต้องการให้ตนมีฐานะเด่นในสังคมนั้นด้วย โดยเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และมีบุคคลอื่นสรรเสริญยกย่องหรือนับหน้าถือตา และนี่คือความต้องการที่จะมีความมั่นใจเชื่อมั่นในเรื่องของความรู้ ความสามารถของตนและความสำคัญของตนเองมากขึ้นนั่นเอง เมื่อบุคคลใดได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว เขาผู้นั้นก็จะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะร่วมมือด้วยเสมอ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ (Needs for self-actualization) หมายถึง ความต้องการแสดงศักยภาพภายในออกมาให้ปรากฏและพยายามมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังให้สำเร็จหรือทำในสิ่งที่เป็นความหวังสูงสุดในชีวิตให้ประสบความสำเร็จ เป็นความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทุกขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ถ้าหากขาดการตอบสนอง ความต้องการดังกล่าวข้างต้น โอกาสที่จะทำให้คน ๆ นั้น สามารถเข้าสู่ศักยภาพสูงสุดในตนเองไม่มี

### 3. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Alderfer (ERG Theory)

Alderfer (1972, p. 204 อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ, 2554, หน้า 59) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

1) ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็น วัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์การ จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่อง

นับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเพอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผยถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกใจซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

3) ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคล ในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนา กับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

#### 4. ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการของ McClelland (McClelland's Three Needs Theory)

McClelland เชื่อว่า ความต้องการของคนมาจากการเรียนรู้มากกว่าอย่างอื่น ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลสูงใจ ทำให้คนแสดงหรือประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา McClelland และผู้ร่วมงานของเขา (McClelland, 1961 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560, หน้า 87-88) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ คือ

1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทายและต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ประเมินตัวเอง มีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงจะแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปข้างหน้า จะใช้ความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ และจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์แข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น บุคคลที่

ต้องการความรักความผูกพันสูงมองความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการระดับที่ 3 ของ Maslow

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและได้รับการยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ความปรารถนาอยากได้อำนาจบารมีเพื่อนำไปใช้ควบคุมกำกับผู้อื่น บุคคลผู้ต้องการมีอำนาจบารมีสูงตามแนวความคิดของMcClelland มีความต้องการอำนาจแยกเป็น 2 แนวทาง คือ ในทางบวก เป็นความปรารถนาอยากมีอำนาจบารมี สามารถเชิญชวนและดลบันดาลใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับได้ และในทางลบ คือความต้องการอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น

### 5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

Douglas McGregor ให้แนวความคิดว่าในการบังคับบัญชาผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา McGregor ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น สรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 175)

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเป็นคนที่เกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน”

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียร ให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน”

ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ มีการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนสมมติฐานการตอบสนองของความต้องการในระดับต่ำเท่านั้น (ความต้องการทาง



ร่างกายและความต้องการความปลอดภัย) ในการจูงใจบุคคลในองค์การจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
- 2) มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก
- 3) จะมีการหยุดพักหรือหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 4) ต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

ทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองในระดับสูง (ความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต) ในการจูงใจบุคคลในองค์การจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
- 2) ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 3) ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
- 4) ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ทฤษฎีไหนเป็นทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y คำตอบสำหรับคำถามนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่มาเกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี Y นั้นในระยะเวลายาวแล้วจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากกว่า

เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าบุคคลส่วนใหญ่ขององค์การมีลักษณะตามทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y วิธีจูงใจจึงแตกต่างกันดังนี้

ตาราง 1 วิธีจัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

กิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี X	กิจกรรมจูงใจตามทฤษฎี Y
1. ออกระเบียบข้อบังคับให้ละเอียด	1. อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้ครบถ้วน
2. ใช้ระบบการลงโทษเมื่อทำผิดหรือผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน	2. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. คำสั่งการมอบหมายงานชัดเจน	3. ให้อิสระในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น
4. ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด	4. มีระบบการให้รางวัลตามผลงาน เช่น คอมมิชชัน โบนัส
5. ใช้ระบบการตรวจสอบสม่ำเสมอ	5. ยกย่องชมเชยเมื่อผลงานดีเด่น
6. การจูงใจใช้เงินเป็นหลัก	6. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า

ที่มา : สมคิด บางโม (2558, หน้า 177)

โดยสรุป จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความเต็มใจ ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation Maintenance Theory หรือ Two Factors Theory of Motivation) ของ Frederick Herzberg (Herzberg, 1959, pp.113-115 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560, หน้า 81-84) มาประยุกต์และบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ประกอบด้วย 1) ลักษณะของงาน 2) ความสำเร็จในงาน 3) ความก้าวหน้าในการทำงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) การเจริญเติบโต และ 6) การยอมรับนับถือ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

### ความหมายของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ 2 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็น ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทศนคติ (attitude) ความ เชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait) และกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attitude) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกของแต่ละบุคคลที่แสดงออกของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547, หน้า 42) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 36) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ คือ ลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ศุภวรรณ เคาณานนท์ (2548, หน้า 67) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออกหรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

เรชา ชูสุวรรณ (2550, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถ ที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior

performance) ที่องค์การต้องการโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

McClelland (1998, p. 331) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลซึ่งมีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดี และ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานสมรรถนะประกอบด้วยแรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิด/ความคิดของตน (Self-concepts) ทศนคติ (Attitude) หรือคุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content knowledge) หรือ ความรู้-ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิง พฤติกรรม (Behavioral skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบกันทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน

McShane and Glinow (2008, p. 169) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

Dubois and Rothwell (2004, p. 246) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรม (Behaviors) แรงจูงใจ (Motivations) และความรู้ (Knowledge) นั้น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในองค์กรนั้น ๆ

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2008, p. 189) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ(competency) จาก Anne Mulcahy ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท XEROX ไว้ดังนี้คือ สมรรถนะหมายถึง การรวมเอาความรู้ ทักษะพฤติกรรม และทัศนคติอัน เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะหลายอย่างเหล่านี้ทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์กรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงานกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในการศึกษานี้ได้นิยามความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือความสามารถใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมาย และสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ โดยความสามารถซึ่งประกอบขึ้น เป็นสมรรถนะหนึ่ง ๆ นั้นประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บุคลิกลักษณะ (Traits) แนวคิด/ความคิดของตน (Self-

concepts) ทักษะ (Attitude) หรือ ค่านิยม (Values) ซึ่งสมรรถนะนี้สามารถวัดได้หรือ เชื่อมถือได้

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์การในส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล(Competency-based Human Resource management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณนาหน้าที่งาน และกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้นโดยมิได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน (อรัญญา สมแก้ว, 2547, หน้า 67) เช่น

1. Competency-based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ(Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมวางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ(Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม
2. Competency-based career path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โดยย้ายสับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ ความสามารถ(Competency) ของตำแหน่งงานนั้น
3. Competency-based executive succession plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต
4. Competency in performance management หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ(Competency) ของตำแหน่งงานนั้น อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 76) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งตอบคำถามว่า

ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. Competency-based pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

Hay Group (2004, p. 163) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์การต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้

1. ต่อองค์การ สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึง การพัฒนาและความสำเร็จขององค์การบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในที่ทำงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

#### **องค์ประกอบของสมรรถนะ**

David C. McClelland (1973, p. 105) อธิบายความหมายขององค์ประกอบไว้ 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรับรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางด้าน คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้ อย่างแคล่วคล่องว่องไว

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

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่หน้าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

แกว์ตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561, หน้า 69) ได้สรุป องค์ประกอบของสมรรถนะที่จะอธิบายคุณภาพการให้บริการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุม ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ ทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เซอร์วิสทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ

2. สมรรถนะในด้านการจัดการ (Managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ สมรรถนะซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้น ๆ ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้สมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานประกอบด้วยขีดความสามารถย่อย 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) ที่เป็นความเชี่ยวชาญซึ่งบุคลากรในกลุ่มงาน (Function) นั้น ๆ ต้องมีร่วมกัน และสมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่เฉพาะของตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

สรุปจากการที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่บุคลากรพึงมีเป็นพื้นฐานและใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลงาน

สูงสุดตามที่โครงการชลประทานสกกลนคร ต้องการ โดยในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะของ แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา (2561, หน้า 72) และทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของ David C. McClelland (1998, p. 186) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกกลนคร ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะในด้านการจัดการ และ 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ

ในหัวข้อนี้ เป็นการกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์

เมื่อกล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วและที่กำลังพัฒนา ต่างกำลังดำเนินการให้ระบบราชการก้าวไปสู่ความเป็นระบบราชการขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพ และในหลาย ๆ ประเทศก็ได้ทำสำเร็จมาแล้ว โดยใช้วิธีการบริหารงานในแนวทางที่เหมาะสมกับระบบราชการของแต่ละประเทศ ด้วยความร่วมมือร่วมใจและเอาจริงเอาจังของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารสูงสุด คือ รัฐบาล ระดับบริหารของกระทรวง และระดับบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ เช่น การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

1. ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลจากงานบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด ที่จะใช้เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด และมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์มากกว่าที่จะเน้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process)

2. องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและในระยะยาว



2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์การหรือหน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนจนวนัตถุสิ่งของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

2.3 กระบวนการ (Processes) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

2.4 ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์การนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ

2.5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ

2.6 ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

2.7 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.8 ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินการได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอื่น จะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.9 ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดนำไปดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นเรื่อง ความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดี มีประสิทธิผลสูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ซึ่งอาจวัดหรือเทียบเท่า จากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึง มาตรฐานตามเกณฑ์วัดผล

สัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

### การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### 1. เลือกใช้เทคนิคการวัดวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกัน

1.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal cascading method)

1.2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused method)

1.3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (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 ลงในแบบสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### 4. กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินการเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่ทันที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม

### แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

บาลานซ์ด์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า BSC คือ การประเมินผลองค์การแบบสมดุลเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่องค์การธุรกิจในประเทศไทยตลอดจนองค์การทางราชการของไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลงานและกำลังแพร่หลายขึ้นในวงกว้าง

ในประเทศไทย บาลานส์สกอ์การ์ด ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ได้มี นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิง ดุลยภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนีสมดุลกระดานคะแนน หรือการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน โดยมี นักวิชาการได้ให้ความหมาย สรุปได้ดังนี้

บัณฑูร ล่ำซำ (2550, หน้า 42) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ให้คำจำกัดความว่า บาลานส์สกอ์การ์ด คือ “เครื่องมือการบริหาร จัดการในเชิงสมดุล”

Kaplan and Norton (2000, p. 246) กล่าวถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่า เป็น เครื่องมือทางการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ผู้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีนี้ คือ Robert S. Kaplan จาก Harvard Business School และ David P. Norton จาก Norton and Company เป็นผู้นำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นครั้งแรกปี ค.ศ. 1992 เพื่อใช้ในการวัดสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ภาคธุรกิจโดยได้เพิ่มมิติทางด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร และด้าน การเรียนรู้มาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์แนวทางใหม่ที่ใช้แผนกลยุทธ์ ระยะยาวรวมกับแผนกิจกรรมระยะสั้นในกรอบของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเทคนิค BSC ยังใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า (Time Value of Money) โดยการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดในลักษณะองค์รวมนอกเหนือไปจาก ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างเดียว (พสุ เดชะรินทร์, 2557, หน้า 20) การวัดผลการ ปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติการ (Performance Indicators) 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 276)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ ความสามารถในการทำ กำไร การเติบโตยอดขายและผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นมูลค่าหุ้นเงินปันผล

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ การตอบสนอง (ความเร็วและความถูกต้อง) การให้บริการ (คุณภาพของการบริการ) ราคาความคุ้มค่าในการใช้บริการ

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ เวลาในกระบวนการการใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน คุณภาพในกระบวนการคุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน และผลิตภาพในกระบวนการทักษะแรงจูงใจผลผลิตต่อคน

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การค้นคว้าทดลองการผลิต และบริการชนิดใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการศึกษาหาวิธีปรับปรุงระบบงานการรักษาทักษะทางปัญญา (การใช้ทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากรการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร) ซึ่งด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นปัจจัยต้น ในขณะที่ด้านการเงินและด้านลูกค้าเป็นปัจจัยตามแนวทางการประเมินและการกำหนดกลยุทธ์แบบ BSC นี้ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ขณะนี้ภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเทคนิค BSC มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยราชการทั่วประเทศอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งอาศัยแนวคิดการจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน มาตรการที่กำหนดไว้ อย่างหนึ่งคือให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องมีการเจรจาตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีมีการติดตามประเมินผลงานทุกสิ้นปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี นอกจากนี้ได้จัดให้มีองค์การ เพื่อพัฒนาระบบราชการขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/9 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งคือการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั่นเอง (เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550, หน้า 2)

โดยในส่วนขององค์การมหาชนที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ได้มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ ตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2547 ที่เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการ ประเมินผลขององค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การ มหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลง นามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การ มหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 1)

ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผลขององค์การมหาชนเมื่อ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก กระบวนการประเมินผลเริ่มด้วยการกำหนดกรอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานและปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการ ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หลังจากนั้นเป็นการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การ ให้คะแนนผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและ ประเมินผล และผู้แทนคณะกรรมการบริหารองค์การมหาชน(สำนักงาน ก.พ.ร., 2553, หน้า 1) รวมทั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ขององค์การมหาชนดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาถึงความมี ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 1)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของ องค์การมหาชนสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการ ประเมินผล 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้าน คุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติที่ 4 ด้านการ กำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์การ พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ, หน้า 9-10)

จากการที่ประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน หน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 และใช้ในการประเมินผลขององค์การมหาชน ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งความแตกต่างของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ระหว่างองค์กร ภาคเอกชน กับหน่วยงานภาครัฐนั้น

ตาราง 2 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

มิติที่	องค์กรเอกชน	หน่วยงานภาครัฐ
1	ด้านการเงิน	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2	ด้านลูกค้า	ด้านคุณภาพการให้บริการ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
4	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ที่มา : Kaplan and Norton (2000, p. 246 อ้างถึงใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546, หน้า 8)

ในปี ค.ศ. 1996 Kaplan และ Norton (2000 อ้างใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546, หน้า 8) ได้เขียนหนังสือ "Balanced Scorecard" โดยเน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้ง องค์กร เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคล และทำให้แนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ทั้งสองยังได้เขียนหนังสือชื่อ Strategy-Focused Organization ขึ้นมาอีกเล่มหนึ่งและทำให้ Balanced Scorecard มิใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบุคลากรก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่ง Balanced Scorecard มีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ

1) สะท้อนจากบนลงล่าง (Top-Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บริษัทส่วนใหญ่เฝ้าติดตามมักเป็นในแบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom-Up) ซึ่งจะได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงาน หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ ตามความจำเป็นซึ่งบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2) เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตตัวชี้วัดต่าง ๆ ทางการเงินแบบดั้งเดิมนั้น อธิบายเพียงว่าในช่วงระยะเวลาของ

การรายงานผลครั้งล่าสุดที่ผ่านมา องค์การดำเนินการได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยปราศจากการบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับระยะเวลาที่เหลือของการรายงานครั้งต่อไปได้อย่างไร

3) ผนวกรวมตัววัดต่าง ๆ ทั้ง ภายในภายนอกเข้าด้วยกัน สิ่งนี้ช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นจุดต่าง ๆ ที่ได้ให้ความสำคัญ ช่วยให้มั่นใจได้ว่า ความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัวชี้วัดตัวหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่ง

4) ช่วยให้มีความมุ่งหมาย องค์การบางแห่งติดตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ในจำนวนที่มากเกินไปที่จะนำไปใช้ได้จริง แต่ Balanced Scorecard นั้น ต้องการให้ผู้บริหารสามารถบรรลุผลได้กับตัวชี้วัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การอย่างแท้จริงเท่านั้น

นอกจาก 4 ประการข้างต้นแล้ว Balanced Scorecard ยังสามารถนำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการจัดทำ KPIs จะต้องให้มีความสมดุล คือ

- (1) จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short-and Long-Term)
- (2) การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Finance and Non -Financial)
- (3) ตัวชี้วัด (Indicators) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (Lagging and Leading)
- (4) มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

### รูปแบบการจัดทำบาลานส์สกอร์การ์ด

Kaplan and Norton (2001, p. 256 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548, หน้า 79) อธิบายถึงการนำบาลานส์สกอร์การ์ด ไปสู่ภาคปฏิบัติก็เหมือนกับรูปแบบการบริหารอื่น ๆ คือ เจ้าของทฤษฎีมักจะไม่บอกหรือเขียนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอนและในแต่ละตอนต้องทำอย่างไร มักจะบอกหลักการ แนวคิด ทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้อ่านตีความ ทาคความเข้าใจแล้วประยุกต์ใช้เอง ทั้ง 2 ท่าน จึงได้เสนอว่า กระบวนการจัดทำบาลานส์สกอร์การ์ด มี 4 ระยะ คือ ทบทวนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การออกแบบการวัด และประเมินผล และการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีผู้พัฒนาการจัดทำบาลานส์สกอร์การ์ดในด้านรูปแบบอื่น ๆ อีกแต่ก็ไม่ต่าง

จากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton มากนั้น สิ่งที่เป็นข้อโดดเด่นของบாலานส์สกอร์การ์ด คือ ผู้ใช้ความยืดหยุ่นในการปรับขยายรูปแบบได้โดยไม่จำเป็นต้องยึดมุมมองทั้ง 4 มุมมอง แต่ขอให้มีการวัดประเมินที่ครอบคลุมหรือรอบด้าน

#### ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

#### ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้น แล้วทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนา เป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยกว่าเดิม ควรมีการถกเถียงหาข้อดีหรือข้อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่าง ๆ

#### ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานในข้อ 6 ได้จัดทำ



#### ระยะที่ 4 การจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริง ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้าย โดยนำไปผสมผสาน หรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะ ในช่วงเริ่มต้นการบริหารหรือ 60 วันแรก ของการบริหารควรใช้ BSC และในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

Howard Rohm (2003, p. 256 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต, 2548, หน้า 61) ได้นำเสนอรูปแบบของบาลานส์สกอร์การ์ดสู่ความสำเร็จ 9 ขั้นตอนสำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ดังนี้

1. การประเมินองค์กร (Organization assessment) เป็นการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ เกี่ยวกับ จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคองค์กร ความสามารถบุคลากร ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ ความต้องการ และความจำเป็นของชุมชน
2. การกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์กรแล้ว แบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน โดยมีมุมมองด้านงบประมาณแทนด้านการเงิน ส่วนด้านอื่น ๆ คงหลักการเดิมไว้
4. สร้างแผนที่กลยุทธ์ โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน
5. วัดผลงาน (Performance measures) เป็นการพิจารณาว่า เราจะวัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง การวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิดจากการให้บริการ ส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ผล ความสำเร็จและผลกระทบ
6. การกำหนดแผนงาน (initiatives) เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ หลังจากทราบวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการวัดความสำเร็จของผลงานที่

ชัดเจนแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการคิดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และเลือกข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แผนงานรัฐบาล แผนงานงบประมาณ งานวิจัย เป็นต้น แล้วนำแผนงาน/โครงการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วเลือกเป็นแผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดงบประมาณควบคุมไปด้วย

7. กำหนดซอฟต์แวร์ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และการรายงานว่าซับซ้อนเพียงใด

8. กำหนดความรับผิดชอบ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งในมุมมองแต่ละด้านควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย แผนงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน แผนก บุคคล รวมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการวัดผล

9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

**ของแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน**

BSC นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือ การจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดียอมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจนและยิ่งถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดี องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วย การมีทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติซึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ และพนักงานซึ่งถ้าบุคคลภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรยอมยากที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2. การที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงในที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มาใช้กับผู้บริหารมักจะมองว่ากลยุทธ์เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำเพียงแค่ปีละครั้งเท่านั้น ทำให้หลักการ BSC สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาอุปสรรคทั้ง 3 ข้อเบื้องต้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะ BSC จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำ BSC มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กร จากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์และให้ความสำคัญกับเรื่อง การเงินเฉพาะเวลาเสนอของบประมาณประจำปี เท่านั้น มุมมองของ BSC ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค BSC มาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสมโดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่มตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย ดังภาพประกอบ 2

<p><b>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของภายนอกองค์กร</b></p> <p>-ประชาชนผู้รับบริการนักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจรัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์</p>	<p><b>องค์ประกอบภายในองค์กร</b></p> <p>-ความรู้ความสามารถของบุคลากรทักษะ จริยธรรมขวัญและกำลังใจกระบวนการ ทำงานวัฒนธรรมองค์กร</p>
<p><b>นวัตกรรม</b></p> <p>-งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์การ พัฒนาระบบงานการสร้างเครือข่ายระบบ การตรวจค้นข้อมูลระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ</p>	<p><b>การเงิน</b></p> <p>-ความประหยัดความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรการใช้ งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์การ ตรวจสอบป้องกันการรั่วไหลการป้องกัน การทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>

ภาพประกอบ 2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยแนวคิด

Balanced Scorecard (B.S.C.)

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2)

จากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถพิจารณาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าประสบความสำเร็จเพียงใดผลิตผลขององค์กรที่มีคุณภาพก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับประชาชนในพื้นที่ ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมชลประทาน และแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ในการวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คือ ผลการปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนครเป็นไปตามที่วางแผนไว้ บริหารงานบรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงไว้ การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนครก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ได้แก่ ปริมาณน้ำเก็บกักและพื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้น ทุกภาคส่วนได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และมีความสูญเสียที่ลดลงอันเนื่องมาจากภัยอันเกิดจากน้ำ
2. คุณภาพการให้บริการ คือ การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชนมีการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่าง

ต่อเนื่องมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการโครงการชลประทาน สกลนครสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ อาคารชลประทาน อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ผู้ใช้น้ำได้รับความพึงพอใจจากการบริหารน้ำ คุณภาพน้ำได้ เกณฑ์มาตรฐาน และระบบพยากรณ์เพื่อเตือนภัยอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

3. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คือ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของโครงการชลประทานสกลนครได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ ได้แก่ การก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้างเป็นไปตามแผนงาน ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง มีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดี มีผลการศึกษา วิจัยและการพัฒนาสนับสนุนการดำเนินงาน มีระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาองค์กร คือ โครงการชลประทานสกลนครมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรโครงการชลประทาน สกลนครอย่างคุ้มค่ามีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร บุคลากรมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจการทำงาน และองค์กรมีการจัดการความรู้

## บริบทของโครงการชลประทานสกลนคร

โครงการชลประทานสกลนคร เป็นโครงการชลประทานประจำจังหวัดสกลนคร ซึ่งขึ้นในสังกัดของสำนักชลประทานที่ 5 กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ประวัติโครงการ

ปี พ.ศ. 2482 กรมชลประทาน ได้เริ่มงานก่อสร้างโครงการชลประทานในภาคอีสาน โดยมีที่ทำการตั้งอยู่ที่ จังหวัดนครราชสีมา

ปี พ.ศ. 2492 ได้มีการก่อสร้างโครงการห้วยปลาหาง ที่บ้านโพนแพง ตำบลม่วงไข่ อำเภอฟังโคน จังหวัดสกลนคร และได้ใช้เป็นี่ทำการแห่งแรก

ปี พ.ศ. 2526 ได้ย้ายที่ทำการมาตั้งที่โครงการอ่างเก็บน้ำห้วยเตี้ยก บ้านนาคำ ตำบลห้วยยาง อำเภอเมือง จนถึงปัจจุบัน

## สถานที่ตั้ง

ตั้งอยู่ที่ บ้านนาคำ ตำบลห้วยยาง อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ห่างจากตัวเมืองสกลนครประมาณ 11.75 กิโลเมตร ถนนสายสกลนคร-กาฬสินธุ์ ที่ตั้งโครงการอยู่ในเนื้อที่ 300 ไร่

## หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินการส่งน้ำ และบำรุงรักษาของโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมและบริหารงานทั่วไป ด้านพัสดุครุภัณฑ์ งานธุรการและบัญชีการเงิน ควบคุมดำเนินงานของกรมชลประทานภายในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อเร่งรัดพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็ก ส่งเสริมกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ การเกิดอุทกภัย รวมทั้งวางแผนงานส่งน้ำและบำรุงรักษาและระบายน้ำ จัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณน้ำท่า น้ำฝน และปริมาณน้ำที่ส่งเข้าสู่พื้นที่โครงการชลประทานขนาดเล็ก โครงการศูนย์บริการเกษตรกรเคลื่อนที่ โครงการขุดลอกหนองน้ำและคลองธรรมชาติ โครงการพิเศษอื่น ๆ เช่น โครงการตามพระราชดำริ โครงการขนาดกลางเร่งด่วน โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคง และงานก่อสร้างอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยแบ่งการบริหารภายในออกเป็น 1 งาน 8 ฝ่าย คือ

### 1. งานบริหารทั่วไป

มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมงานด้านธุรการ ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการรักษาความปลอดภัยอาคารและรักษาบริเวณโครงการฯ ด้านการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานบริการด้านอื่น ๆ รวมทั้งงานด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อดำเนินการเผยแพร่ผลงานและกิจการของโครงการและหน่วยงานของกรมชลประทาน เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานชลประทานให้เกษตรกรได้เข้าใจอย่างถูกต้อง

### 2. ฝ่ายวิศวกรรม

มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนงานวิศวกรรม ควบคุมงบประมาณของโครงการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ ได้แก่ งานปรับปรุงระบบชลประทาน งานซ่อมแซมระบบชลประทาน งานขุดลอกส่งน้ำและคลองระบายน้ำที่อยู่ในเขตพื้นที่ของโครงการพิจารณาสำรวจแบบ ออกแบบงานปรับปรุงโครงการเบื้องต้น เก็บรวบรวมข้อมูล

รายละเอียดเพื่อจัดทำรายงานสภาพงานวิศวกรรมของเขื่อนรวมทั้งตรวจสอบติดตาม  
ประเมินงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ  
เสนอสำนักชลประทานตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 3. ฝ่ายจัดสรรน้ำและปรับปรุงระบบชลประทาน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนจัดสรรน้ำ การส่งน้ำ การระบาย  
น้ำและการใช้น้ำเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดำเนินการเรื่องการใช้ที่ราชพัสดุในเขตโครงการ  
ต่าง ๆ รวมทั้งด้านเกษตรชลประทาน ติดต่อบริษัทเอกชนกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องใน  
การวางแผนปลูกพืช การสำรวจเก็บสถิติผลผลิตด้านการเกษตรภายในโครงการ ควบคุม  
งานปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาโครงการและดำเนินการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ งาน  
พัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็กและดำเนินการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ รวมทั้งการจัด  
ฝึกอบรมและให้คำแนะนำแก่เกษตรกร ให้รู้จักการใช้น้ำชลประทานอย่างถูกวิธี

### 4. ฝ่ายช่างกล

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลรักษายานพาหนะ  
เครื่องจักรกลและเครื่องใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ รวมทั้งการซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่อง  
กวนบานระบาย อุปกรณ์ไฟฟ้า ประปาและเครื่องมือกลอื่น ๆ ในเขตโครงการที่อยู่ใน  
ความรับผิดชอบ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 5. ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 1

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยหวด อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร มี  
หน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการ  
ชลประทานขนาดกลางและขนาดเล็กที่อยู่ในเขตอำเภอที่รับผิดชอบ 7 อำเภอคือ อำเภอ  
เมือง อำเภอกุดบาก อำเภอกุสุมาลย์ อำเภอเต่างอย อำเภอโคกศรีสุพรรณ อำเภอโพนนา  
แก้วและอำเภอภูพาน พร้อมทั้งประสานงานกับอำเภอและเกษตรกร ในการพิจารณา  
แก้ปัญหาเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านส่งน้ำให้แก่ พื้นที่เพาะปลูก รวมทั้งดำเนินการ  
จัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ฝึกอบรมเกษตรกรให้มีความรู้เรื่องการใช้งานน้ำชลประทานอย่างถูกวิธีและ  
ให้คำแนะนำในการก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบการส่งน้ำ รวมทั้งงานพัฒนาแหล่งน้ำ  
ต่าง ๆ ที่อยู่นอกเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา

### 6. ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 2

ที่ตั้งบริเวณโครงการพัฒนากลุ่มน้ำห้วยปลาหาง(ระบบผันน้ำ) บ้านธาตุ  
ตำบลวาริชภูมิ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ

ควบคุมดูแลการส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการชลประทานขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่อยู่ในเขตอำเภอที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ คือ อำเภอพังโคน อำเภอพรรณานิคม อำเภวาริชภูมิ และอำเภอนิคมน้ำอูนพร้อมทั้งประสานงานกับอำเภอและเกษตรกร ในการพิจารณาแก้ปัญหาเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านส่งน้ำให้แก่พื้นที่เพาะปลูก รวมทั้งดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ฝึกอบรมเกษตรกรให้มีความรู้เรื่องการใช้น้ำชลประทานอย่างถูกวิธีและให้คำแนะนำในการก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบการส่งน้ำ รวมทั้งงานพัฒนาแหล่งน้ำต่าง ๆ ที่อยู่นอกเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา

#### 7. ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 3

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยโทง อำเภอวานรนิวาส จังหวัดสกลนคร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการชลประทานขนาดกลางและขนาดเล็กที่อยู่ในเขตอำเภอที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ คือ อำเภอวานรนิวาส อำเภออากาศอำนวย อำเภอบ้านม่วงและอำเภอดำตาล้า พร้อมทั้งประสานงานกับอำเภอและเกษตรกรในการพิจารณาแก้ปัญหาเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านส่งน้ำให้แก่ พื้นที่เพาะปลูกรวมทั้งดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ฝึกอบรมเกษตรกรให้มีความรู้เรื่องการใช้น้ำชลประทานอย่างถูกวิธีและให้คำแนะนำในการก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบการส่งน้ำ รวมทั้งงานพัฒนาแหล่งน้ำต่าง ๆ ที่อยู่นอกเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา

#### 8. ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 4

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยทรายสว่าง ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการชลประทานขนาดกลางและขนาดเล็กที่อยู่ในเขตอำเภอที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ คือ อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอสองดาวและอำเภอเจริญศิลป์ พร้อมทั้งประสานงานกับอำเภอและเกษตรกร ในการพิจารณาแก้ปัญหาเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านส่งน้ำให้แก่ พื้นที่เพาะปลูกรวมทั้งดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ฝึกอบรมเกษตรกรให้มีความรู้เรื่องการใช้น้ำชลประทานอย่างถูกวิธีและให้คำแนะนำในการก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบการส่งน้ำ รวมทั้งงานพัฒนาแหล่งน้ำต่าง ๆ ที่อยู่นอกเขตโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา



### ศักยภาพและความรับผิดชอบ

ปัจจุบันอ่างเก็บน้ำ ฝ่าย และโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า ที่อยู่ในเขตจังหวัด สกลนคร มีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ใน เขตจังหวัดสกลนครมีโครงการขนาดใหญ่ 2 โครงการ คือ เขื่อนน้ำพุง ของการไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย ความจุ 165 ล้านลูกบาศก์เมตร ทำหน้าที่ผลิตไฟฟ้า 6,000 กิโลวัตต์ และเขื่อนน้ำอูน โดยโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาน้ำอูน ความจุ 520 ล้านลูกบาศก์เมตร มีพื้นที่ชลประทาน 180,464 ไร่ และนอกเขตโครงการชลประทานขนาดใหญ่ อยู่ในความ ดูแลของโครงการชลประทานสกลนคร ในด้านส่งน้ำและบำรุงรักษาโครงการอ่างเก็บน้ำ ขนาดกลาง โครงการชลประทานขนาดเล็ก และโครงการชลประทานอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ ที่ดำเนินการก่อสร้างเสร็จ กระจายอยู่ในอำเภอต่าง ๆ ในเขตจังหวัดสกลนคร รวม 18 อำเภอ รวมพื้นที่ชลประทานทั้งสิ้น 349,514 ไร่ ดังนี้.-

#### 1. อ่างเก็บน้ำ

จำนวนทั้งสิ้น 155 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 237,339 ไร่

1.1 โครงการขนาดกลาง จำนวน 34 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 119,040 ไร่

1.1.1 โครงการขนาดกลาง จำนวน 10 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 34,920 ไร่

1.1.2 โครงการพระราชดำริ จำนวน 24 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 84,120 ไร่

1.2 โครงการขนาดเล็ก จำนวน 121 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 118,299 ไร่

1.2.1 โครงการขนาดเล็ก จำนวน 10 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 10,129 ไร่

1.2.2 โครงการพระราชดำริ จำนวน 24 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 93,050 ไร่

2. ฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 44 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 76,175 ไร่

2.1 โครงการขนาดกลาง จำนวน 3 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 43,600 ไร่

2.1.1 โครงการขนาดกลาง จำนวน 1 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 40,000 ไร่

2.1.2 โครงการพระราชดำริ จำนวน 2 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 3,600 ไร่

2.2 โครงการขนาดเล็ก จำนวน 41 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 32,575 ไร่

2.2.1 โครงการขนาดเล็ก จำนวน 37 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 10,129 ไร่

2.2.2 โครงการพระราชดำริ จำนวน 24 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 93,050 ไร่

### 3. สถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้า

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการใช้พลังงานไฟฟ้าสูบน้ำจากแม่น้ำ คลอง หรือแหล่งน้ำธรรมชาติที่มีพอเพียงตลอดปี เพื่อส่งให้พื้นที่เกษตรและบำรุงรักษาระบบสูบน้ำที่รับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งประสานงานกับอำเภอและเกษตรกร ในการพิจารณาแก้ปัญหาเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านส่งน้ำให้แก่พื้นที่เพาะปลูก รวมทั้งดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ฝึกอบรมเกษตรกรให้มีความรู้เรื่องการใช้น้ำชลประทานอย่างถูกต้อง และให้คำแนะนำในการบำรุงรักษาระบบการส่งน้ำ มีสถานีสูบน้ำ จำนวน 44 แห่ง มีพื้นที่ชลประทานทั้งสิ้น 36,000 ไร่

จำนวนทั้งสิ้น 44 โครงการ พื้นที่ชลประทาน 36,000 ไร่

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

โครงการชลประทานสกลนคร ได้ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทาน เพื่อให้การใช้น้ำชลประทานเกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งกลุ่มจำนวนองค์กรเกษตรกรผู้ใช้น้ำตามประเภทได้ดังนี้

1. สมาคมผู้ใช้น้ำชลประทาน จำนวน 6 สมาคม มีสมาชิก 993 ราย พื้นที่ 20,769 ไร่
2. กลุ่มบริหารการใช้น้ำชลประทาน จำนวน 4 กลุ่ม มีสมาชิก 489 ราย พื้นที่ 5,069 ไร่
3. กลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทาน จำนวน 370 กลุ่ม มีสมาชิก 1,165 ราย พื้นที่ 19,095 ไร่
4. กองทุนชลประทาน จำนวน 8 กองทุน วงเงิน 185,790 บาท

#### ประสิทธิภาพของการส่งน้ำและบำรุงรักษา

โครงสร้างระบบส่งน้ำและระบายน้ำ ระบบส่งน้ำโดยทั่วไปของโครงการยังอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากระบบส่งน้ำส่วนใหญ่ ก่อสร้างมานานหลายปี ทำให้อัตราการรั่วซึมการสูญเสียน้ำค่อนข้างสูง ตลอดจนถึงสภาพดินในแถบนี้เป็นดินร่วนปนทรายทำให้

การสูญเสียน้ำมีมากยิ่งขึ้น สภาพและการใช้น้ำโดยทั่วไป ปริมาณน้ำที่เก็บกักไว้จากอ่างเก็บน้ำของโครงการฯ จะใช้เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นน้ำชลประทานเพื่อช่วยการเพาะปลูกในฤดูฝนสำหรับนาข้าว และการเพาะปลูกในฤดูแล้ง

2. ใช้สำหรับการอุปโภค-บริโภค

3. ใช้สำหรับเลี้ยงสัตว์

4. ใช้สำหรับการประมง

### ปัญหาของโครงการ

#### 1. ปัญหาด้านการเกษตร

เกษตรกรยังขาดความรู้และความเข้าใจในการทำงานแบบเป็นระบบ หมู่คณะเกษตรกรยังขาดความมั่นใจในการที่จะเลือกเพาะปลูกพืชให้เหมาะสมในแต่ละฤดูกาล เกษตรกรยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาด และปัญหาที่ไม่สามารถขายผลผลิตได้ในราคาดีและไม่มีตลาดรองรับระบบส่งน้ำยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจเกิดจากเกษตรกรยังไม่เข้าใจระบบส่งน้ำในด้านการใช้งาน หรือมีการทำลายอาคารชลประทานต่าง ๆ ทำให้เกิดความเสียหาย และเป็นอุปสรรคแก่การกระจายน้ำเข้าสู่แปลงเพาะปลูก ประกอบกับระบบส่งน้ำที่มีอยู่ในปัจจุบันตามอ่างเก็บน้ำต่าง ๆ ได้ก่อสร้างมาเป็นเวลานานสภาพเสื่อมโทรมถึงแม้จะทำการซ่อมแซมอยู่เป็นประจำ แต่ก็ยังเป็นเพียงให้สามารถใช้งานได้เท่านั้น ไม่ถึงเกณฑ์ที่จะยกประสิทธิภาพสูงขึ้นได้อีก ทั้งขาดระบบคูส่งน้ำที่จะกระจายน้ำให้เข้าสู่แปลงนาได้อย่างทั่วถึงโดยสม่ำเสมอ

#### 2. ปัญหาด้านวิศวกรรม

ในสภาพปัจจุบันหน่วยงานบางแห่งได้ก่อสร้างมานาน ทำให้สภาพบริเวณที่ทำการ และสิ่งปลูกสร้างในเขตหน่วยงานโครงการต่าง ๆ มีสภาพชำรุดทรุดโทรม ซึ่งขาดงบประมาณในด้านปรับปรุงซ่อมแซม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถนนเข้าหน่วยงาน สะพานไม้ข้ามคลอง บ้านพักและรั้วรอบบริเวณโครงการฯ

#### 3. ปัญหาด้านยานพาหนะและการสื่อสาร

ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาแต่ละแห่งมีพื้นที่และขอบเขตรับผิดชอบมาก ยังขาดเครื่องมือสื่อสารในการติดต่อส่งข่าวสารและยานพาหนะในการเดินทางปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ซึ่งแต่ละที่อยู่ห่างกันมาก ทำให้การปฏิบัติงาน และการประสานงานต่าง ๆ ไม่สะดวกรวดเร็วและทั่วถึงเท่าที่ควร

### ที่ตั้งโครงการชลประทานสกลนคร

โครงการชลประทานสกลนคร (อ่างเก็บน้ำห้วยเดียก)

37 หมู่ 4 บ้านนาคำ ตำบลห้วยยาง อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000

โทรศัพท์ : 042-747-219 โทรสาร : 042-747-215

ที่ตั้งฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา โครงการชลประทานสกลนคร

ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 1

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำบ้านห้วยหวด ตำบลจันทร์เพ็ญ อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47260

ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 2

ที่ตั้งบริเวณโครงการพัฒนาลุ่มน้ำห้วยปลาหาง(ระบบผันน้ำ) บ้านธาตุ ตำบลวาริชภูมิ อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47150

ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 3

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยโทง อำเภอรามารนิวาส จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47120

ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 4

ที่ตั้งบริเวณโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยทรายสว่าง ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47110

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุนทร แพบทับ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้ เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และประเมิน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิภาพรรณ รอดโรคา และคณะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/ สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ศึกษาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้าง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ใน ระดับมากกว่าร้อยละ 70 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้า ในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และ ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นิภาพร เฝียนเสียน และคณะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมี

วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละศาลในภาค 8 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 และ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาลแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

วิไล ชัยสมภาร (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน รูปแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัด ลำพูน จำนวน 39 แห่ง จำนวน 879 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 275 คน เครื่องมือ

ที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัด ลำพูน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) แนวทางในการพัฒนา และเพื่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ด้านบุคลากรควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรมีการสร้างจิตสำนึกความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงานด้านเทคโนโลยี ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และด้านแนวทางการบริหารงาน การปฏิบัติงานควรยึดระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพและระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิคลำปาง วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง วิทยาลัยสารพัดช่างลำปาง วิทยาลัยการอาชีพเกาะคา วิทยาลัยการอาชีพเถิน และวิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ กฟผ. แม่เมาะ จำนวน 241 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA

การทดสอบความสัมพันธ์ Pearson Chi-Square ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 25-35 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี เงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี ระดับแรงจูงใจของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความต้องการความผูกพัน ด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการอำนาจ ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการรักษาวินัย และด้านผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง ได้แก่ ด้านความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจ

สุทธิคุณ วิริยะกุล (2558, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงการต่างประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าต่ำสุดกว่าด้านอื่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ โดยภาพรวม พบว่าแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r=.303^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวก ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์ของค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยหมายความว่า ยังมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ก็จะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้น



สุรียพร น้อยมณี (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดาให้ประสบความสำเร็จ 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดาให้ประสบความสำเร็จ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46 มีอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ ข้าราชการ โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในฝ่ายประสานสาธารณูปโภค มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 10,000-15,000 บาท ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและงานเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่องค์กรได้กำหนด บุคลากรมีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีทำให้ได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน (โบนัส) ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการศึกษารายด้าน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งและผลสำเร็จของงาน ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานะของอาชีพและเงินเดือน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ และด้านความมั่นคงในงาน

แสงทอง แป้นประโคน (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายช่างโยธา

ที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม จำนวน 120 คน โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p. 727) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ L.S.D. ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ นายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 2) นายช่างโยธา ที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนายช่างโยธาที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดนครพนม (1) ควรจะสนับสนุนเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (2) ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน (3) นายช่างโยธาควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (4) ในการปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติเหมือนเพื่อนร่วมงาน และต้องให้ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการทำงาน

จ.ส.อ.สมัย จุ่นเจริญ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัด กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัด กองร้อย ทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัด กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย และเก็บข้อมูลจากทั้งประชากร คือ ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 135 นาย และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ คือ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหาร สารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ที่ได้จากแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ.101-157 และ

แบบ 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 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 3) ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกประจำตัวของบุคคลอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อยู่ในระดับมาก และด้านความรู้อยู่ใน ระดับมาก ตามลำดับ 4) ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสมรรถนะไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561, บทคัดย่อ)

ได้ทำการศึกษา สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์การ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะหลัก อยู่ที่ระดับสูง สำหรับคุณภาพการให้บริการขององค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการให้บริการอย่างเสมอภาค ด้านการให้บริการที่ตรงเวลา ด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ ด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และด้านการให้บริการอย่างก้าวหน้า อยู่ที่ระดับสูง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะของการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการขององค์การ และสามารถทำนาย คุณภาพการให้บริการขององค์การ ได้ร้อยละ 28.7 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.01$

### งานวิจัยต่างประเทศ

Lausti and Penttinen (1998, p.116) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกใช้ระบบการจัดการหรือการป้องกันน้ำที่ใช้ในการเกษตร โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ผลิตให้สามารถเลือกใช้ระบบการป้องกันน้ำได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์สูงสุดกับสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ ซึ่งจากการสังเกตวิธีการใช้น้ำโดยการปล่อยไปตามสายยางที่อยู่ในพื้นที่นั้นโดยมีระบบการป้องกันคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา สำหรับเหตุผลในการเลือกระบบการใช้น้ำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในปัจจุบัน คือ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงสภาพของน้ำรวมทั้งคุณภาพและประสิทธิผลในการป้องกันอีกทั้งการเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

Morren (2002, p. 1152) ได้ศึกษาการรวมเอาแนวคิดประชาสังคมมาอภิปราย ซึ่งได้ถูกหยิบยกมาเป็นคำถามสำคัญหลายประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและประชาธิปไตย การนิยามคำว่าประชาสังคมจะสะท้อนแนวคิดของเราว่า เราคาดหวังว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระบอบประชาธิปไตยจะเกิดขึ้นที่ไหน และประชาธิปไตยจึงควรต้องแบ่งแยก กำหนดแน่ชัดระหว่างภาครัฐกับเอกชนมากน้อยเพียงใด สังคมและรัฐควรมีโครงสร้างอย่างไร เพื่อที่จะปกป้องสิทธิเสรีภาพอันเป็นหัวใจสำคัญของระบอบประชาธิปไตย และแนวคิดประชาสังคมสามารถถ่ายทอดไปไม่เฉพาะแค่พื้นที่หนึ่งและรัฐหนึ่งไปสู่ที่อื่นได้หรือไม่ การปกครองและประชาธิปไตยซึ่งอยู่เบื้องหลังแนวคิด สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทฤษฎีการพัฒนาและปฏิบัติได้เพียงใด การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้สำรวจถึงวิธีการเข้าถึงหลักธรรมาภิบาล และแสดงถึงสังคมที่เป็นตัวอย่างในการเข้าถึงแนวคิดประชาสังคมที่ถูกใช้โดย CIDA และธนาคารโลก

McAllister (2006, p. 163) ศึกษาการประเมินสมรรถนะขั้นพื้นฐานในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อมเพรียงและเข้าใจในการปฏิบัติงาน สามารถระบุได้ว่า การปฏิบัติงานควรมีความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจ ความสามารถที่เพียงพอ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความสามารถที่จะทำให้สิ่งเหล่านั้นเพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการปฏิบัติงาน การประเมินถูกปรับปรุงบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมจากการพัฒนาในครั้งแรกของการประเมินความสามารถ และความก้าวหน้าการพัฒนาที่ต้องการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ซึ่งการค้นคว้าวิจัยนี้จะช่วยเหลือให้เกิดการพัฒนาอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

Wood Sheena, Webb Paul and Page Steve. (2007, Abstract) ได้ศึกษา การวัดความพึงพอใจของลูกค้า : การวัดประสิทธิภาพและในกรอบของรัฐบาลท้องถิ่นที่ ประเทศอังกฤษ พบว่า การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการจัดอันดับ ของรัฐบาลมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานและกิจกรรมสำหรับองค์กรและลูกค้า โดยการวางแผนในแต่ละระดับจะต้องมีการเชื่อมโยงกับระดับอื่น ๆ เช่น รัฐบาลกลาง องค์กร ระดับแผนก เป็นต้น ความสำเร็จประสิทธิภาพการทำงานอาจจะสะท้อนให้เห็น ในหลายปัจจัย เช่น การบริการลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม รายได้ตรงตามเป้าหมาย (ในภาครัฐมีเป้าหมายที่เป็นตัวเลข)

Local Government Studies (2007, Abstract) ทำการศึกษา Transformational Government? The Role of Information Technology in Delivering Citizen –Centric Local Public Services เป็นงานที่มีความทันสมัย มีประเด็นที่น่าสนใจของการ กำหนดนโยบายอย่างมีวิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ ภาครัฐในการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่กฎหมายภายใต้ การกระจายอำนาจตามรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ผู้บริหารในบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบายของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมหรือการกระทำ ต่าง ๆ โดยบทบาทใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรในลักษณะของการบริหารจัดการ และ การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งบริบทเกี่ยวกับการบริการประชาชน นับว่าเป็น ความท้าทายนักบริหาร งานบทความนี้มีความน่าสนใจในการศึกษาถึงนโยบายการ ให้บริการประชาชนของภาครัฐในส่วนของท้องถิ่นเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการข้อมูลที่มี การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ปฏิรูป ให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว สะดวก อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการให้บริการประชาชนภายใต้การตั้งชื่อว่า ศูนย์การบริการสาธารณะ ของภาครัฐ บริการครบสมบูรณ์ในจุดเดียว One Stop Service, Citizen-Centric, CRM, e-government, t-government เป็นต้น นับว่ามีอิทธิพลสูงต่อองค์กรและมีผลกระทบกับ บุคคลอีกหลากหลาย ที่ติดต่อประสานงานกับองค์กร ผู้วิจารณ์เห็นว่าวัตถุประสงค์ของ บทความ มีความครอบคลุม ชัดเจน ได้เนื้อหาสาระ มีความสมบูรณ์ ในรายละเอียดของ การอธิบายความเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ประกอบกับเน้นให้เห็นถึงความสำคัญ ของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (NPM) ที่ต้องอาศัยเครื่องมือในการจัดการของภาครัฐใน ส่วนของท้องถิ่น ต่อการให้บริการภาคประชาชน โดยการประเมินผล การนำนโยบายไป ปฏิบัติของการตั้งศูนย์การให้บริการประชาชน ที่มาจากการออกแบบของภาครัฐ ถือว่าเป็น ทางเลือกของนโยบายที่ดีซึ่งสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป หากภาครัฐนำเอาทางเลือกของนโยบายการขับเคลื่อนศูนย์บริการประชาชนในระดับท้องถิ่น โดยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ อาจมีผลเสียในแง่ของค่าใช้จ่ายที่สูง บุคลากรขาดความชำนาญ ต้องอาศัยระยะเวลา อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบาย นำนโยบายไปปฏิบัติ และประเมินผลของนโยบาย Citizen-Centric เป็นทางเลือกนโยบายที่จะนำมากำหนดนโยบายให้ครอบคลุมท้องถิ่นทั้งหมด โดยเป้าหมายนำมาซึ่งประโยชน์กับประชาชนโดยรวมอย่างแท้จริงต่อไป

โดยสรุป จากการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำ 1) แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg, Bernard, and Barbara (1959, p. 113–115) 2) องค์ประกอบของสมรรถนะของ แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา (2561, หน้า 72) และทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ David C. McClelland (1998, p. 186) 3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมชลประทาน และแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร ซึ่งหมายถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกจนครในภาพรวมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ ของกรมชลประทาน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ  
ชลประทานสกนนคร ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey  
Research) โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย  
ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร  
จำนวน 890 คน (โครงการชลประทานสกนนคร, 2562)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโครงการชลประทาน  
สกนนคร จำนวน 268 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูป  
คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สิน พันธุ์พินิจ, 2554,  
หน้า 137) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)  
(รายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

##### 3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling)  
และการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากขึ้นตาม

สัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน แล้วทำการจับสลากรายชื่อ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่จนครบจำนวนตามที่กำหนด

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โครงการชลประทานสกลนคร (อ่างเก็บน้ำห้วยเดียก)	305	92
ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 1	126	38
ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 2	145	43
ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 3	153	46
ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ 4	163	49
รวม	890	268

ที่มา : โครงการชลประทานสกลนคร มกราคม พ.ศ. 2563

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนี่ 1 เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้



- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197-208)

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก
	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย
น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร  
แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197-208)

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
-----------	---------------------	--

ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร  
แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ  
โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของ  
โครงการชลประทานสกลนคร ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น  
5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197-208)

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

ลักษณะแบบสอบถาม ในตอนที่ 5 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form)

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยามศัพท์ และงานวิจัยเกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และข้อคำถาม
2. สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร 2) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และนำผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินค่าตามความคิดเห็น
3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ Herzberg, Bernard, and Barbara (1959, p. 113-115)
  - 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะของ แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และ นิคมเจียรจินดา (2561, หน้า 72) และทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของ David C. McClelland (1998, p. 186)
  - 3.3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมชลประทาน และแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับ
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหา และความถูกต้อง
5. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ กระทำโดย

นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยที่ ค่า +1 หมายถึงข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน, ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนทรงคุณวุฒิ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านที่ได้ตรวจสอบและเห็นว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วดังมีรายชื่อต่อไปนี้

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- 5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 5.3 ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ อาจารย์ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 5.4 นายไกรโรจ มัชฌมาน หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม โครงการชลประทานสกลนคร

5.5 นายวัชรพงศ์ ศรีสำราญ หัวหน้าฝ่ายจัดสรรน้ำและปรับปรุงระบบชลประทาน โครงการชลประทานสกลนคร

6. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด คือ บุคลากรโครงการชลประทานจังหวัดนครพนม หลังจากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ด้วยวิธีการของ Cronbach ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ต้องมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้

- 1) แบบสอบถามภาพรวมทั้งหมด ได้ค่าความเชื่อมั่น .78
- 2) แบบสอบถามการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .77
- 3) แบบสอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .86
- 4) แบบสอบถามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .84

(รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

7. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) คัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551, หน้า 76)

- 1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งหมด อยู่ระหว่าง 0.38–0.85
- 2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.39–0.85
- 3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.40–0.84
- 4) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.38–0.76

(รายละเอียดดังภาคผนวก จ)

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่นแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโครงการชลประทานสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่ประชากรกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 245 คน พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถาม
4. ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้ว นำมาลงรหัสเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน
2. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพรรณนาข้อค้นพบจากการวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยแยกสถิติออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics)

#### 1.1 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และแจกแจงความถี่ (Frequencies)

บรรยายลักษณะของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

#### 1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ระดับ

##### 1.2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร

##### 1.2.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร

##### 1.2.3 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

### 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ดำเนินการโดย

#### 2.1 ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะการปฏิบัติงาน กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product

Moment Correlation Coefficient) ทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ตรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่า

มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่า

มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่า

มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่า

มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิง

เส้นตรง

2.2.2 การศึกษาอิทธิพลของอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^{2Adj}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
TMOT	แทน	ผลรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกจนคร
$MOT_1$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน
$MOT_2$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในงาน
$MOT_3$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน
$MOT_4$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ
$MOT_5$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการเจริญเติบโต

MOT <sub>6</sub>	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ
TPER	แทน	ผลรวมของสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ ชลประทานสกลนคร
PER <sub>1</sub>	แทน	สมรรถนะหลัก
PER <sub>2</sub>	แทน	สมรรถนะในด้านการจัดการ
PER <sub>3</sub>	แทน	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน
TACH	แทน	ผลรวมของผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ ชลประทานสกลนคร
ACH <sub>1</sub>	แทน	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
ACH <sub>2</sub>	แทน	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านคุณภาพการให้บริการ
ACH <sub>3</sub>	แทน	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ
ACH <sub>4</sub>	แทน	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาองค์กร
P-Value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โครงการชลประทานสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โครงการชลประทานสกลนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ  
ชลประทานสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ  
ชลประทานสกลนคร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร จำนวน 268 คน อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n=268)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
-ชาย	179	66.79
-หญิง	89	33.21
4. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	41	15.30
- 31-40 ปี	92	34.33
- 41-50 ปี	106	39.55
- 51-60 ปี	29	10.82
3. การศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	99	36.94
- ปริญญาตรี	154	57.46
- สูงกว่าปริญญาตรี	15	5.60
4. สถานภาพ		
- โสด	45	16.79
- สมรส	178	66.42
- หม้าย/หย่าร้าง	45	16.79

ตาราง 4 (ต่อ)

(n=268)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
- 1-5 ปี	41	15.30
- 6-10 ปี	111	41.41
- 11-20 ปี	88	32.84
- มากกว่า 20 ปี	28	10.45
รวม	268	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร มีจำนวน 268 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 66.79 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 39.55 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 57.46 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 66.42 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 41.41ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โครงการชลประทานสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 5-11

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน

(n=268)

ด้าน ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ลักษณะของงาน	4.30	0.47	มาก
2	ความสำเร็จในงาน	4.61	0.37	มากที่สุด
3	ความก้าวหน้าในการทำงาน	4.48	0.53	มาก
4	ความรับผิดชอบ	4.49	0.40	มาก
5	การเจริญเติบโต	4.57	0.43	มากที่สุด
6	การยอมรับนับถือ	4.53	0.35	มากที่สุด
	รวม	4.50	0.25	มาก

จากตาราง 5 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในงาน ( $\bar{X} = 4.61$ ) มีแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเจริญเติบโต ( $\bar{X} = 4.57$ ) มีแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 4.53$ ) มีแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.49$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน  
ระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) มีแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานในระดับมาก

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านลักษณะของงาน

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของท่าน	4.10	0.67	มาก
2	ท่านมีอิสระในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำอย่าง เต็มที่	4.27	0.56	มาก
3	งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เป็นการเพิ่มทักษะและ ประสบการณ์ของตนเอง	4.43	0.58	มาก
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่ท่าน พอใจ	4.25	0.64	มาก
5	งานที่ท่านปฏิบัติมีความท้าทายทำให้มีความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.46	0.62	มาก
รวม		4.30	0.47	มาก

จากตาราง 6 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ งานที่ท่านปฏิบัติมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือ งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์  
ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.43$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความ  
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความสำเร็จในงาน

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ได้ตามกำหนดเวลา	4.59	0.49	มากที่สุด
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้	4.65	0.52	มากที่สุด
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้อย่าง ถูกต้องเรียบร้อย	4.60	0.53	มากที่สุด
4	ท่านมีความพอใจในความสำเร็จในงานที่ท่าน ปฏิบัติ	4.55	0.54	มากที่สุด
5	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเหมาะสม กับงานอยู่เสมอ	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม		4.61	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านความสำเร็จในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ  
( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความพอใจใน  
ความสำเร็จในงานที่ท่านปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.55$ )



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	4.42	0.65	มาก
2	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน	4.43	0.59	มาก
3	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	4.57	0.58	มากที่สุด
4	ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.40	0.74	มาก
5	บุคลากรที่ดำเนินงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้า ในงานการทำงาน	4.57	0.64	มากที่สุด
รวม		4.48	0.53	มาก

จากตาราง 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}=4.48$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านได้รับการ  
สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.57$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน  
ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรที่ดำเนินงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในงานการ  
ทำงาน ( $\bar{X}=4.57$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย  
ที่สุด คือ ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ( $\bar{X}=4.40$ ) มีแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานในระดับมาก

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านความรับผิดชอบ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.26	0.66	มาก
2	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.56	0.53	มากที่สุด
3	ท่านอุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่เมื่อได้รับ มอบหมายในการปฏิบัติงาน	4.63	0.54	มากที่สุด
4	ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.50	0.59	มาก
5	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานใน หน้าที่	4.52	0.60	มากที่สุด
รวม		4.49	0.40	มาก

จากตาราง 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านอุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่เมื่อ  
ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.63$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก  
ที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้  
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.56$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน  
( $\bar{X}=4.26$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเอง อยู่เสมอสม่ำเสมอ	4.61	0.55	มากที่สุด
2	การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหา โอกาส	4.37	0.61	มาก
3	การเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ และได้รับ ความสำเร็จในชีวิต	4.62	0.51	มากที่สุด
4	ท่านมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	4.56	0.61	มากที่สุด
5	ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมนุษย์ สัมพันธ์ที่ดี จึงได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงาน	4.71	0.48	มากที่สุด
รวม		4.57	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ  
และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จึงได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงาน ( $\bar{X} = 4.71$ ) มีแรงงใจในการ  
ปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ และได้รับ  
ความสำเร็จในชีวิต ( $\bar{X} = 4.62$ ) มีแรงงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส  
( $\bar{X} = 4.37$ ) มีแรงงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการยอมรับนับถือ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของท่าน	4.60	0.49	มากที่สุด
2	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่าน	4.48	0.54	มาก
3	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.49	0.51	มาก
4	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดี จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.52	0.53	มากที่สุด
5	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงานในการทำงาน	4.56	0.53	มากที่สุด
รวม		4.53	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นใน  
ความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด  
รองลงมาคือ ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในการทำงาน  
( $\bar{X} = 4.56$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โครงการชลประทานสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 12-15

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน

(n=268)

ด้าน ที่	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	สมรรถนะหลัก	4.71	0.29	มากที่สุด
2	สมรรถนะในด้านการจัดการ	4.56	0.43	มากที่สุด
3	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน	4.55	0.36	มากที่สุด
รวม		4.61	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ  
สมรรถนะหลัก ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะในด้านการจัดการ ( $\bar{X} = 4.56$ )  
ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.55$ )

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะหลัก

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านเข้าใจระบบการบริหารงานขององค์กร	4.46	0.56	มาก
2	ท่านเข้าใจงานที่ปฏิบัติงานอยู่	4.69	0.48	มากที่สุด
3	ท่านมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและ ระบบงานที่ปฏิบัติอยู่	4.72	0.50	มากที่สุด
4	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรระบบงาน และงานที่ ปฏิบัติงานอยู่	4.76	0.42	มากที่สุด
5	ท่านมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	4.74	0.44	มากที่สุด
6	ท่านมีเซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	4.75	0.46	มากที่สุด
7	ท่านยึดถือคุณธรรม จริยธรรมและความ รับผิดชอบ	4.84	0.37	มากที่สุด
รวม		4.71	0.29	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.71)  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านยึดถือคุณธรรม จริยธรรม  
และความรับผิดชอบ ( $\bar{X}$  =4.84) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา  
คือ ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\bar{X}$  =4.76) มี  
สมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจ  
ระบบการบริหารงานขององค์กร ( $\bar{X}$  =4.46) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะในด้านการจัดการ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านสามารถการวิเคราะห์วางแผน	4.51	0.54	มากที่สุด
2	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา	4.56	0.55	มากที่สุด
3	ท่านสามารถทำงานเป็นทีม	4.48	0.52	มาก
4	ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างชัดเจน	4.64	0.51	มากที่สุด
5	ท่านมีสมรรถนะในการสนับสนุน และติดตามงาน	4.63	0.48	มากที่สุด
รวม		4.56	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะในด้านการจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X}$  =4.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถสื่อสาร  
ข้อมูลได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  =4.64) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา  
คือ ท่านมีสมรรถนะในการสนับสนุน และติดตามงาน ( $\bar{X}$  =4.63) มีสมรรถนะการ  
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถทำงานเป็น  
ทีม ( $\bar{X}$  =4.48) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านสามารถปฏิบัติภารกิจของท่านด้วยตนเอง	4.56	0.50	มากที่สุด
2	ท่านสามารถติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ติดตามงาน	4.64	0.51	มากที่สุด
3	ท่านใช้ทักษะการสื่อสารและจงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	4.47	0.53	มาก
4	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน	4.41	0.65	มาก
5	ท่านเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ สำนักงานได้เป็นอย่างดี	4.65	0.53	มากที่สุด
6	ท่านสามารถใช้ทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	0.53	มากที่สุด
รวม		4.55	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X}$  =4.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเชี่ยวชาญในการ  
ใช้เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X}$  =4.65) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านสามารถติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ติดตามงาน  
( $\bar{X}$  =4.64) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน ( $\bar{X}$  =4.41) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่  
ในระดับมาก



#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของ โครงการชลประทานสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน  
สกลนคร รายละเอียดดังตาราง 16-20

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกลนคร รายด้าน

(n=268)

ด้าน ที่	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	4.52	0.45	มากที่สุด
2	ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.64	0.34	มากที่สุด
3	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.56	0.33	มากที่สุด
4	ด้านการพัฒนาองค์กร	4.34	0.51	มาก
รวม		4.51	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน  
สกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน  
ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.64$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ  
ราชการในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ  
( $\bar{X} = 4.56$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ  
( $\bar{X} = 4.52$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อย  
ที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกจนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามที่วางแผนไว้	4.49	0.50	มาก
2	ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่าน สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้	4.55	0.62	มากที่สุด
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจ ที่ได้แถลงนโยบายไว้	4.46	0.61	มาก
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	4.56	0.52	มากที่สุด
รวม		4.52	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน  
สกจนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของ  
ท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ( $\bar{X} = 4.56$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่านสอดคล้องกับ  
งบประมาณที่ได้วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.55$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้  
แถลงนโยบายไว้ ( $\bar{X} = 4.46$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ประชาชน	4.70	0.46	มากที่สุด
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ ประชาชน	4.57	0.53	มากที่สุด
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการ บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.52	มากที่สุด
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ ประชาชนที่มาใช้บริการ	4.63	0.52	มากที่สุด
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้าน คุณภาพการให้บริการ	4.72	0.45	มากที่สุด
รวม		4.64	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน  
สกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดย  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ  
การให้บริการ ( $\bar{X} = 4.72$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง  
ประชาชน ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถสร้าง  
ความพึงพอใจแก่ประชาชน ( $\bar{X} = 4.57$ )

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านสามารถก่อสร้างซ่อมแซมและ ปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน	4.64	0.51	มากที่สุด
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตาม กำหนดเวลา	4.59	0.52	มากที่สุด
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า	4.57	0.50	มากที่สุด
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	4.39	0.55	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการ ดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดีมีผลการศึกษาวิจัย และพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ	4.61	0.52	มากที่สุด
รวม		4.56	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน  
สกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X}=4.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน  
สามารถก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน ( $\bar{X}=4.64$ ) มีผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและ  
การดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ  
( $\bar{X}=4.61$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ( $\bar{X}=4.39$ ) มี  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการพัฒนางองค์กร

(n=268)

ด้าน ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ	4.46	0.67	มาก
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า	4.13	0.81	มาก
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจตัดสินใจในการบริหารงาน	4.38	0.60	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	4.21	0.77	มาก
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนางองค์กร	4.54	0.53	มากที่สุด
รวม		4.34	0.51	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการพัฒนางองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนางองค์กร ( $\bar{X} = 4.54$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.46$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.13$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมาก

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 20-22

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ศรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดโรงพยาบาลนครพนม รายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ  
ของโครงการชลประทานสกนนคร

ตัวแปร	MOT <sub>1</sub>	MOT <sub>2</sub>	MOT <sub>3</sub>	MOT <sub>4</sub>	MOT <sub>5</sub>	MOT <sub>6</sub>	TMOT	PER <sub>1</sub>	PER <sub>2</sub>	PER <sub>3</sub>	TPER	ACH <sub>1</sub>	ACH <sub>2</sub>	ACH <sub>3</sub>	ACH <sub>4</sub>	TACH
Mean	4.30	4.61	4.48	4.49	4.57	4.53	4.50	4.71	4.56	4.55	4.61	4.52	4.64	4.56	4.34	4.51
S.D.	0.47	0.37	0.53	0.40	0.43	0.35	0.25	0.29	0.43	0.36	0.24	0.45	0.34	0.33	0.51	0.22
MOT <sub>1</sub>	1	.207**	.179**	.211**	.083	.024	.507**	.025	.161**	.148*	.167**	.073	.050	.124*	.110	.166**
MOT <sub>2</sub>		1	.385**	.313**	.101	.058	.565**	.104	.292**	.170**	.282**	.318**	.200**	.146*	.112	.338**
MOT <sub>3</sub>			1	.576**	.296**	.099	.757**	.144*	.235**	.170**	.272**	.232**	-.011	.072	.039	.145*
MOT <sub>4</sub>				1	.320**	.109	.722**	.143*	.382**	.165**	.344**	.254**	.097	.117	.138*	.275**
MOT <sub>5</sub>					1	.231**	.575**	.105	.168**	.178**	.224**	.223**	.182**	-.030	.088	.207**
MOT <sub>6</sub>						1	.382**	.230**	.183**	.272**	.338**	.131*	.218**	.006	.051	.177**
TMOT							1	.204**	.393**	.304**	.447**	.341**	.188**	.123*	.149*	.356**
PER <sub>1</sub>								1	.310**	.138*	.697**	.288**	.126*	.113	.039	.240**
PER <sub>2</sub>									1	.104	.705**	.271**	.132*	.028	.085	.230**
PER <sub>3</sub>										1	.624**	.182**	.111	.209**	.038	.225**
TPER											1	.364**	.181**	.174**	.080	.343**
ACH <sub>1</sub>												1	.093	.085	-.087	.439**
ACH <sub>2</sub>													1	.040	.004	.461**
ACH <sub>3</sub>														1	.259**	.598**
ACH <sub>4</sub>															1	.663**
TACH																1

จากตาราง 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวม (TMOT) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวม (TACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.356$ )

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวม (TPER) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวม (TACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.343$ )

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวม (TMOT) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวม (TACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.356$ ) และ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวม (TPER) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวม (TACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.343$ ) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อแรงในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยตนเอง จึงไม่มีปัญหาเรื่องภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม และเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์พหุถดถอย จึงสามารถนำไปวิเคราะห์หาการถดถอยพหุคูณได้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 21



ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

ตัวแปร	B	Std.error	( $\beta$ )	t	P-value
(Constant)	1.081	.227		4.764	.000
ลักษณะของงาน (MOT <sub>1</sub> )	.013	.030	.019	.435	.664
ความสำเร็จในงาน (MOT <sub>2</sub> )	.081	.029	.134	2.787	.006**
ความก้าวหน้าในการทำงาน (MOT <sub>3</sub> )	.030	.031	.046	.948	.344
ความรับผิดชอบ (MOT <sub>4</sub> )	.020	.027	.036	.748	.455
การเจริญเติบโต (MOT <sub>5</sub> )	.355	.042	.400	8.548	.000***
การยอมรับนับถือ (MOT <sub>6</sub> )	.252	.030	.384	8.261	.000***

$R^2 = .523$ ,  $R^{2Adj} = .512$ ,  $F = 47.715$ ,  $Sig = .000^{***}$

จากตาราง 21 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต (MOT<sub>5</sub>) ( $\beta=.400$ ) ด้านการยอมรับนับถือ (MOT<sub>6</sub>) ( $\beta=.384$ ) และด้านการยอมรับนับถือ (MOT<sub>6</sub>) ( $\beta=.134$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .512 ส่วนด้านลักษณะของงาน (MOT<sub>1</sub>) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (MOT<sub>3</sub>) และด้านความรับผิดชอบ (MOT<sub>4</sub>) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 51.20 โดยสามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.081 + .013(X_1) + .081(X_2) + .030(X_3) + .020(X_4) + .355(X_5) + .252(X_6)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .019(Z_1) + .134(Z_2) + .046(Z_3) + .036(Z_4) + .400(Z_5) + .384(Z_6)$$

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร

ตัวแปร	B	Std.error	( $\beta$ )	t	P-value
(Constant)	2.749	.261		10.515	.000
สมรรถนะหลัก (PER <sub>1</sub> )	.183	.052	.224	3.500	.001*
สมรรถนะในด้านการจัดการ (PER <sub>2</sub> )	.100	.040	.158	2.485	.014*
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (PER <sub>3</sub> )	.100	.038	.151	2.605	.010*

$R^2 = .150$ ,  $R^{2Adj} = .141$ ,  $F = 15.554$ ,  $Sig = .000^{**}$

จากตาราง 22 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกจนคร ด้านสมรรถนะหลัก (PER<sub>1</sub>) ( $\beta=.224$ ) ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (PER<sub>3</sub>) ( $\beta=.151$ ) และสมรรถนะในด้านการจัดการ (PER<sub>2</sub>) ( $\beta=.158$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .141 โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร ได้ร้อยละ 14.10 โดยสามารถสร้างสมการในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 2.749 + .183(X_1) + .100(X_2) + .100(X_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .224(Z_1) + .158(Z_2) + .151(Z_3)$$

**ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การ  
ปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร**

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ / ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวนคน (n = 268)	ร้อยละ
- ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	156	58.21
- ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	112	41.79
รวม	268	100.00

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 260 คน มีผู้ตอบ  
แบบสอบถามปลายเปิด แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร จากแบบสอบถาม  
ปลายเปิด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 58.21 ส่วนที่เหลือจำนวน 112 คน เป็นผู้ที่ไม่  
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 41.79

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร สามารถสรุปเป็นประเด็น  
ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่  
เจ้าหน้าที่ฯ
2. ควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน  
ที่ชัดเจน
3. ควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จ  
ลุล่วง
4. ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

5. ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกคน  
ได้ความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ

6. ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง  
หน้าที่การงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม และต้องมีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการพิจารณา  
ความดีความชอบ หรือการประเมินผลการทำงาน

7. ผู้บริหารควรพัฒนาศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
การบริหารงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การฝึกอบรม  
เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

8. ผู้บริหารควรสนับสนุนพนักงานรุ่นใหม่โดยเปิดโอกาสให้แสดง  
ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

9. ควรมีการปรับปรุงและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้กับพนักงาน  
ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานมากขึ้น

โดยสรุป ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ  
ราชการของโครงการชลประทานสกลนคร คือ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ ดูแลความ  
เป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย  
ในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัว  
และมีประสิทธิภาพ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงาน  
อย่างเต็มที่ และตัวผู้บริหารเองควรพัฒนาศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
การบริหารงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การฝึกอบรม  
เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ  
ชลประทานสกลนคร ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร  
มีจำนวน 268 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 66.79 มีอายุ  
ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 39.55 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี  
มากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 57.46 มีสถานภาพสมรส มากที่สุด จำนวน  
178 คน คิดเป็นร้อยละ 66.42 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน  
111 คน คิดเป็นร้อยละ 41.41 ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในงาน ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมาคือ ด้านการเจริญเติบโต  
( $\bar{X} = 4.57$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 4.53$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.49$ )  
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้าน  
ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ งานที่ท่าน  
ปฏิบัติมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือ  
งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.43$ )

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.10$ )

2.2 ด้านความสำเร็จในงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความพอใจในความสำเร็จในงานที่ท่านปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.55$ )

2.3 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมาคือ บุคลากรที่ดำเนินงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในงานการทำงาน ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ( $\bar{X} = 4.40$ )

2.4 ด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านอุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่เมื่อได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.26$ )

2.5 ด้านการเจริญเติบโต มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงาน ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาคือ การเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ และได้รับความสำเร็จในชีวิต ( $\bar{X} = 4.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส ( $\bar{X} = 4.37$ )

2.6 ด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมาคือ ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในการทำงาน

( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ( $\bar{X} = 4.48$ )

3. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะในด้านการจัดการ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) โดยสามารถสรุปผลในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

3.1 ด้านสมรรถนะหลัก มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านยึดถือคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.84$ ) รองลงมาคือ ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\bar{X} = 4.76$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจระบบการบริหารงานขององค์การ ( $\bar{X} = 4.46$ )

3.2 ด้านสมรรถนะในด้านการจัดการ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ ท่านมีสมรรถนะในการสนับสนุน และติดตามงาน ( $\bar{X} = 4.63$ ) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.48$ )

3.3 ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ติดตามงาน ( $\bar{X} = 4.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.41$ )

4. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์การ ( $\bar{X} = 4.34$ ) โดยสามารถสรุปผลในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

4.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้ ( $\bar{X} = 4.46$ )

4.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.72$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน ( $\bar{X} = 4.57$ )

4.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการที่คุ้มค่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ( $\bar{X} = 4.39$ )

4.4 ด้านการพัฒนาองค์กร มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาคูคณากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.46$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.13$ )

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต ( $MOT_5$ ) ( $\beta = .400$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $MOT_6$ ) ( $\beta = .384$ ) และด้านการยอมรับนับถือ ( $MOT_6$ ) ( $\beta = .134$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์



พยากรณ์ = .512 ส่วนด้านลักษณะของงาน (MOT<sub>1</sub>) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (MOT<sub>3</sub>) และด้านความรับผิดชอบ (MOT<sub>4</sub>) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 51.20

6. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะหลัก (PER<sub>1</sub>) ( $\beta=.224$ ) ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (PER<sub>3</sub>) ( $\beta=.151$ ) และสมรรถนะในด้านการจัดการ (PER<sub>2</sub>) ( $\beta=.158$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .141 โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 14.10

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยจากการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.50$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในงาน ( $\bar{X}=4.61$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเจริญเติบโต ( $\bar{X}=4.57$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=4.53$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.49$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X}=4.48$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะงาน ( $\bar{X}=4.30$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโครงการชลประทานสกลนครให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจหรือแรงจูงใจ ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการทุกระดับมีความหวัง และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ จึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จ.ส.อ.สมัย จุ่นเจริญ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผลศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อย

ทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิคุณ วิริยะกุล (2558, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัด กระทรวงการต่างประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้าน ความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจของ บุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความต้องการความผูกพัน ด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการอำนาจ

2. ผลการวิจัยจากการศึกษาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการ ชลประทานสกลนคร พบว่า สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทาน สกลนครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะในด้านการจัดการ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) ที่ผลการวิจัยเป็น เช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และมีความรู้สึภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน ที่ตนเองทำอยู่ จึงทำให้เกิดแรงขับในการพยายามที่จะปฏิบัติงานของตนให้เกิด ประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพมากที่สุด รวมถึงโครงการชลประทานสกลนคร มีวัฒนธรรม องค์การที่บุคลากรถือปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นอีกสิ่งหนึ่ง ที่เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เนื่องจากองค์กรที่ทำงานถ้ามีวัฒนธรรมองค์การที่ดี พนักงาน ยอมรับได้และมีความเข้าใจจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมผู้บริหารหรือ หัวหน้างานที่อาจคอยช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรโครงการ ชลประทานสกลนคร จึงทำให้สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทาน สกลนครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพ การให้บริการขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะ ด้านการจัดการ และ สมรรถนะหลัก อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จ.ส.อ.สมัย จุณเจริญ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของ งานของข้าราชการสังกัด กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผลศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิก ประจำตัวของบุคคลอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อยู่ใน ระดับมาก และด้านความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงทอง แป้นประโคน (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่าง โยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ใน ระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการ ที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิคุณ วิริยะกุล (2558, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ผลการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวง พบว่า ระดับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะ ด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้าน ความร่วมแรงร่วมใจ ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

3. ผลการวิจัยจากการศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ ชลประทานสกลนคร พบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน สกลนครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.64$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ ราชการในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

( $\bar{X} = 4.56$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.52$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์การ ( $\bar{X} = 4.34$ ) มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้เป็นอย่างดี จึงส่งผลให้

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จ.ส.อ.สมัย จุ่นเจริญ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผลศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานของข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีระดับคะแนนประเมินสูงสุด 364 คะแนน คะแนนประเมินต่ำสุด 320 คะแนน คะแนนเฉลี่ย 337 คะแนน และเมื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ข้าราชการสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าร้อยละ 80 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล ชัยสมภาร (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร เขียนเลี่ยน และคณะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร รอดโรคา และคณะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร แทบทับ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4. ผลการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านการเจริญเติบโต ( $MOT_5$ ) ( $\beta = .400$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $MOT_6$ ) ( $\beta = .384$ ) และด้านการยอมรับนับถือ ( $MOT_6$ ) ( $\beta = .134$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .512 โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ได้ร้อยละ 51.20

ส่วนส่วนด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร เป็นงานที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน มีรูปแบบระเบียบแบบแผนที่เป็นข้อบังคับหรือเป็นแนวทางให้บุคลากรโครงการชลประทานสกลนครต้องยึดถือหรือปฏิบัติตาม จึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลเป็นอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ซึ่งโครงการชลประทานสกลนคร มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อย่างต่อเนื่องทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง อาทิ การจัดโครงสร้างการทำงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การให้การสนับสนุน การช่วยเหลือกันซึ่งกันและกันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยกย่องชมเชยในความสำเร็จ เป็นต้น โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเป็นแรงผลักดัน ให้บุคลากรสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้และส่งผลให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร น้อยมณี (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน 2) ปัจจัยคำจูน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ และด้านความมั่นคงในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร เนิยเนียน และคณะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร รอดโรคา และคณะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร เทพทับ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ of ข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. ผลการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร ด้านสมรรถนะหลัก (PER<sub>1</sub>) ( $\beta=.224$ ) ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (PER<sub>3</sub>) ( $\beta=.151$ ) และสมรรถนะในด้านการจัดการ (PER<sub>2</sub>) ( $\beta=.158$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .141 โดยสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนครได้ร้อยละ 14.10 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ยิ่งบุคลากรโครงการชลประทานสกลนครมีสมรรถนะสูงขึ้น จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hay Group (2004, p. 168) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ

สมรรถนะต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้ 1) ต่อองค์การ สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์การบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด 2) ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในที่ทำงาน 3) ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวังสิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล ชัยสมภาร (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร เขียนเลื่อน และคณะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร รอดโรคา และคณะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โครงการชลประทานสกนนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร ด้านลักษณะของงาน โดยผู้บริหารควรมอบหมายงานและปริมาณงานให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และควรให้อิสระในงานแก่บุคลากรที่รับมอบหมายให้ทำอย่างเหมาะสม

1.2 โครงการชลประทานสกนนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน และให้มีทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ด้านสมรรถนะในด้านการจัดการ โดยการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ในการวิเคราะห์วางแผน

1.3 โครงการชลประทานสกนนคร ควรพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร ด้านการพัฒนาองค์การ โดยผู้บริหารควรจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมคุ้มค่า และควรจัดระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

1.4 โครงการชลประทานสกนนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการเจริญเติบโต และด้านการยอมรับนับถือ เนื่องจากพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้านนี้ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

1.5 โครงการชลประทานสกนนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร ด้านสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในด้านการจัดการ เนื่องจากพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านนี้ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

1.6 ผู้บริหารโครงการชลประทานสกนนคร ควรเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน มีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่าง



เต็มที และตัวผู้บริหารเองควรพัฒนาศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การฝึกอบรม เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยทำการเปรียบเทียบกับพื้นที่อื่น ๆ เพื่อที่จะได้ทราบอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทาน ในจังหวัดอื่น ๆ

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมงานของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ที่อาจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

2.4 ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงขึ้นไป เช่น การวิเคราะห์ถดถอย โลลิสติก การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อสร้างตัวชี้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร เสนอต่อหน่วยงานในระดับกรม กระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา เขียววัฒนะสุข.(2556). *หลักการจัดการและองค์การ*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ นิคม เจียรจินดา. (2561). *สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์การ*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โครงการชลประทานสกลนคร. (2562). *ข้อมูลพื้นฐานโครงการชลประทานสกลนคร สำนักงานชลประทานที่ 5 กรมชลประทาน ประจำปี 2562*. สกลนคร: โครงการชลประทานสกลนคร.
- โครงการชลประทานสกลนคร. (2563). *ข้อมูลพื้นฐานโครงการชลประทานสกลนคร สำนักงานชลประทานที่ 5 กรมชลประทาน ประจำปี 2563*. สกลนคร: โครงการชลประทานสกลนคร.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกมลสมัย จำกัด.
- เจริญญา ครูพิพรหม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอ กุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์.
- จิตติมา อัครฉัตรพงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการการจัดการ, พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จำลองเกษณ์ ขุนพลแก้ว. (2551). *หลักการเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารูจัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตต์ปัญญา*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

- ธนยุทธ บุตรขวัญ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะศิลปศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นพพร ธนะชัยขันธ. (2555). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- นวพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักและรูปคัสการให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธธานี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพร เฌียนเลียน .(2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิภาพรรณ รอดโรคา และคณะ. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 11 (1), 48-60.
- บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ. (2553). *คู่มือการวิจัย การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เรือนแก้ว.
- ปรีญาพัชญ์ นนทวงศ์กุลศิริ. (2553). *แรงจูงใจในการวิ่งเหยาะตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ปัทมา เพชรไพรินทร์. (2547). *สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.apinconcept.com/index.php?option=com\\_mamboboardand/temid=73andfunc=viewand174andcatid=17](http://www.apinconcept.com/index.php?option=com_mamboboardand/temid=73andfunc=viewand174andcatid=17)

- พลุ เดชะรินทร์. (2557). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.  
เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA.
- บัณฑูร ล่ำซำ. (2550). *ธนราชันย์ คลื่นลูกใหม่แห่งยุคไอเอ็มเอฟ*. กรุงเทพฯ: แก้ววิไล.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2546). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชก มุลเกตุ. (2552). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายการพาณิชย์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2560). *อิทธิพลของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สุขภาวะทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำที่มี ต่อผลลัพธ์ขององค์การ*. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38: 644-654
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิไล ชัยสมภาร. (2557). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศศิพร ภูมิสุวรรณ. (2554). *การศึกษารูปแบบการนำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชุมพร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ศุภวรรณ เคาณานนท์. (2548). *สมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: วิทพัฒน์.

- สมบูรณ์ เหล่าทอง. (2551). การศึกษาขีดความสามารถและความคาดหวังจากประชาชน  
ของนักการเมืององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สมัย จุ่นเจริญ, จ.ส.อ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ของข้าราชการสังกัด  
กองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14. งานนิพนธ์หลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2554). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุทธิคุณ วิริยะกุล. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุรีย์พร น้อยมณี. (2558). ปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์การ  
บริหารส่วนตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุนทร แพบทับ .(2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ  
และ พนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
- เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์. (2550). การศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบการประเมินผล  
การปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- แสงทอง แป้นประโคน. (2558). สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน:  
คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2555). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน:  
คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

\_\_\_\_\_. (2553). *คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด.

อโนทัย ตรีวานิช. 2552. *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์ขอนแก่นการพิมพ์.

อริวัฒน์ ปาคาธา. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาล เมืองมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม.

อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency management การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ*. สืบค้น เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2563,

จาก <http://www.Consultthai.com/article/article07.htm>

อัญชลี มั่นตระกูล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาของค้การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. รายงานการวิจัย คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

อัสनिया สุวรรณศิริกุล. (2549). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้จริงสู่ความภาคภูมิใจที่ยั่งยืน. การบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*, 27(4), 81-83.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐาน Competency*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

\_\_\_\_\_. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐาน Competency*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อิสริยา รัฐกิจวิจารณ์ ฅ นคร. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด)*. งานนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence Relatedness and Growth*. New York: Free Press.

- Cumming, L. L., and Schwab, D. P. (1973). *Performance in organization: Determinants and appraisal*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Dalton, M, D G. Hoyle; and M. W. Watts. (2000). *Human Relations*. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: SouthWestern Educational Puplicshing.
- David C. McClelland (1973, "Test for Competence, rather than intelligence." *American Psychologists*. 17, 7: 57–83.
- Draft, R.L. (2000). *The leadership experience*. New York: Harcourt College Publishers.
- Duboiss, David D. Rothwell, William J. (2004). *Competency – Based Human Resource Management*. California: Davies–Black Publishing.
- Gibson, et al,. (1973). *Organizational Behavior Structure Process Behavior Dallas*. Texas : Business Publication, Inc.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organizations: Under Stanading and Managing the Human Side of Work*. 8 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hay Group Research. (2004). *Pulse Surveys–Leadership Style and Organizational Climate*. Retrieved March 21, 2020, from <http://www.hayresourcesdirect.com>.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. and Slocum, John W. (2008). *Management: A Competency based Approach*. 11th ed. Ohio: South–Western College Publisher.
- Herzberg, Frederick and others. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hodgetts, R.M. and Hegar, K.W. (2008). *Modern Human Relation at Work*. Miami: Edward Brothers.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2000). *Alignment : Using Balanced Scorecard of Create Corporate Synergy*. Boston : Harvard Business School Press.



- Lausti, A. & Penttinen, M. (1998). The analysis of return and its components of nonindustrial private forest ownership by forestry board district in Finland. *Silva Fennica* 32(1): 75–94.
- Local Government Studies. (2007). *Transformational Government. The Role of Information Technology in Delivering Citizen –Centric Local Public Services.*
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation.* Psychological Review.
- McAllister, S. (2006). “Competency based assessment of speech pathology student’ performance in *The workplace.* Retrieved May 16, 2020, from <http://ses.library.usyd.edu.au/handle>.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral–event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- McShane, S. L., and Glinow, M. A. V. (2008). *Organization Behavior* (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw – Hill.
- Morren, T. (2002). *Conceptualizing Civil Society within Good Governance and Social Capital Policies.* Master’s thesis. Dalhousie University.
- Robbin, S.P. (2005). *Organization behavior.* New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2007). *Organization behavior: Concepts controversies and applications.* (12<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (1991). *Managing organizational behavior* (4th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Spector, P. E. (2000). *Industries and Organizational Psychology Research and Practice.* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavior view.* Santa Monica, CA: Goodyear.
- Vroom, H. V., and L. Edward Deci. (1997). *Management and motivation.* New York: Penguin Book.
- Wood Sheena, Webb Paul and Page Steve. (2007). *Measurement of Customer satisfaction and Performance Measurement within a local Government Framework.* England: University of Chester.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๔๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โสสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๕๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โสภณ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๔๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายไกรโรจ มัชฌมาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๔๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวัชรพงศ์ ศรีสำราญ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โงส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๔๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๖๓๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโครงการชลประทานนครพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๕๙๒ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโครงการชลประทานสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอธิการ แสนสุวรรณศรี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๖๔๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการโครงการชลประทานสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้่งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายอธิการ แสนสุวรรณศรี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๕๔๒๙ ๔๔๑๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ว่าที่ร้อยตรี ดร.พิศดาร แสนชาติ อาจารย์ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายไกรโรจ มัชฌมาน หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม โครงการชลประทานสกลนคร
5. นายวัชรพงศ์ ศรีสำราญ หัวหน้าฝ่ายจัดสรรน้ำและปรับปรุงระบบชลประทาน โครงการชลประทานสกลนคร

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทาน

สกนนคร

ตอนที่ 3 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร

ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ

ราชการของโครงการชลประทานสกนนคร

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

\*\*\*ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี\*\*\*

นายอธิการ แสนสุวรรณศรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่น 10

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนนคร

**ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความลงในช่องว่าง  
ตามความเป็นจริง

## 1. เพศ

- 1. ชาย
- 2. หญิง

## 2. อายุ

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

## 3. ระดับการศึกษา

- 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2. ปริญญาตรี
- 3. สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. สถานภาพ

- 1. โสด
- 2. สมรส
- 3. หม้าย/หย่าร้าง

## 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- 1. 1-5 ปี
- 2. 6-10 ปี
- 3. 11-20 ปี
- 4. มากกว่า 20 ปี

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทาน

### สกลนคร

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่าน  
ว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงาน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็น/ ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ลักษณะของงาน						
1	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
2	ท่านมีอิสระในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำอย่างเต็มที่					
3	งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เป็นการเพิ่มทักษะและ ประสบการณ์ของตนเอง					
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่ท่านพอใจ					
5	งานที่ท่านปฏิบัติมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน					
ความสำเร็จในงาน						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ได้ตามกำหนดเวลา					
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้					



ข้อ	ประเด็น/ ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความสำเร็จในงาน (ต่อ)						
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้อย่างถูกต้อง เรียบร้อย					
4	ท่านมีความพอใจในความสำเร็จในงานที่ท่านปฏิบัติ					
5	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเหมาะสม กับงานอยู่เสมอ					
ความก้าวหน้าในการทำงาน						
1	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท่านทำความสามารถ เพื่อให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง					
2	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
3	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน					
4	ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
5	บุคลากรที่ดำเนินงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าใน การทำงาน					
ความรับผิดชอบ						
1	ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน					
2	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
3	ท่านอุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่เมื่อได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงาน					
4	ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
5	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในหน้าที่					

ข้อ	ประเด็น/ ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเจริญเติบโต						
1	การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ					
2	การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส					
3	การเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ และได้รับความสำเร็จในชีวิต					
4	ท่านมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่					
5	ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงาน					
การยอมรับนับถือ						
1	ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน					
2	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน					
3	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
4	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดีจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
5	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในการทำงาน					

### ตอนที่ 3 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนคร

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกนนครว่ามีสมรรถนะการทำงาน อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับสมรรถนะการทำงาน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
สมรรถนะหลัก						
1	ท่านเข้าใจระบบการบริหารงานขององค์กร					
2	ท่านเข้าใจงานที่ปฏิบัติงานอยู่					
3	ท่านมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและระบบงานที่ปฏิบัติอยู่					
4	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่					
5	ท่านมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
6	ท่านมีเชาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
7	ท่านยึดถือคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
สมรรถนะในด้านการจัดการ						
1	ท่านสามารถการวิเคราะห์วางแผน					
2	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา					
3	ท่านสามารถทำงานเป็นทีม					
4	ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างชัดเจน					
5	ท่านมีสมรรถนะในการสนับสนุน และติดตามงาน					
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน						
1	ท่านสามารถปฏิบัติภารกิจของท่านด้วยตนเอง					
2	ท่านสามารถติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ติดตามงาน					
3	ท่านใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน					
4	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน					
5	ท่านเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ สำนักงานได้เป็นอย่างดี					
6	ท่านสามารถใช้ทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

#### ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร ว่ามีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ						
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามที่วางแผนไว้					
2	ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่าน สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้					
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้					
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
คุณภาพการให้บริการ						
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน					
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน					
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ					
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ					
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
1	หน่วยงานของท่านสามารถก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน					
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา					
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า					
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ					
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การพัฒนาองค์กร						
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า					
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน					
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม					
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร					





ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ**  
**ชลประทานสกลนคร**  
**(จากการทดลองใช้แบบสอบถาม 30 ชุด)**

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1		
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โครงการชลประทานสกลนคร	.776	ใช้ได้
1.1 ลักษณะของงาน	.875	ใช้ได้
1.2 ความสำเร็จในงาน	.725	ใช้ได้
1.3 ความก้าวหน้าในการทำงาน	.879	ใช้ได้
1.4 ความรับผิดชอบ	.833	ใช้ได้
1.5 การเจริญเติบโต	.821	ใช้ได้
1.6 การยอมรับนับถือ	.813	ใช้ได้
2		
สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการ ชลประทานสกลนคร	.863	ใช้ได้
2.1 สมรรถนะหลัก	.875	ใช้ได้
2.2 สมรรถนะในด้านการจัดการ	.789	ใช้ได้
2.3 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน	.788	ใช้ได้
3.		
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการ ชลประทานสกลนคร	.842	ใช้ได้
3.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	.789	ใช้ได้
3.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	.899	ใช้ได้
3.3 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	.875	ใช้ได้
3.4 ด้านการพัฒนาองค์กร	.726	ใช้ได้
ภาพรวมทั้งฉบับ	.786	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกจนคร

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการชลประทาน

สกจนคร

	ลักษณะของงาน	ค่าอำนาจจำแนก
1	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	.501
2	ท่านมีอิสระในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำอย่างเต็มที่	.467
3	งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ของตนเอง	.387
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่ท่านพอใจ	.389
5	งานที่ท่านปฏิบัติมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	.526
ความสำเร็จในงาน		
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามกำหนดเวลา	.408
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้	.388
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย	.4257
4	ท่านมีความพอใจในความสำเร็จในงานที่ท่านปฏิบัติ	.394
5	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ	.369

ความก้าวหน้าในการทำงาน		ค่าอำนาจจำแนก
1	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	.425
2	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	.412
3	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	.525
4	ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	.427
5	บุคลากรที่ดำเนินงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในงานการทำงาน	.718
ความรับผิดชอบ		
1	ท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน	.376
2	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	.376
3	ท่านอุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่เมื่อได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน	.410
4	ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	.417
5	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในหน้าที่	
การเจริญเติบโต		
1	การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ	.411
2	การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส	.663
3	การเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ และได้รับความสำเร็จในชีวิต	.642
4	ท่านมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	.502
5	ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จึงได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงาน	.610

การยอมรับนับถือ		
1	ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของท่าน	.423
2	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน	.565
3	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	.568
4	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดีจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	.602
5	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	.456

ตอนที่ 3 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรโครงการชลประทานสกลนคร

สมรรถนะหลัก		
1	ท่านเข้าใจระบบการบริหารงานขององค์กร	.392
2	ท่านเข้าใจงานที่ปฏิบัติงานอยู่	.423
3	ท่านมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและระบบงานที่ปฏิบัติอยู่	.651
4	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่	.447
5	ท่านมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	.529
6	ท่านมีเชาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	.425
7	ท่านยึดถือคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ	.400
สมรรถนะในด้านการจัดการ		
1	ท่านสามารถวิเคราะห์วางแผน	.425
2	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา	.400
3	ท่านสามารถทำงานเป็นทีม	.431
4	ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างชัดเจน	.427
5	ท่านมีสมรรถนะในการสนับสนุน และติดตามงาน	.621

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน		
1	ท่านสามารถปฏิบัติภารกิจของท่านด้วยตนเอง	.452
2	ท่านสามารถติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ติดตามงาน	.426
3	ท่านใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	.463
4	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน	.427
5	ท่านเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานได้เป็นอย่างดี	.386
6	ท่านสามารถใช้ทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.389

ตอนที่ 4 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของโครงการชลประทานสกลนคร

ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ		
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้	.367
2	ผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้	.411
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้	.363
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	.403

คุณภาพการให้บริการ		
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน	.604
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	.632
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	.477
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ	.489
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ	.417
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		
1	หน่วยงานของท่านสามารถก่อสร้างซ่อมแซมและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน	.432
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	.408
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า	.389
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	.396
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ	.746
การพัฒนาองค์กร		
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาคูคลองอย่างสม่ำเสมอ	.389
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า	.501
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน	.389
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	.423
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	.386



ภาคผนวก ช

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan

จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

ที่มา : ธาณินทร์ ศิลป์จารุ (2555, หน้า 49)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อติการ แสนสุวรรณศรี
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 26 เดือน มกราคม พ.ศ. 2523
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 649/61 หมู่บ้านสกลเมืองทอง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 โทรศัพท์ 065-492-4414
ตำแหน่งปัจจุบัน	ประธานบริษัท ลักโฮม จำกัด
สถานที่ทำงาน	โครงการชลประทานสกลนคร (อ่างเก็บน้ำห้วยเดียก) 37 บ้านนาคำ ตำบลห้วยยาง อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 โทรศัพท์ : 0 - 4274 - 7219 - 20
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ 2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2550	ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
พ.ศ. 2563	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550-2555	พนักงานบริษัทเอกชน
พ.ศ. 2565 ถึงปัจจุบัน	ประธานบริษัท ลักโฮม จำกัด