“การศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓”

กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

CHIANGRAI PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

คำนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบกับเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดเชียงราย เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๕ ในหมวด ๑๒ กิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนที่ ๓ การพัฒนาข้าราชการ จึงได้ทำการศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓” เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะเข้าถึงปัญหา ตลอดจนวางแผนหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนได้อย่างแท้จริง

ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

สารบัญ

หน้า

บทที่

๑ บทนำ ๑

๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา ๑

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา ๓

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา ๓

บทที่

๒ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ๔

๒.๑ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ๔

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ๘

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ๑๓

๒.๔ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ๒๑

บทที่

๓ วิธีการวิจัย ๒๕

๓.๑ ขอบเขตของการศึกษา ๒๕

๓.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูล ๒๗

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ๒๗

๓.๔ ระยะเวลาดำเนินการศึกษา ๒๙

บทที่

๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ๓๐

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป ๓๐

๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ๓๔

๔.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ๓๙

บทที่

๕ สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ๔๔

๕.๑ สรุปผลการศึกษา ๔๔

๕.๒ ข้อเสนอแนะ ๔๕

บรรณานุกรม ๔๙

ภาคผนวก ๕๐

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

๓.๑ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ๒๕
๓.๒ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินการจัดเก็บในแต่ละส่วนราชการ ๒๖
๓.๓ ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาและดำเนินกิจกรรมตามแผน ๒๙
๔.๑ เพศ ๓๐
๔.๒ อายุ ๓๑
๔.๓ การศึกษา ๓๒
๔.๔ ประเภทตำแหน่ง ๓๓
๔.๕ ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ๓๔
๔.๖ ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ๓๕
๔.๗ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๓๖
๔.๘ ด้านสวัสดิการในองค์กร ๓๗
๕.๑ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร อบจ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ในส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาได้) ๔๕

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

สารบัญภาพ

รูป		หน้า
๒.๑	แสดงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ	๙
๒.๒	ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	๒๑
๒.๓	โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	๒๔
๓.๑	แบบสำรวจออนไลน์ Google Form	๒๗
๓.๒	QR Code ที่ใช้ในการตอบแบบสำรวจออนไลน์	๒๘
๓.๓	ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์	๒๘
๔.๑	ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๑. เพศ)	๓๐
๔.๒	ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๒. อายุ)	๓๑
๔.๓	ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๓. การศึกษา)	๓๒
๔.๔	ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๔. ประเภทตำแหน่ง)	๓๓
๔.๕	แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร)	๓๔
๔.๖	แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล)	๓๖
๔.๗	แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	๓๗
๔.๘	แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร)	๓๘

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการดำเนินงานทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ นับเป็นทรัพยากรที่หายาก จึงสมควรที่จะทำนุบำรุงรักษาไว้ให้ดีที่สุด การทำงานร่วมกัน มักจะประสบปัญหามากมาย สาเหตุส่วนหนึ่งของปัญหาก็คือ อารมณ์ ความรู้สึก พื้นฐานทางสังคม และความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารในแต่ละองค์การ จึงต้องศึกษาความแตกต่างของบุคลากรในองค์การ เพื่อที่จะหาแนวทางลดช่องว่างและความแตกต่างของบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและปัญหา อันจะเป็นอุปสรรคในการบริหารองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การนั้นๆ ดังนั้น กระบวนการบริหารก็ต้องอาศัยแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

คน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ในการบริหารงานองค์การที่เป็นองค์การของทางราชการ จะต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหารหลายอย่างจึงจะประสบผลสำเร็จได้ เพราะคนคือผู้ที่ดำเนินการให้งานสำเร็จ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างคนขององค์การให้อยู่ในสภาพที่มีความสมบูรณ์ พร้อมที่จะทำงาน การพัฒนาเพื่อทำให้คนอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ดังกล่าว อาจกระทำได้ในหลายวิธีการตอบสนองความต้องการของคนก็เป็นวิธีการอันหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนจะทำงานให้ได้ผลเต็มตามจุดมุ่งหมายขององค์การนั้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนได้อย่างเพียงพอ (พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๒๖,๔)

ภิญโญ สาธร (๒๕๑๗, ๑๗๒) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ ธุรกิจ หรือการศึกษาก็ตาม ต่างก็ถือว่าปัจจัยสำคัญของการบริหารงานนั้น ประกอบด้วย ๔ m's คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการจัดการ (management) ซึ่งเรียกว่าทรัพยากรหลักของการบริหาร แต่ภายในทรัพยากรหลักทั้งสี่ของการบริหารงานดังกล่าวนี้ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ จะมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากคนเป็นตัวการหรือผู้กระทำการ ถ้าคนไม่กระทำการเสียแล้วเงินหรือวัสดุปกรณ์ย่อมไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดคุณค่าขึ้นมาได้ และถ้าคนผู้ปฏิบัติการเป็นคนไม่มีความรู้ขาดกำลังกาย กำลังสติปัญญา งานหรือกิจกรรมนั้นก็จะล้มเหลว ดังนั้น คนหรือทรัพยากรมนุษย์ จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในบรรดาทรัพยากรหลักของการบริหารทุกชนิด

โดยหน้าที่หลักองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย เป็นหน่วยงานที่ต้องมุ่งเน้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัดเชียงราย ตลอดทั้งช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ร่วมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน ดังนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายจึงมีหลักการบริหารจัดการต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน คือ การมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายให้มีคุณภาพมากที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายก้าวสู่ความเป็นเลิศทางการบริการ คือ การมีระบบบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีศักยภาพและความสามารถสูง ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่ “ระบบราชการ ๔.๐” ซึ่งต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda – Based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบราชการสู่

(Government ๔.๐) ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายอยู่รอดในระยะยาวได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ความรู้ ความสามารถและศักยภาพเฉพาะตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้บริหารที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มบุคลากร ตลอดจนมีพฤติกรรมความเป็นผู้บริหารที่เหมาะสม นอกจากนี้ ควรจะทำความเข้าใจถึงศักยภาพของบุคลากร บริบทในองค์กรและคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย จึงจะนำองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จในงานตามที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ กล่าวว่า หากผู้บริหารเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากร การดำเนินงานภายในองค์กรจะราบรื่น ประชาชนและผู้มารับบริการมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความรักความศรัทธาต่อผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความเป็นผู้บริหารที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการบริหารจัดการมาพัฒนาตนเองและบุคลากรให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบหลักในการนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรคือผู้บริหาร บุคลากร และประชาชน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ เป็นองค์ประกอบหลักซึ่งขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าผู้บริหารย่อมเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการกำหนดกรอบการดำเนินกิจการภายในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ แต่หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทั้งหมดการดำเนินงานย่อมประสบผลสำเร็จไม่ได้ หรือประสบความสำเร็จได้แต่ก็ไม่ราบรื่นนัก

และอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จที่กำหนดไว้ได้คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วก่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความสุข ให้บรรลุผล ซื่อสัตย์ ต่อหมู่คณะ และหน่วยงาน เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุม ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในหน่วยงานนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องเป็นไปด้วยความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ “การศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓” เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะเข้าถึงปัญหาตลอดจนวางแผนหาทางแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย และเพื่อให้เกิดการบูรณาการในด้านความคิดตลอดจนบุคลิกภาพ นำไปสู่การพัฒนาร่วมกันอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ดังนี้

๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร

๑.๒.๒ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะเข้าถึงปัญหา ตลอดจนวางแผนหาทางแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

๑.๓.๑ ได้ทราบถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๑.๓.๒ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงปัญหา ตลอดจนวางแผนหาทางแก้ไขปรับปรุงดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และความพึงพอใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๑.๓.๓ ประกอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ด้านที่ ๒ การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา หน่วยที่ ๓ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ข้อ ๓๓ การทำงานขององค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และข้อ ๓๔ ผู้บริหารท้องถิ่นมีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร

๑.๓.๔ ประกอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเสนอขอรับเงินรางวัลประจำปีสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ข้อ ๑ การบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อ ๑.๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๓.๕ ประกอบการประเมินผู้บริหารองค์การ (ผู้บริหารท้องถิ่น) ข้อ ๘ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ/การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อ ๓ ข้อบังคับบัญชา มีการตรวจประเมินความพึงพอใจจากบุคลากรต่อผู้บริหารท้องถิ่น ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร ข้อ ๔ ผู้บังคับบัญชา มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุง เพื่อสนับสนุนการทำงาน

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ผู้ศึกษาได้มีการทบทวนวรรณกรรม โดยค้นคว้าจากตำรา คู่มือ การสืบค้นออนไลน์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อประกอบการศึกษา ดังนี้

๒.๑ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

๒.๔ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๒.๑ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

๒.๑.๑ ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวีการ (๒๕๒๖, ๓๙๑) ได้ให้ความหมายว่า “ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรุนแรงของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๒๓, ๓๙๑) ได้ให้ความหมายว่า “ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด”

สเตร๊าส์และเซย์เลส (Strauss and Sayles ๑๙๖๗, ๑๔๒) ให้ความหมายว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย

มอส (Mores ๑๙๕๕, ๒๗) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ความเครียดมีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้ามีมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อความต้องการนั้น ได้รับการตอบสนองความเครียดก็จะลดลงหรือหมดไป ผลคือเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer ๑๙๖๗, ๒๕๒ – ๒๕๓) ได้ชี้ให้เห็นว่า ทัศนคติของคนก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับที่ความพึงพอใจ ก่อให้เกิดขวัญดีในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในต่างๆ เช่น การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล ทั้งสององค์ประกอบ จะเน้นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกทัศนคติในด้านบวกของบุคคลที่มีต่องาน เป็นความรู้สึกพอใจในงานและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดี

๒.๑.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow ๑๙๗๐, ๒๓-๒๕) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจหรือความต้องการที่เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ อับราฮิม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งมีแนวคิด ดังนี้

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น โดยจะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาความต้องการสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันหนึ่งอันใดได้รับการสอบสนอง ก็จะเกิดความต้องการชนิดใหม่ขึ้นอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป แต่บางครั้งเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้ว ก็อาจจะเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการแต่ละระดับของมนุษย์ มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งระดับใดหายไปแล้ว เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น ความต้องการทุกระดับไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น ๕ ระดับ โดยพิจารณาจากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์จากต่ำสุดไปหาสูงสุด ดังนี้

๑. ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ คือความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการทางเพศ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีวิตอยู่ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องใฝ่หาสิ่งเหล่านี้ มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การตอบสนองความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์เราได้ เช่น ถ้ามนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของร่างกายก็จะเป็นความต้องการในด้านร่างกาย เมื่อมนุษย์ผู้นั้นสามารถสนองความต้องการทางด้านร่างกายได้แล้ว เขาก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก

๒. ความต้องการในด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (safety or security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ คนงานจะมีความรู้สึกว่าเข้าจะต้องไม่ถูกปลด ไล่ออก หรือถูกสั่งย้ายง่ายๆ แต่เขาและเพื่อนร่วมงานจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมทัดเทียมกัน เวลาเจ็บป่วยก็มีคนรักษาพยาบาลให้ ได้รับความเอาใจใส่ดูแล เมื่อออกจากงานก็ต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน นากจากนี้ ยังต้องการมีรายได้ดีพอสมควร หรืออย่างน้อยก็พอเพียงแก่การดำรงชีพอย่างสุขสบาย มีบ้านอยู่เป็นของตนเอง มีหลักประกันในการทำงานต่างๆ อย่างเพียงพอ ตลอดจนครอบครัวเป็นสุขปลอดภัยด้วย ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องตอบสนองสิ่งต่างๆ ดังกล่าว เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นความปลอดภัย ซึ่งจะมีผลทำให้ระดับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น

๓. ความต้องการในด้านสังคม (social needs) ความต้องการที่สูงขึ้นมาอีกขั้นหนึ่งของมนุษย์ คือ ความต้องการทางด้านสังคมหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกร่วมอยู่ด้วย หรือต้องการที่จะเข้าพวกเข้าหมู่ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เมื่อมนุษย์เรามีความรู้สึกว่าสังคมยอมรับเข้าไว้เป็นสมาชิกแล้ว ก็จะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบรักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมอย่างเต็มที่ ผู้บริหารงานจะต้องทำให้คนในหน่วยงาน เกิดความรู้สึกว่าเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น หรือรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (sense of belonging) โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

ทั้งในด้านการทำงานและในด้านสังคม มีการแสดงออกทางความคิดเห็นและรู้สึกว่าตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของงาน หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวของงาน นอกจากนี้ ควรให้โอกาสคนในหน่วยงานได้เข้าร่วมงานสังคมต่างๆ ของหน่วยงาน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การทัศนาจรหรือพักผ่อนในสถานที่ต่างๆ เป็นต้น

๔. ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับยกย่องในสังคม (status and esteem needs) ความต้องการในด้านนี้เป็นความต้องการระดับที่สูงขึ้น ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ หลายอย่างเช่น ความมั่นใจตนเองในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความสำคัญในตัวเอง รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับถือเมื่อบุคคลใดได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจการต่างๆ แล้วเขาผู้นั้นจะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะร่วมมือด้วยเสมอ

๕. ความต้องการที่จะได้ความสำเร็จ (self – actualization needs) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้ เป็นความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิต มนุษย์อยากมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง ทั้งนี้ ความต้องการดังกล่าวจะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน ความต้องการนี้ แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งรวมถึงความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ขีดความสามารถสูงสุด ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง เช่น ทางด้านกีฬา การศึกษา การเมือง ศาสนา ธุรกิจ หรือแม้แต่งานอดิเรกบางอย่าง เป็นต้น

มาสโลว์ (Maslow) มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าจะประกอบไปด้วย ๒ ประการ คือ

๑. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (the deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่างๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

๒. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (the progression principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นของความต้องการทั้ง ๕ ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหาระดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ เมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่า ได้รับการสอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วเท่านั้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์ แบ่งตามลำดับขั้นความสำคัญ ๕ ขั้นด้วยกัน ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน หากไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับแรกแล้ว จะทำให้มนุษย์ไม่สามารถจะมีชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ ส่วนความต้องการอีก ๔ ขั้น คือ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ที่น้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ไปได้

เฮอร์ซเบิร์ก (สมยศ นาวีการ ๒๕๒๖ อ้างจาก Herberg.n.d) กล่าวถึงความพอใจของมนุษย์โดยแยกพิจารณาเป็น ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้มนุษย์มีความพอใจที่จะทำงานได้แก่
   ๑.๑ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน
   ๑.๒ การได้รับการยอมรับนับถือ
   ๑.๓ การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
   ๑.๔ การได้รับผิดชอบงาน
   ๑.๕ การพอใจในลักษณะงานที่ทำ

๒. ปัจจัยบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่ไม่อาจกระตุ้นหรือจูงใจได้ แต่ถ้าหากปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไป จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ได้แก่

๒.๑ การบริหารงานและนโยบายของหน่วยงานที่ยุติธรรม

๒.๒ ผู้บังคับบัญชาที่รู้งานเป็นอย่างดี

๒.๓ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

๒.๔ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๒.๕ ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

๒.๖ ความมั่นคงของงาน

๒.๗ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg n.d., ๓๗-๓๙) กล่าวว่า “ผู้บริหารโดยทั่วๆ ไป อาจคิดว่าปัจจัยบำรุงรักษาเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานที่สำคัญประการเดียว แต่ความจริงไม่เป็นเช่นนั้น เพราะปัจจัยบำรุงรักษานั้น จะช่วยพัฒนาคนจากสถานะที่ไม่อยากทำงาน ให้มาอยู่ในสถานะที่ทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ ส่วนปัจจัยการจูงใจสำคัญกว่า เป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันมนุษย์จากสภาพที่ “ไม่รู้หนาวรู้ร้อน” ให้ไปอยู่ในสภาวะที่มีความกระตือรือร้นอยากจะทำงาน

ตามทฤษฎีนี้ แสดงให้เห็นว่า เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ให้ความสำคัญแก่ผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะปัจจัยการจูงใจนั้นจะออกมาจากผู้นำโดยแท้ เนื่องจากเป็นผู้ที่จะทำให้ปัจจัยดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นหรือไม่ก็ตาม เขาจึงได้สรุปว่า

๑. ปัจจัยบำรุงรักษา เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงาน แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

๒. ปัจจัยการจูงใจ ได้แก่ ตัวงานเอง มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยบำรุงรักษา เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง

๓. คนทำงานทุกระดับ จะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมาย และเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

๔. การที่ผู้บริหารคำนึงถึงแต่ปัจจัยบำรุงรักษาแต่เรื่องเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยการจูงใจ แสดงว่ายังเข้าใจกลไกและปัญหาในการทำงานไม่ดีพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติที่ยังไม่พอใจที่จะทำงาน ก็ยังไม่สนใจที่จะทำงานอยู่ดี และจะเกิดความเบื่อหน่ายที่จะทำงานอีกด้วย

ในทางตรงกันข้าม ความรู้สึกไม่ชอบงานไม่ได้เกิดจากการขาดปัจจัย ที่เป็นเหตุให้เกิดความชอบงาน แต่เกิดจากปัจจัยที่เรียกว่า ตัวการที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfiers) ตัวค้ำจุน (maintenance) หรือปัจจัยภายนอก (extrinsic factors) ซึ่งเรียกปัจจัยนี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือปัจจัยบำรุง (maintenance or hygiene factors) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน (ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา) การบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน ถ้าเมื่อใดปัจจัยเหล่านี้ลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็น ก็จะทำให้คนทำงานเกิดความรู้สึกไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับที่พอดีหรือสูงกว่า ความรู้สึกไม่ชอบงานก็จะหมดไป อย่างไรก็ตาม เมื่อมีความรู้สึกไม่ชอบงาน คนทำงานก็จะรู้สึกเฉยๆ เท่านั้น ไม่ช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกชอบงานขึ้นแต่อย่างใด นั่นหมายความว่า ถ้าเขาพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน แต่ไม่ช่วยกระตุ้นให้เขาชอบงานมากขึ้น แต่จะคงช่วยรักษาการทำงานนั้นให้คงสภาพต่อไป

ด้วยเหตุที่ความพึงพอใจของคนเป็นสิ่งสำคัญต่อผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงาน องค์การจำต้องเอาใจใส่ต่อความต้องการของคนในองค์การ เมื่อคนได้รับการเอาใจใส่จากองค์การแล้ว ย่อมมีจิตอุทิศเพื่องาน ไม่เบื่องาน มีความพอใจในงานที่ตนทำอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) และมีความมุ่งมั่นในงาน ทำงานอะไรก็

ทำให้สำเร็จ (วิริยะ) ไม่หยิบโหย่ง ทำงานประณีตนั่นคือ ทำงานโดยไม่ผิด มีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไตร่ตรองงานนั้นว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา) เมื่อคนในองค์การทำงานด้วยความสำนึกและเอาใจใส่ดังกล่าว ย่อมส่งผลดีต่องานและองค์การในที่สุด (บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ ๒๕๒๙, ๑๖)

จากทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ พอสรุปได้ว่า ความต้องการหรือสิ่งจูงใจเป็นจุดมุ่งหมายของมนุษย์ในการที่จะกำหนดพฤติกรรมต่างๆ ดังนั้น ในการทำงานใดๆ ต่างฝ่ายต่างต้องการประโยชน์ซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักว่า การที่จะให้คนทำงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ ต้องมีสิ่งจูงใจเพื่อสนองตอบต่อความต้องการที่เป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องไว้ได้ โดยให้เป็นรางวัลส่งเสริม หรือเป็นเงื่อนไขพิเศษที่ช่วยเหลือคนให้เกิดความสุขสบาย เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๒.๑ ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

พูงสุข สังข์รุ่ง กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อช่วยให้การกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในการรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่าในทิศทางที่ถูกต้องเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็เกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drive) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย (Goals)

ลูทันส์ (Luthan) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดความต้องการ (Needs) ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจเป็นแรง (forces) แรงขับ (Drive) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension states) หรือกลวิธีอื่นใด (Mechanisms) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจหรือกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

Alkinson กล่าวว่า เป็นการยากที่จะให้ความหมายที่แท้จริงของแรงจูงใจ ส่วนมากจะให้ความหมายในเชิงจิตวิทยา ซึ่งโดยทั่วๆ ไปแล้ว แรงจูงใจมักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเลือกของแต่ละบุคคลระหว่างกิจกรรมต่างๆ

Campbell และคณะ กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลของการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมั่นคง และจะแสดงพฤติกรรมนั้นต่อไปเรื่อยๆ

รูปที่ ๒.๑ แสดงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ

๒.๒.๒ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจมี ๓ ด้าน คือ

๑. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้ จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย ๔ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด เพราะถ้าขาดมนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ไม่ได้

๒. องค์ประกอบทางด้านการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้ เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบ ข้อ ๑ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิดและคุณภาพตามที่ตนเองต้องการและในหลายๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

๓. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor) องค์ประกอบด้านนี้ มีส่วนสำคัญในการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยม อันส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมโดยตรง

๒.๒.๓ ประเภทของแรงจูงใจ

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยต้องใช้เครื่องล่อใดๆ มากระตุ้นการจูงใจประเภทการจูงใจมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงใจให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงาน การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

๑.๑ ความต้องการ (Need) เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผล คือ

ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

๑.๒ ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดให้ความสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษจะมีความต้องใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

๑.๓ ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

๒. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้นการจูงใจภายนอก

๒.๑ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

๒.๒ ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

๒.๓ บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

๒.๔ เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมีให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

๒.๒.๔ กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๑. ความต้องการ (Need) คือ ภาวการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก่อได้

๒. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ ๑ ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

๓. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐาน คือ ปัจจัย ๔ ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ

๒.๒.๕ ทฤษฎีการจูงใจ

๑. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Growth Motivation)

มาสโลว์ เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการศึกษาค้นคว้าเรื่องความต้องการของมนุษย์ (Human needs) มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล ในทฤษฎีความต้องการหรือทฤษฎีการจูงใจนี้ ได้เสนอความต้องการด้านต่างๆ กันของมนุษย์เรียงตามความต้องการพื้นฐานอยู่รอด (basic physiological survival needs) ไปจนถึงความต้องการทางสังคม

(social needs) และความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า (need for self-exteem) และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (personal development) มาสโลว์ถือว่าความต้องการที่จัดเรียงนี้มีความสำคัญ โดยที่มนุษย์จะต้องมีความต้องการในระดับสูงๆ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนอง

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกาย (Basic needs or Physiological needs) ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ปัจจัยสี่ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป เพราะมนุษย์จะไม่มีเวลาคิดถึงความต้องการอื่น จะคิดเฉพาะสิ่งที่มาสนองความต้องการในขั้นนี้เท่านั้น

๒. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and safety needs) มนุษย์มีความต้องการที่จะให้คนมีความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอดถ้าทำงานต้องการให้คนมีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ

๓. ความต้องการเป็นเจ้าของ (Belonging needs) สิ่งที่มนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้ คือ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ จัดการบริหารโดยการยึดวัตถุประสงค์

๔. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) ความต้องการการยอมรับนับถือสามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ ๑. การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง และ ๒. การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และความมีอิสระ โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่นๆ ในการปฏิบัติงาน

๕. ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง (Self- Actualization Needs) หรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้กิจการที่ทำอยู่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการขั้นที่ ๑ – ๔ มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการขั้นต่ำที่ร่างกายยังขาดอยู่ (Deficiency needs) ดังนั้น มนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการขั้นที่ ๑ – ๔ ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะแสวงหาความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม (Growth needs) ความต้องการชนิดนี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หา ซึ่งไม่ได้เป็นไปเนื่องจากขาดหรือบกพร่องอย่างใด มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่างๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ ๑ ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ ๒ – ๕ ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง ๑๐๐% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ในลำดับขั้นต่อไปผู้บริหารในองค์กรต่างๆ สามารถระดมสรรพกำลังด้านบุคคลให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีมาสโลว์ได้เป็นอย่างดี

แนวความคิดในการนำทฤษฎีของมาสโลว์มาใช้

ทฤษฎีของมาสโลว์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการสร้างประสิทธิภาพในการจูงใจได้โดยทำให้เราได้แง่คิดที่ว่า ก่อนที่เราจะสามารถจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น เราได้คำนึงถึงลำดับขั้นของความต้องการของบุคคลเสียก่อนหรือไม่ เช่น ถ้าเราพยายามให้คนมาใช้บริการท่องเที่ยว ในขณะที่คนนั้นยังไม่สามารถสนองความต้องการขั้นต่ำของตนเองได้ดีพอ เพราะรายได้ที่มีอยู่ยังต้องใช้จ่ายในการกินอยู่ในครอบครัวอันได้แก่ปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย ถ้าเป็นเช่นนี้การจูงใจก็คงไร้ผล

ดังนั้นการจูงใจจึงต้องคำนึงถึงความพร้อมของบุคคลด้วย ประสิทธิภาพของการจูงใจจึงขึ้นอยู่กับข้อสำคัญที่ว่าเราได้ทำการจูงใจได้ถูกช่วงจังหวะ หรือเหมาะสมกับเงื่อนไขหรือไม่

๒. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลนแลนด์ (McClelland's Motivation Theory)

แมคเคลนแลนด์ศึกษาความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ ความต้องการ ความสำเร็จ ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการความสัมพันธ์ เดวิด ซี.แมคเคลนแลนด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจ โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น ๓ แบบ ดังนี้

แบบที่ ๑ ความต้องการความสำเร็จ (The Need For Achievement)

บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จมีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แบบที่ ๒ ความต้องการอำนาจ (The Need For Power)

แมคเคลนแลนด์ ได้ค้นพบว่า บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน

แบบที่ ๓ ความต้องการความผูกพัน (The Need For Affiliation)

บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดีมีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมที่จะเป็นที่พึ่งในการปลอบใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น อย่างเช่นเพื่อนสนิท

ความต้องการความสำเร็จหรือที่เรียกกันว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และแข่งขันกับมาตรฐานอันเยี่ยม (Standard of excellence) พยายามจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวล เมื่อประสบความล้อมเหลวบุคคลพวกนี้สนใจตำแหน่งผู้บริหาร อย่างไรก็ตามมนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการทั้ง ๓ ตัว เพียงแต่ความต้องการแต่ละประเภทอาจแตกต่างกัน

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่จะทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไร คือ มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

๑. Cognitive Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ ต้องการที่จะเข้าใจหรือต้องการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

๒. Ego Enhancement Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตน จากสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. Affiliation Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดความต้องการอยากที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีวามสุข

แมคเคลนแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวว่า ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมส่วนมาก คนในประเทศจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าประเทศที่ด้อยพัฒนา

แมคเคลนแลนด์ ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน

๒. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่มีโอกาสจะทำได้สำเร็จ ๕๐ – ๕๐ หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

๓. พยายามที่จะทำงานอย่างไม่ท้อถอยจนถึงจุดหมายปลายทาง

๔. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว

๕. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ

๖. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

แมคเคลนแลนด์ เชื่อว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้ การศึกษาเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูได้พิสูจน์ความคิดเห็นของแมคเคลนแลนด์ เด็กที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมาจากครอบครัวที่พ่อแม่ตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงานและบอกให้ลูกทราบว่า ตนมีความสนใจในสัมฤทธิ์ผลของลูก อบรมลูกให้เป็นบุคคลที่ช่วยตัวเองได้ และส่งเสริมให้เป็นอิสระ วิธีการที่ใช้ในการอบรมค่อนข้างจะเข้มงวดให้รางวัลเวลาลูกทำได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้และลงโทษถ้าทำไม่ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความรัก ความอบอุ่นและแสดงให้ลูกเห็นว่าที่เข้มงวดก็เพราะความรักลูก อยากให้ลูกมีความสำเร็จ

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมของเรามีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างไปทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากขึ้นเรื่อยๆ เพราะคนในสังคมจะต้องอยู่อย่างต่อสู้ดิ้นรน และต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งสิ่งที่จะตัดสินได้ก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

๒.๓.๑ ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒ อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว ขณะที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะต่างๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งพื้นฐานของบุคลิกภาพภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ ค่านิยม (values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าว รวมถึงความมั่นใจตนเอง วุฒิภาวะด้านอารมณ์ ความมั่นคงด้านอารมณ์ ระดับความมีพลัง และความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่าคุณลักษณะ เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากความหมายของคุณลักษณะได้สรุปไว้ คือ สิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัวรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ ค่านิยม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์

ส่วนความหมายของผู้บริหารได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ สุเมธ แสงนิ่มนวล กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนภารดี อนันต์นาวี กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารว่า เป็นเรื่องของคุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ฝึกฝน พัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารที่ดีได้กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ จะสำเร็จได้หรือไม่เพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่นับว่าเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีเป็นอย่างไร แต่ก็มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้บริหารที่ดี

ส่วนทีด (Tead) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นผู้บริหารไว้ ดังต่อไปนี้ มีพลังทางร่างกายและประสาทที่สมบูรณ์ (Physical and Nervous Energy) คือ

๑. มีญาณสำนึกที่จะหยั่งรู้หยั่งเห็นจุดหมายขอบข่าย และแนวทางของงาน (A Sense of Purpose and Direction)

๒. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นคนขยัน

๓. มีมิตรจิตมิตรใจ มีน้ำ ใจไมตรีน่ารักใคร่ชื่นชม (Friendliness and affection)

๔. ความเที่ยงธรรม (Integrity) บริสุทธิ์ยุติธรรม

๕. มีความรอบรู้ในทางเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ (Technical Mastery) มีความรู้ดีมีประสบการณ์

๖. มีความเด็ดขาด หรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน (Decisiveness) การตัดสินใจเด็ดขาดหรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน การตัดสินใจเด็ดขาด ตกลงใจรวดเร็วใช้วิจารณญาณ ตัดสินปัญหาด้วยความชำนาญ

ทั้งนี้ ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้นำอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่บริหารที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้อาจจะเป็นผู้นำเดียวกันที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารโดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่นๆ ในองค์การให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ บุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะได้รับการแต่งตั้ง แต่หลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว มักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้นและในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นผู้นำได้

และคม สุวรรณพิมล ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย

๑. Direction - ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์แนวทางเดินที่ชัดเจน และนำเสนอให้ทีมงานอยากที่จะเดินตามไปด้วยกัน

๒. Motivation - ผู้บริหารคือผู้มีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการทำงานของทีมงาน

๓. Organization - ผู้บริหาร คือผู้มี หน้าที่ในการบริหารจัดการ หรือวางกลยุทธ์ ทั้งด้านงานและด้านคน พร้อมทั้งควบคุมการเดินทางของทั้งสองส่วนให้ไปด้วยกันสู่ความสำเร็จได้

จากความหมายของผู้บริหารที่ได้สรุปไว้ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำและเป็นผู้ที่สามารถใช้ทรัพยากรและกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการทำงานเพื่องานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายของคำว่า คุณลักษณะและผู้บริหารดังกล่าวเมื่อนำมารวมกันเป็นคำว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร จึงได้คำนิยามความหมายตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ดังนี้

และแคมป์เบล (Campbell) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารทางวิชาการเกี่ยวกับความรู้ความด้านวิชาการทั่วไป และประสบการณ์ว่าเป็นผู้มีความรู้ ด้านวิชาการทั่วไป รู้หลักการเบื้องต้นของรายวิชา เพื่อตรวจสอบ การควบคุม และการให้คำแนะนำแก่คณะครูได้ เป็นผู้มีประสบการณ์และระดับความรู้ผ่านงานมานานทั้งงานประจำ และงานบริหารจะทำให้มีความเข้าใจกับการบริหารงาน สภาพปัญหาอุปสรรคได้ดี สามารถเลือกตัดสินใจกับการแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานได้สำเร็จ

ส่วนลิเคิร์ท (Likert) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้บริหารว่า การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ทั้งกระทำตัวให้เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อนที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจในระบบงานทุกอย่างพอสมควร และจะเป็นเป็นผู้ที่มีความสามารถในงานทุกอย่างแต่อาจจะไม่ดีทั้งหมด เป็นผู้นิเทศติดตามงานได้ดี

จากความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้สรุปไว้ คือ ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการบริหารงานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้บริหารครบถ้วนและจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

๒.๓.๒ หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้อย่างหลากหลายดังนี้

สต็อกดิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารและแนวทางด้านวิธีการไว้มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ เริ่มต้นศตวรรษปัจจุบันผู้นำเปรียบเสมือนผู้อยู่เหนือผู้อื่น ทั้งนี้จากการได้รับจากวัฒนธรรมทางด้านสังคมพบว่าผู้นำเป็นผู้ที่ประกอบด้วยคุณภาพลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยทั่วไป ได้มีการค้นคว้าสำรวจคุณลักษณะสองรูปแบบ คือนักการสื่อสาร (communicators) และนักค้นคว้าวิจัย (researchers) และได้จัดกลุ่มคุณลักษณะบุคคลเป็น ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics)
๒. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
๓. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)
๔. บุคลิกภาพ (Personality)
๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics)
๖. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)

มีรายละเอียดดังนี้

๑. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ผู้นำเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ทรงพลัง (energy) มีวัยอันเหมาะสม (age) มีลักษณะท่าทางที่ดี (appearance) ส่วนสูง (height) และน้ำหนัก (weight) มีความสัมพันธ์กัน

๒. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา (education) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี (sacial status , mobility)

๓. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาดี (intelligence) มีความรู้ดี (knowledge) มีดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ดี (judgment, decisiveness) และมีทักษะในการเจรจาอย่างคล่องแคล่ว (fluency of speech)

๔. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptabity) และการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย (adjustment, normality) มีความเป็นอิสระ (independence) มองโลกในแง่

ดี (aggressiveness) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ (alertness) มีอำนาจในตนเอง (ascendance, dominance) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้คงที่ (emotional balance, control) มีความเป็นอิสระในการทำงาน (independence) มีจิตใจที่เข้มแข็ง (objectiveity, tough-mindedness) มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม (ethical conduct) มีไหวพริบ(resourcefulness) มีความมั่นใจในตนเอง (self confidence) มีอารมณ์มั่นคง (strength of conviction) มีความสามารถในการกำจัดความเครียด (tolerance of stress)

๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ (achievement drive, desire to excel) มีความรับผิดชอบสูง (drive for responsibility) มีความคิดริเริ่ม (enterprise, initiative) มีความมุ่งมั่นในการกำจัดอุปสรรค (persistence against obstacles) และมีความมุ่งมั่นให้ถึงเป้าหมาย (responsible in pursuit of objectives) รวมถึงยังมีความสามารถในการนิเทศงาน (task orientation) ๖) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) มีความสามารถในการบริหาร (administrative) มีเสน่ห์ (attractiveness) มีความใส่ใจผู้อื่น (nurturance) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง (social participation, tact, diplomacy) เป็นที่ชื่นชอบและกว้างขวาง (popularlity, prestige) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน (ability to enlist cooperation) มีมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills)

ในขณะที่บาร์นาด (Barnard) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑. ความมีชีวิตและความทนทาน (vilality and unduration) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพัก ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัวว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทาน ทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะเวลาพักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความจริงของผู้นำในการทำงานเหมือนกัน

๒. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตัวเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะตัดสินใจได้ดีการตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำได้ทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าในเชิงตอบรับเห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

๓. ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ความสามารถในการจูงใจนี้ ถ้าผู้นำขาดความสามารถในการจูงใจแล้ว แม้จะเก่งมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะการดำเนินงานนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่มีการจูงใจที่ดีหมายถึงมีความสามารถในการสนทนา ความสามารถในการเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถในการจับจุดสนใจคนอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เลี่ยงงานและรู้จักขัดแย้งในที่อันสมควร นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาเพื่อให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด

๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้นเป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นต่อทุกคน

๕. ความฉลาด มีไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ คนจำนวนมาก ๆ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่เสียทีผู้อื่นเสมอ ความฉลาด มีไหวพริบ จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาด มีไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานชัดเจน รู้กระบวนการวิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหูสูต คือรอบรู้และสนใจเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมีระดับสมองหรือเชาว์ปัญญาสูงเพียงใดการใช้สมอง และเชาว์ปัญญาย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

และซายล์เลส (Sayles) กล่าวว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังนี้

๑. มีความสามารถเหนือผู้อื่น
๒. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
๓. มีความกระตือรือร้น

ซึ่งสอดคล้องกับสแตท (Stadt) ที่ได้ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้

๑. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
๒. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
๓. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
๔. มีความรับผิดชอบ
๕. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
๖. มีวินัยในตนเอง
๗. มีมโนภาพ
๘. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
๙. มีความสามารถในการสื่อสารความคิด
๑๐. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
๑๑. มีสติปัญญา
๑๒. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
๑๓. มีความสามรถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

และดรัคเกอร์ (Drucker) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหาร ดังนี้

๑. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy)
๒. มีความชำนาญพิเศษ (skills)
๓. มีอำนาจในตังเอง (power)
๔. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment)
๕. แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong)
๖. ตรงต่อระเบียบ (rectitude)
๗. รู้จักให้ความเคารพ (respect)
๘. การแสดงท่าทางที่ไม่ขัดตา (affection)

ซึ่งเครทอน (Kreitton) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้บริหาร โดยเน้นว่าลักษณะผู้บริหารที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ ๒๑ ประการ คือ

๑. ต้องมีความรู้ดี
๒. มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น
๓. มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา
๔. นอบน้อม

๕. ตัดสินปัญหาทันท่วงที
๖. เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง
๗. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้
๘. มีความกล้าหาญ
๙. เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี
๑๐. เตรียมใจที่จะรับงานหนัก
๑๑. มีอารมณ์มั่นคง
๑๒. มีเมตตาจิต
๑๓. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
๑๔. เสมอต้นเสมอปลาย
๑๕. สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด
๑๖. รักงานที่ทำ
๑๗. ไม่หมดกำลังใจง่าย ๆ
๑๘. มีความสามารถทำงานที่ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง
๑๙. มีพลังแห่งความคิดคำนึง
๒๐. ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา
๒๑. ต้องมีศีลธรรม

รวมทั้งเคลมเมนท์และริชาร์ด (Clement and Richard) ได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงานต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาดมีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่นและเชื่อมั่นในตนเอง

และควิเบิ้ล (Quible) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำว่า ต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

๑. มีศิลปะในการทำงาน
๒. ฉลาดรอบรู้ กล้าตัดสินใจ
๓. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน
๔. มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความคิดริเริ่ม
๕. มีความยุติธรรม
๖. สุขภาพแข็งแรง
๗. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ซึ่งเบนนิส (Bennis) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ สรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพพิเศษกว่าทั่วๆไป มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่า น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานทั่วไปเช่นเดียวกับผู้อื่น ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยาบาทมาดร้าย มีความถ่อมตน ใจกว้างและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

และบาส (Bass) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหารโดยได้พัฒนาจากกรอบความคิดของ สต็อกดิลล์ (Stogdill) ซึ่งกำหนดไว้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีร่างกายที่แข็งแรง สง่า
๒. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับยกย่องของบุคคลอื่น
๓. คุณลักษณะสติปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีปฏิภาณ ไหวพริบดี

๔. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความรับความรับผิดชอบต่อหน้าที่

๖. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีการวางตัวในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีได้แก่

๑. คุณสมบัติด้านวิชาการ

๑.๑ มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี

๑.๒ มีความรู้ด้านความรู้ทั่วๆ ไปดี

๑.๓ มีประสบการณ์ในการบริหารและการนำองค์กร

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

๒.๑ มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายดี มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

๒.๒ มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน

๒.๓ มีบุคลิกด้านสังคมดีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

๓. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน สติปัญญาฉลาด (Intelligence) รู้บทบาทตนรับผิดชอบ (Responsibility) มีความกล้า (Courage) แนบเนียน (Tact) เด็ดขาด (Decisiveness) กระตือรือร้น (Emthusiasm) บังคับใจตนเองได้ (Self-Control) การประสานงาน (Co-ordination) มีผลงานที่ประสบความสำเร็จ

และกฤตยา อารยะศิริ กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล ได้แก่

๑. มีสติปัญญาค่อนข้างสูง

๒. มีการศึกษาและใฝ่หาความรู้

๓. มีความสนใจวงกว้าง

๔. มีวิสัยทัศน์

๕. มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. มีความฉลาดทางอารมณ์

๗. มีความเฉลียวฉลาดในการเผชิญและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ทุกข์ยากลำบาก

๘. มีความฉลาดทางคุณธรรม

๙. มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม

กิติ ตยัคคานนท์ สรุปลักษณะของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะดังนี้ มีสุขภาพแข็งแรง มีความรู้ดี มีบุคลิกดี มีความคิดริเริ่ม มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี มีความกล้าหาญ มีศิลปะในการทำงาน เสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด ยกย่อง ให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสงี่ยม มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีการสังคมดี มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์มีการวางแผนงาน และดำเนินงานตามแผน นอกจากนี้ยังต้องมี ศีล สมาธิ ปัญญา อีกด้วย

สุรศักดิ์ ปาเฮ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารมี ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ความรู้ ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ความรู้ ความสามรถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ

๒. คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ทักษะทางสังคมทักษะการวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง ทักษะทางสังคม ทักษะทางสังคมทักษะการวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

๓. คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและความใฝ่รู้

จันทรา สงวนนาม ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ดังนี้

๑. เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

๒. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยในการทำงานเป็นทีม

๓. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา

๔. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและสร้างความมุ่งหวังในอนาคตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

พรนพ พุกกะพันธ์ กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาด
๒. มีการศึกษาอบรมดี
๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
๔. เป็นคนมีเหตุผลดี
๕. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี
๖. มีเชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๗. สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ
๘. มีสุขภาพอนามัยดี
๙. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา
๑๐. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วทั่วไปขององค์กร
๑๑. มีความสามารถเผชิญปัญหา
๑๒. มีความสาม รถคาดการณ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง บุคลิกภาพที่พิเศษกว่าคนทั่วไป ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม มีสติปัญญาและความสามารถ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงาน จากคุณลักษณะผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วย่อมชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานใดผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้บริหารอย่างครบถ้วน หน่วยงานนั้นจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุกทุกด้านอย่างแน่นอน

๒.๔ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๒.๔.๑ วิสัยทัศน์องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

“ยึดหลักธรรมาภิบาล ประสานการพัฒนา ประชาชนมีความสุข”

๒.๔.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบคมนาคมขนส่ง
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาและการสาธารณสุข
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์และยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการเมืองการปกครองและการบริหาร

รูปที่ ๒.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๒.๔.๓ โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย กำหนดแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น ๓ สำนัก ๗ กอง ๑ หน่วย และโรงเรียนในสังกัด ๑ โรงเรียน ดังนี้

๑. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย
- ๑.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- ๑.๒ ฝ่ายนิติการและการพาณิชย์

๒. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย
- ๒.๑ ฝ่ายการประชุม
- ๒.๒ ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

๓. กองแผนและงบประมาณ ประกอบด้วย
- ๓.๑ ฝ่ายนโยบายและแผน
- ๓.๒ ฝ่ายงบประมาณ
- ๓.๓ ฝ่ายตรวจติดตามและประมวลผล

๔. กองคลัง ประกอบด้วย
- ๔.๑ ฝ่ายการเงิน
- ๔.๒ ฝ่ายบัญชี
- ๔.๓ ฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้

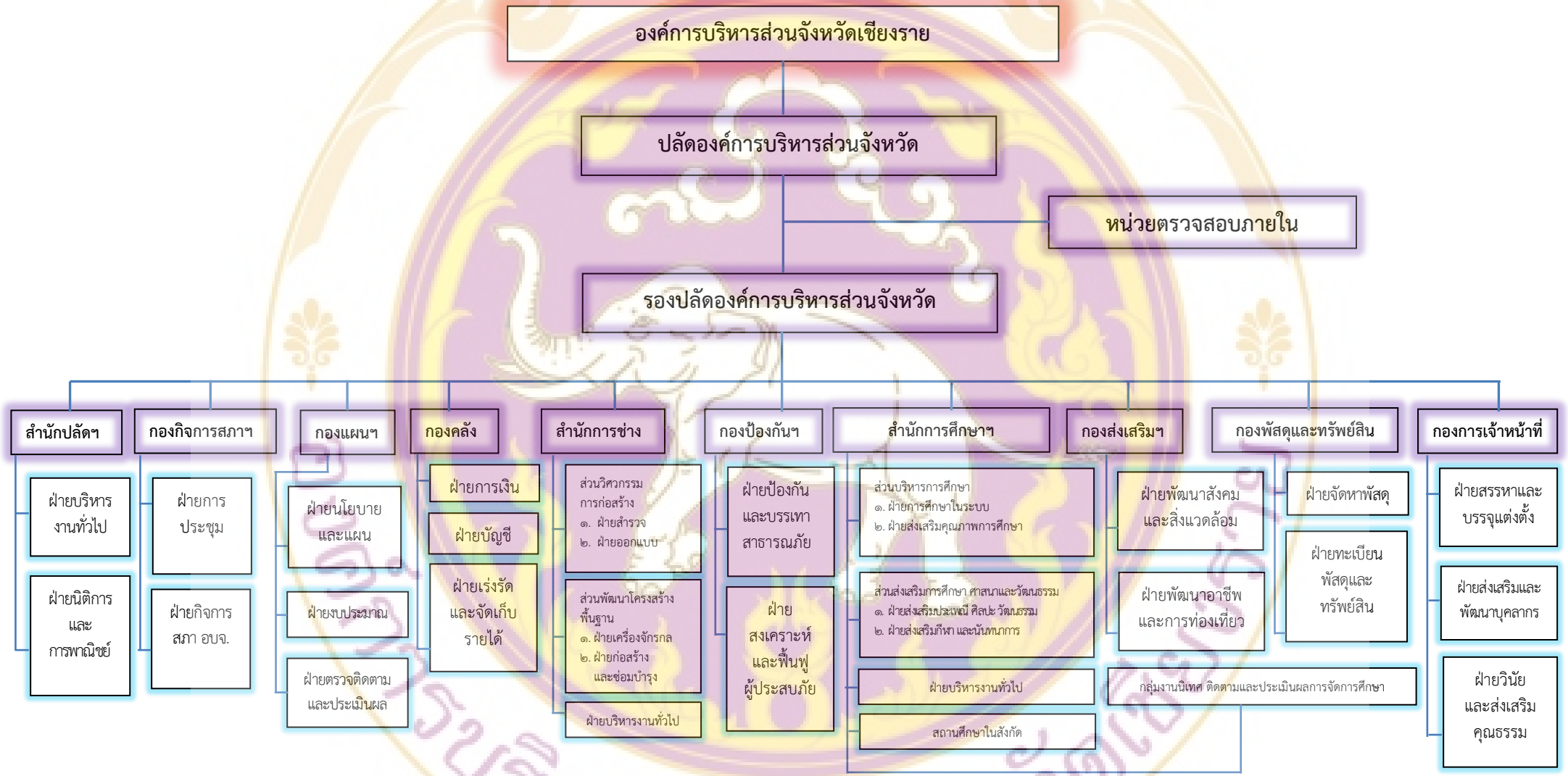
๕. สำนักการช่าง ประกอบด้วย
- ๕.๑ ส่วนวิศวกรรมการก่อสร้าง
  - ๕.๑.๑ ฝ่ายสำรวจ
  - ๕.๑.๒ ฝ่ายออกแบบ
- ๕.๒ ส่วนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
  - ๕.๒.๑ ฝ่ายเครื่องจักรกล
  - ๕.๒.๒ ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง
- ๕.๓ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

๖. กองป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ประกอบด้วย
- ๖.๑ ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ๖.๒ ฝ่ายสงเคราะห์และฟื้นฟูผู้ประสบภัย

๗. สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย
- ๗.๑ ส่วนบริหารการศึกษา
  - ๗.๑.๑ ฝ่ายการศึกษาในระบบ
  - ๗.๑.๒ ฝ่ายส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
- ๗.๒ ส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
  - ๗.๒.๑ ฝ่ายส่งเสริมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม
  - ๗.๒.๒ ฝ่ายส่งเสริมกีฬา และนันทนาการ
- ๗.๓ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- ๗.๔ สถานศึกษาในสังกัด (โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย)
- ๗.๕ กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

๘. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย
   ๘.๑ ฝ่ายพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
   ๘.๒ ฝ่ายพัฒนาอาชีพและการท่องเที่ยว
๙. กองพัสดุและทรัพย์สิน ประกอบด้วย
   ๙.๑ ฝ่ายจัดหาพัสดุ
   ๙.๒ ฝ่ายทะเบียนพัสดุและทรัพย์สิน
๑๐. กองการเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย
   ๑๐.๑ ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
   ๑๐.๒ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
   ๑๐.๓ ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม
๑๑. หน่วยตรวจสอบภายใน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย



รูปที่ ๒.๓ โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

บทที่ ๓

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการวิจัยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

๓.๑ ขอบเขตของการศึกษา

๓.๑.๑ ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

๑. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานด้านต่างๆ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษา ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น จำนวน ๖๕๑ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๓)

๓. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, ๑๙๗๐ อ้างใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, ๒๕๔๓) ตารางนี้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรเช่นเดียวกัน และกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ ๐.๕ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๕% และระดับความเชื่อมั่น ๙๕% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ ๑๐ ขึ้นไป ดังตารางที่ ๑ วิธีการอ่านตาราง คือ ประชากรทั้งสิ้น จำนวน ๖๕๑ คน (ประมาณ ๗๐๐ คน ตามตาราง) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะเท่ากับ ๒๔๘ คน

ตารางที่ ๓.๑ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
๑๐	๑๐	๕๕	๔๘	๙๕	๗๖
๑๕	๑๔	๖๐	๕๒	๑๐๐	๘๐
๒๐	๑๙	๖๕	๕๖	๑๑๐	๘๖
๒๕	๒๔	๗๐	๕๙	๑๒๐	๙๒
๓๐	๒๘	๗๕	๖๓	๑๓๐	๙๗
๓๕	๓๒	๘๐	๖๖	๑๔๐	๑๐๓
๔๐	๓๖	๘๕	๗๐	๑๕๐	๑๐๘
๔๕	๔๐	๙๐	๗๓	๑๖๐	๑๑๓
๕๐	๔๔	๙๕	๗๖	๑๗๐	๑๑๘

ตารางที่ ๓.๑ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (ต่อ)

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
๑๘๐	๑๒๓	๒๗๐	๑๕๙	๔๒๐	๒๐๑
๑๙๐	๑๒๗	๒๘๐	๑๖๒	๔๔๐	๒๐๕
๒๐๐	๑๓๒	๒๙๐	๑๖๕	๔๖๐	๒๑๐
๒๑๐	๑๓๖	๓๐๐	๑๖๙	๔๘๐	๒๑๔
๒๒๐	๑๔๐	๓๒๐	๑๗๕	๕๐๐	๒๑๗
๒๓๐	๑๔๔	๓๔๐	๑๘๑	๕๕๐	๒๒๖
๒๔๐	๑๔๘	๓๖๐	๑๘๖	๖๐๐	๒๓๔
๒๕๐	๑๕๒	๓๘๐	๑๙๑	๖๕๐	๒๔๒
๒๖๐	๑๕๕	๔๐๐	๑๙๖	**๗๐๐**	**๒๔๘**

จากนั้นนำขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ จำนวน ๒๔๘ คน มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการจัดเก็บแบบสำรวจในแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินการจัดเก็บในแต่ละส่วนราชการ

ลำดับ	สำนัก /กอง	จำนวนบุคลากร (๖๕๑ คน)	ขนาดตัวอย่าง (๒๔๘ คน)
๑	บริหาร	๓	-
๒	สำนักปลัด อบจ.	๕๖	๒๑
๓	กองกิจการสภา อบจ.	๑๔	๕
๔	กองแผนและงบประมาณ	๒๕	๑๐
๕	กองคลัง	๓๑	๑๒
๖	สำนักการช่าง	๑๖๗	๖๔
๗	สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	๔๔	๑๗
๘	กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	๓๐	๑๒
๙	กองป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๓๐	๑๒
๑๐	กองพัสดุและทรัพย์สิน	๓๔	๑๓
๑๑	กองการเจ้าหน้าที่	๑๙	๗
๑๒	โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	๑๙๘	๗๕
	รวม	**๖๕๑**	**๒๔๘**

๓.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ได้จากแหล่งข้อมูล ๒ แหล่ง ดังนี้

๓.๒.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

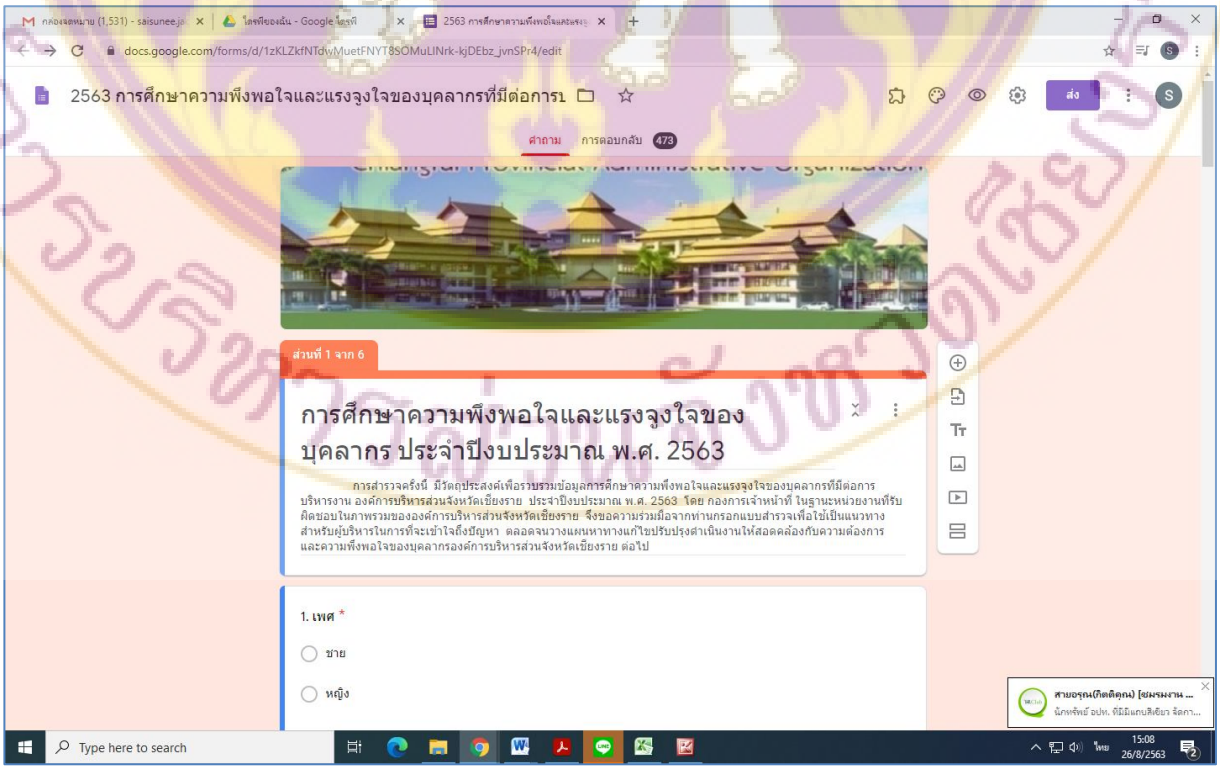
ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ https://forms.gle/๓๖A๓cvKxEcdycvBe๙ หรือด้วยวิธีแสกน QR Code กับกลุ่มตัวอย่างที่จัดเป็นกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

๓.๒.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ได้แก่ ตำรา เอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมถึงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ การประเมินประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเสนอขอรับเงินรางวัลประจำปีสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินผู้บริหารองค์การ (ผู้บริหารท้องถิ่น) และการสืบค้นออนไลน์

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

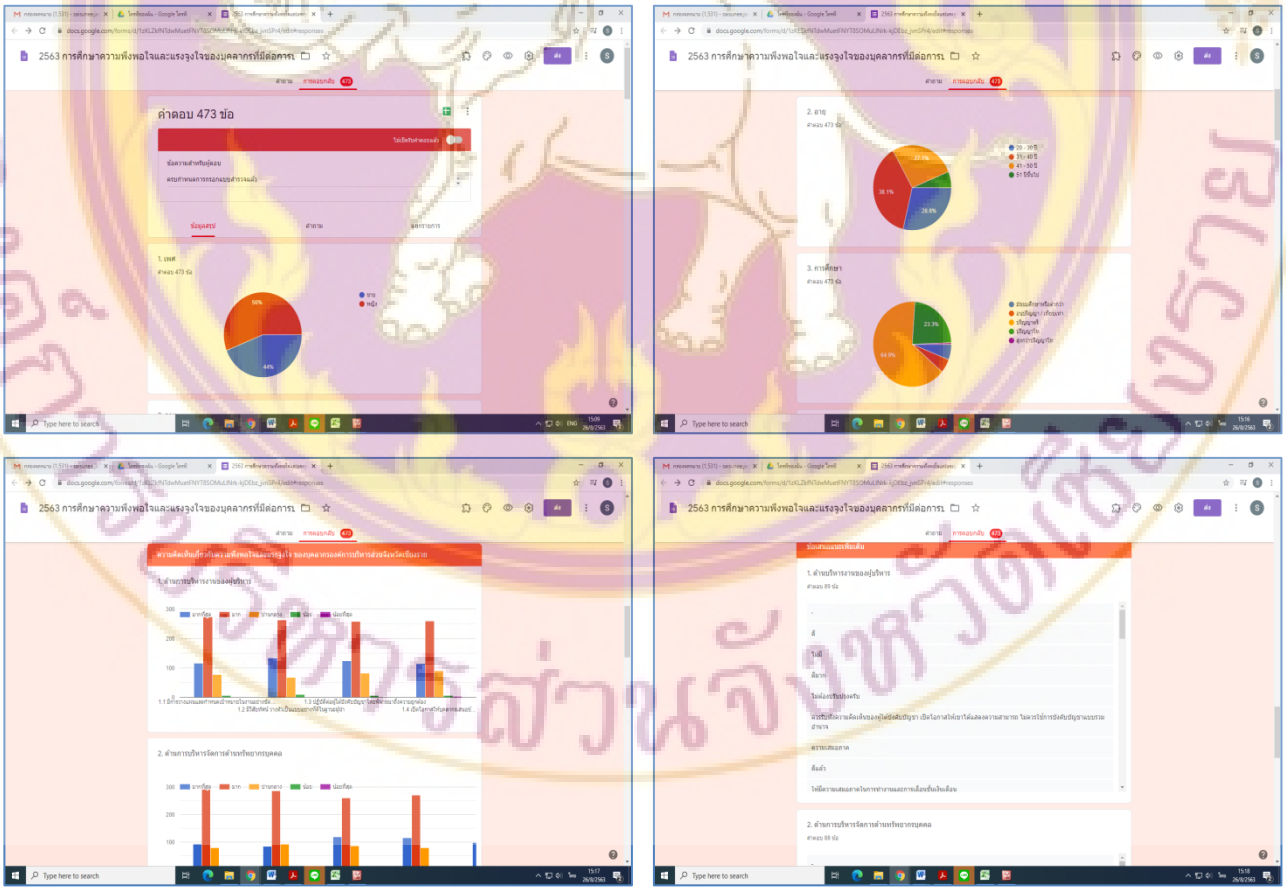
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การจัดทำแบบสำรวจออนไลน์โดย Google Drive (เป็นบริการจาก Google ที่ทำให้เราสามารถนำไฟล์ต่างๆ ไปฝากไว้กับ Google ซึ่งทำให้เราสามารถใช้ไฟล์เหล่านั้นที่ไหนก็ได้ ที่มีอินเตอร์เน็ต) ผ่าน Account : saisunee.jacky@gmail.com เพื่อสร้างแบบสำรวจออนไลน์โดย Google Form https://forms.gle/๓๖A๓cvKxEcdycvBe๙ หรือด้วยวิธีแสกน QR Code ด้วยโทรศัพท์มือถือ ดังรูป



รูปที่ ๓.๑ แบบสำรวจออนไลน์ Google Form

SCAN ME

รูปที่ ๓.๒ QR Code ที่ใช้ในการตอบแบบสำรวจออนไลน์



รูปที่ ๓.๓ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์

๓.๔ ระยะเวลาดำเนินการศึกษา

การศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ นี้ คาดว่าจะใช้ระยะเวลาดำเนินการศึกษาและดำเนินการตามแผนรวมทั้งสิ้น ๖ เดือน โดยกำหนดขั้นตอนแผนการดำเนินงานไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๓ ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาและดำเนินกิจกรรมตามแผน

ขั้นตอนในการศึกษา	ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา (๖ เดือน)					
	เม.ย. ๒๕๖๓	พ.ค. ๒๕๖๓	มิ.ย. ๒๕๖๓	ก.ค. ๒๕๖๓	ส.ค. ๒๕๖๓	ก.ย. ๒๕๖๓
๑. รวบรวมข้อมูล โดยการค้นคว้าตำรา เอกสาร และการสืบค้นออนไลน์	→	→	→			
๒. จัดทำโครงร่างการศึกษา		→	→			
๓. สร้างและทดสอบเครื่องมือ			→	→		
๔. เก็บรวบรวมข้อมูล				→	→	
๕. วิเคราะห์ข้อมูล				→	→	
๖. นำเสนอรายงาน และตรวจทานแก้ไข					→	→
๗. จัดทำรูปเล่มฉบับสมบูรณ์						→

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ ตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป

๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

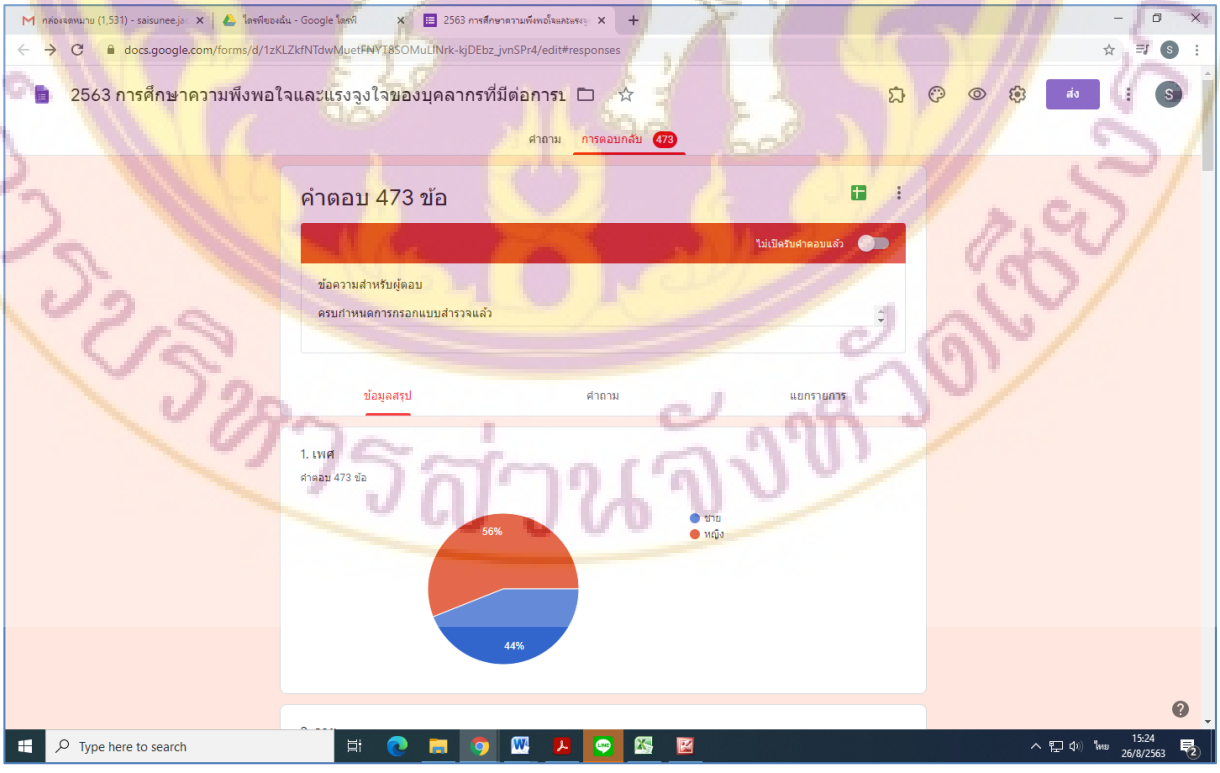
๔.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ ๔.๑ เพศ

เพศ	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)	ร้อยละ
ชาย	**๒๖๕**	**๕๖.๐**
หญิง	๒๐๘	๔๔.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศ “ชาย”ตอบแบบสำรวจจำนวนทั้งสิ้น ๒๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๐ มากที่สุด รองลงมา “หญิง” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๒๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๐ และพบว่าเพศชายได้ตอบแบบสำรวจมากกว่าเพศหญิง

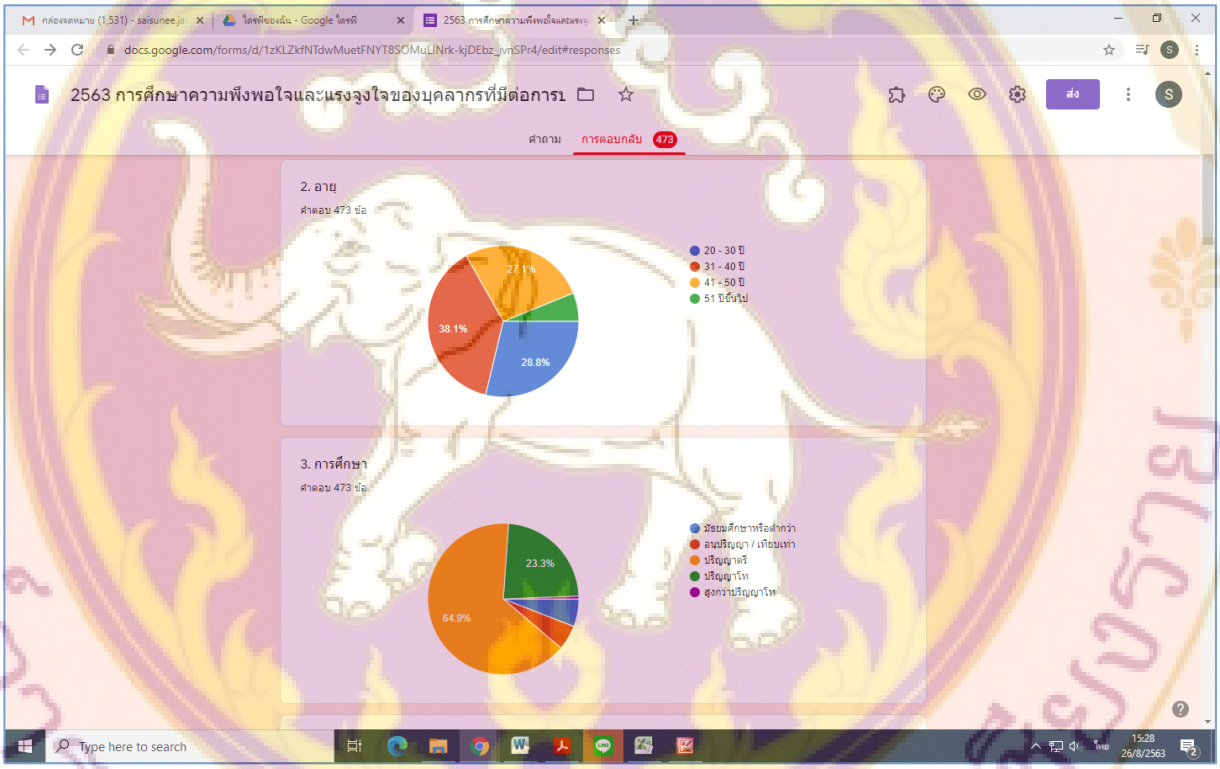


รูปที่ ๔.๑ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๑. เพศ)

ตารางที่ ๔.๒ อายุ

อายุ	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)	ร้อยละ
๒๐ – ๓๐ ปี	๑๓๖	๒๘.๘
๓๑ – ๔๐ ปี	**๑๘๐**	**๓๘.๑**
๔๑ – ๕๐ ปี	๑๒๘	๒๗.๑
๕๑ ปีขึ้นไป	๒๙	๖.๑

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุ “๓๑-๔๐ ปี”ตอบแบบสำรวจจำนวนทั้งสิ้น ๑๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๑ มากที่สุด รองลงมา “๒๐-๓๐ ปี” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๑๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘ น้อยที่สุด “๕๑ ปี” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๑

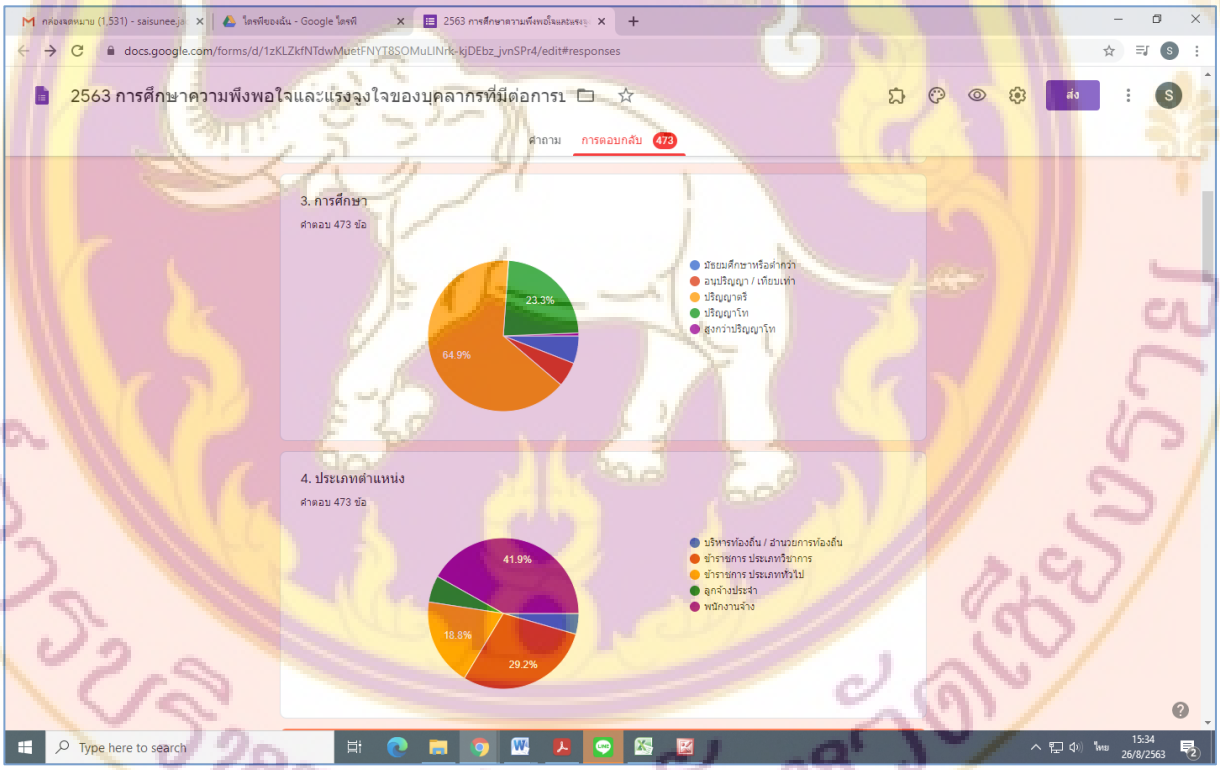


รูปที่ ๔.๒ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๒. อายุ)

ตารางที่ ๔.๓ การศึกษา

การศึกษา	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	๒๘	๕.๙
อนุปริญญา / เทียบเท่า	๒๕	๕.๓
ปริญญาตรี	**๓๐๗**	**๖๔.๙**
ปริญญาโท	๑๑๐	๒๓.๓
สูงกว่าปริญญาโท	๓	๐.๖

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ “ปริญญาตรี” ตอบแบบสำรวจจำนวนทั้งสิ้น ๓๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๙ มากที่สุด รองลงมา “ปริญญาโท” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๓ น้อยที่สุด “สูงกว่าปริญญาโท” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

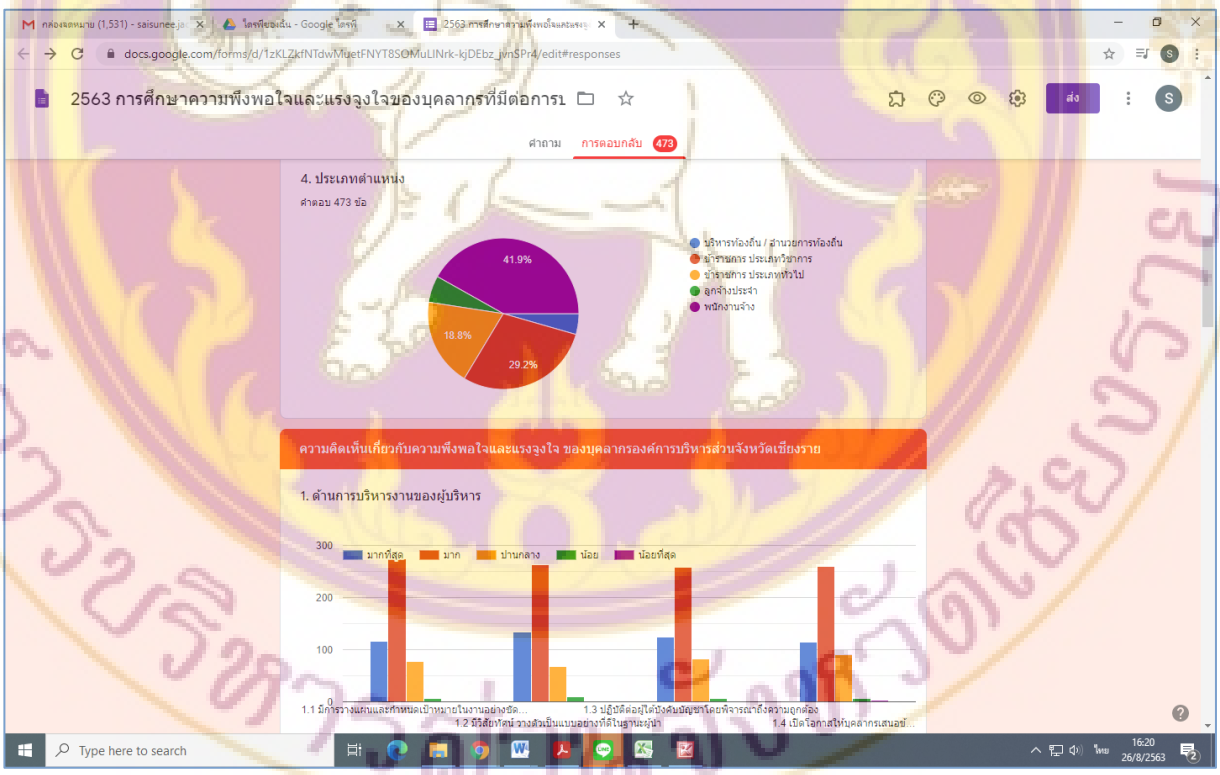


รูปที่ ๔.๓ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๓. การศึกษา)

ตารางที่ ๔.๔ ประเภทตำแหน่ง

ประเภทตำแหน่ง	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)	ร้อยละ
บริหารท้องถิ่น / อำนวยการท้องถิ่น	๒๑	๔.๔
ข้าราชการ ประเภทวิชาการ	๑๓๘	๒๙.๒
ข้าราชการ ประเภททั่วไป	๘๙	๑๘.๘
ลูกจ้างประจำ	๒๗	๕.๗
พนักงานจ้าง	**๑๙๘**	**๔๑.๙**

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทตำแหน่ง “พนักงานจ้าง” ตอบแบบสำรวจจำนวนทั้งสิ้น ๑๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๙ มากที่สุด รองลงมา “ข้าราชการ ประเภทวิชาการ” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๑๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๒ น้อยที่สุด “บริหารท้องถิ่น /อำนวยการท้องถิ่น” ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔ และพบว่ายังมีกลุ่มตัวอย่างบางรายเข้าใจผิดว่าตนเองอยู่ประเภทตำแหน่งไหน ระหว่างพนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ดังจะเห็นได้จากการตอบแบบสำรวจประเภทลูกจ้างประจำมีจำนวนเกินความเป็นจริง



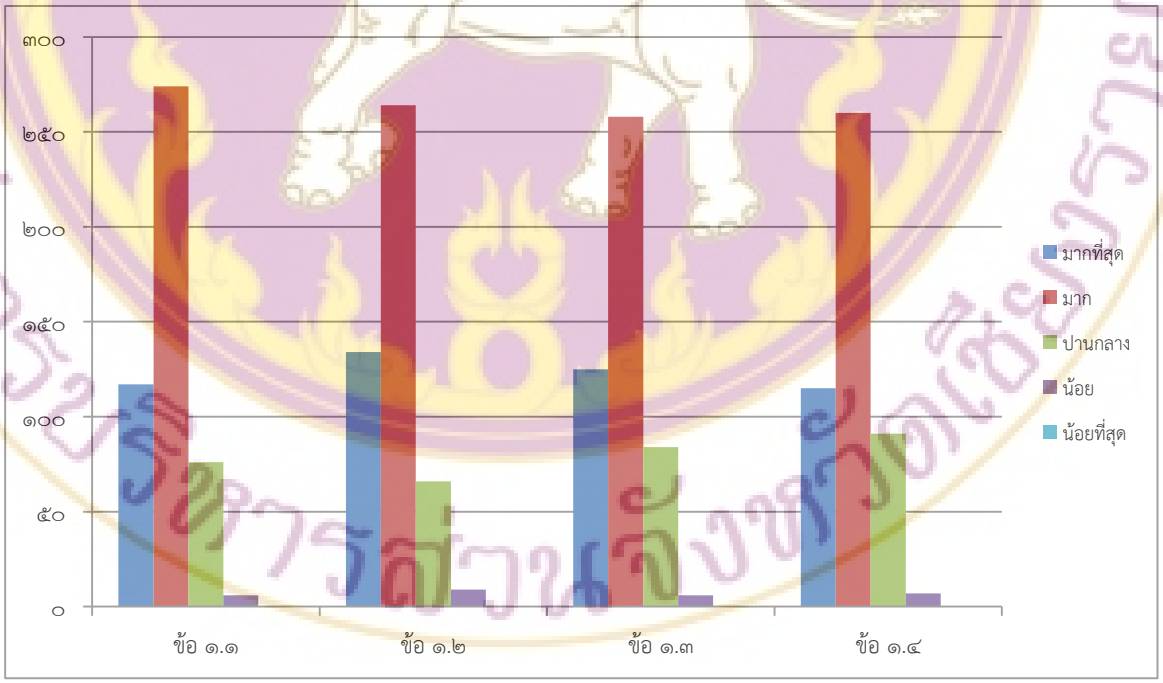
รูปที่ ๔.๔ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจออนไลน์ (๔. ประเภทตำแหน่ง)

๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

ตารางที่ ๔.๕ ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

สังกัด	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)					การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๑.๑ มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในงานอย่างชัดเจน	๑๑๗	**๒๗๔**	๗๖	๖	๐	มาก
๑.๒ มีวิสัยทัศน์ วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะผู้นำ	๑๓๔	**๒๖๔**	๖๖	๙	๐	มาก
๑.๓ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาถึงความถูกต้อง	๑๒๕	**๒๕๘**	๘๔	๖	๐	มาก
๑.๔ เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	๑๑๕	**๒๖๐**	๙๑	๗	๐	มาก

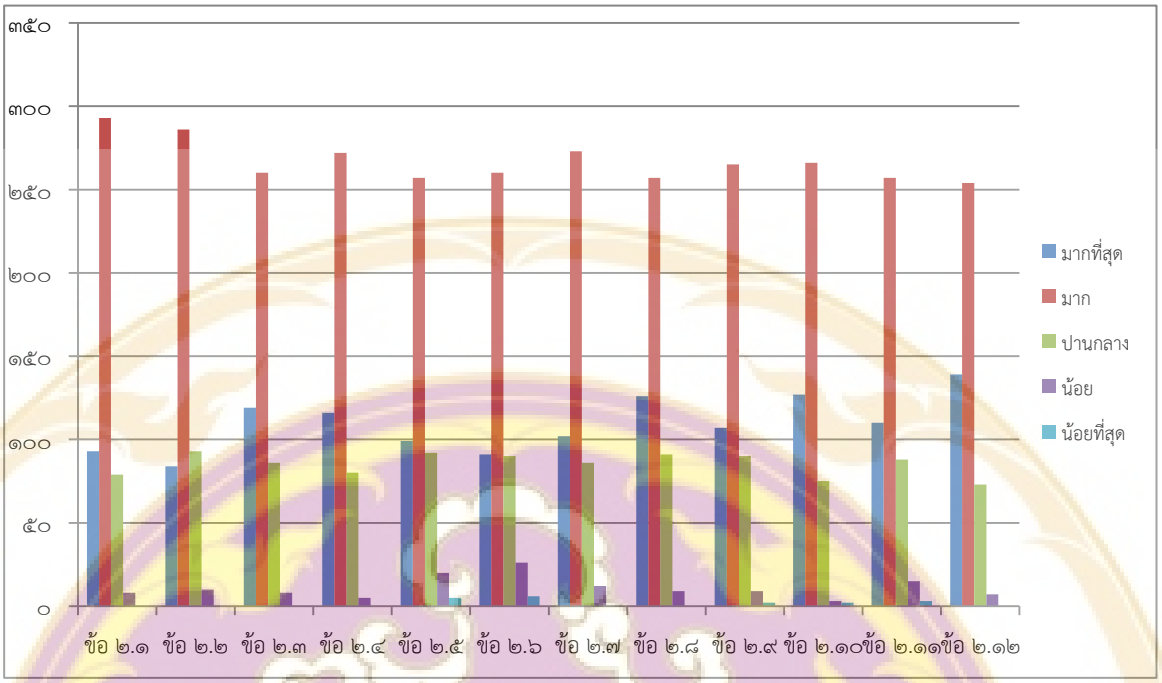


รูปที่ ๔.๕ แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร)

๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ ๔.๖ ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

สังกัด	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)					การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒.๑ กระบวนการสรรหาบุคลากรเข้ามายังองค์กร	๙๓	**๒๙๓**	๗๙	๘	๐	มาก
๒.๒ อัตรากำลังของบุคลากรมีเพียงพอต่อปริมาณงาน	๘๔	**๒๘๖**	๙๓	๑๐	๐	มาก
๒.๓ การพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามสายงาน	๑๑๙	**๒๖๐**	๘๖	๘	๐	มาก
๒.๔ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่บุคลากร เช่น โครงการเชิดชูเกียรติฯ โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรม การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรหล่อเทียนพรรษา	๑๑๖	**๒๗๒**	๘๐	๕	๐	มาก
๒.๕ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค	๙๙	**๒๕๗**	๙๒	๒๐	๕	มาก
๒.๖ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน	๙๑	**๒๖๐**	๙๐	๒๖	๖	มาก
๒.๗ การประชุมถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	๑๐๒	**๒๗๓**	๘๖	๑๒	๐	มาก
๒.๘ การเสริมสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ / การจัดองค์ความรู้ในองค์กร	๑๒๖	**๒๕๗**	๘๑	๙	๐	มาก
๒.๙ การให้โอกาสเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การเลื่อนระดับ การได้รับเงิน พ.ต.ก. เงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ เงินวิทยฐานะ	๑๐๗	**๒๖๕**	๙๐	๙	๒	มาก
๒.๑๐ การจัดช่องทางการสื่อสารงานบุคคล เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ เสียงตามสาย	๑๒๗	**๒๖๖**	๗๕	๓	๒	มาก
๒.๑๑ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรภายในองค์กร	๑๑๐	**๒๕๗**	๘๘	๑๕	๓	มาก
๒.๑๒ การให้โอกาสการพัฒนาบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมตามสายงาน หรือตามภารหน้าที่ที่ปฏิบัติ	๑๓๙	**๒๕๔**	๗๓	๗	๐	มาก

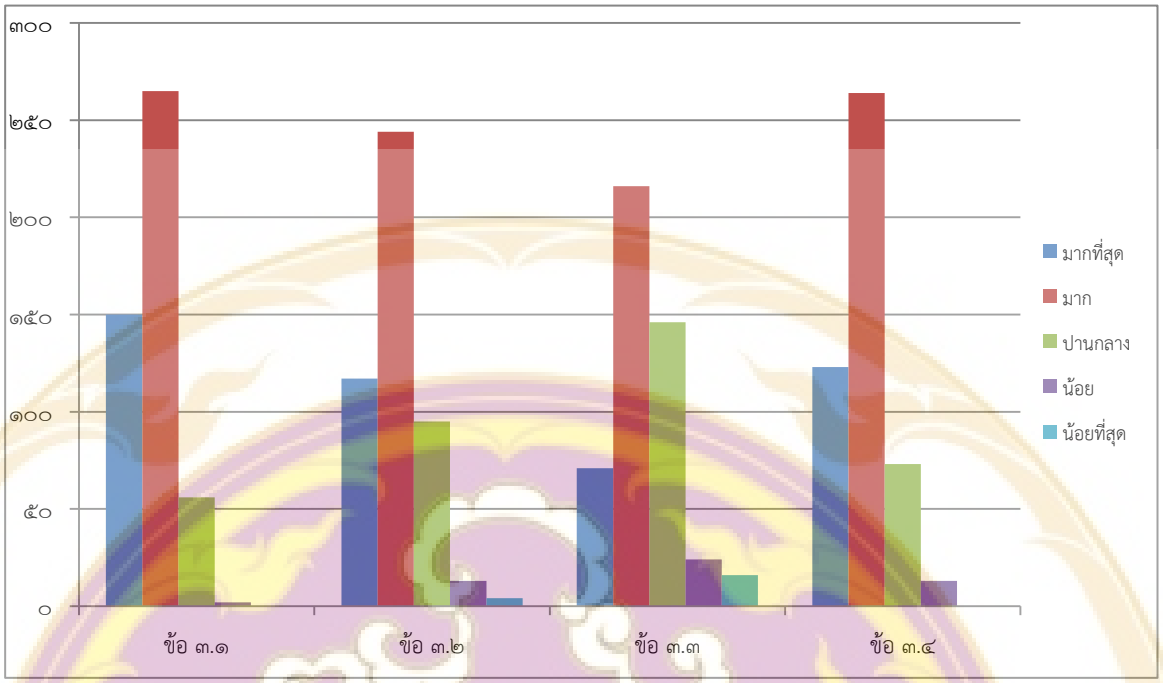


รูปที่ ๔.๖ แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล)

๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ ๔.๗ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สังกัด	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)					การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๓.๑ สถานที่ทำงาน สะอาด เรียบร้อยถูกสุขลักษณะ	๑๕๐	**๒๖๕**	๕๖	๒	๐	มาก
๓.๒ มีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย และรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน	๑๑๗	**๒๔๔**	๙๕	๑๓	๔	มาก
๓.๓ มีสถานที่จอดรถเพียงพอ	๗๑	**๒๑๖**	๑๔๖	๒๔	๑๖	มาก
๓.๔ ความปลอดภัยในการทำงาน	๑๒๓	**๒๖๔**	๗๓	๑๓	๐	มาก

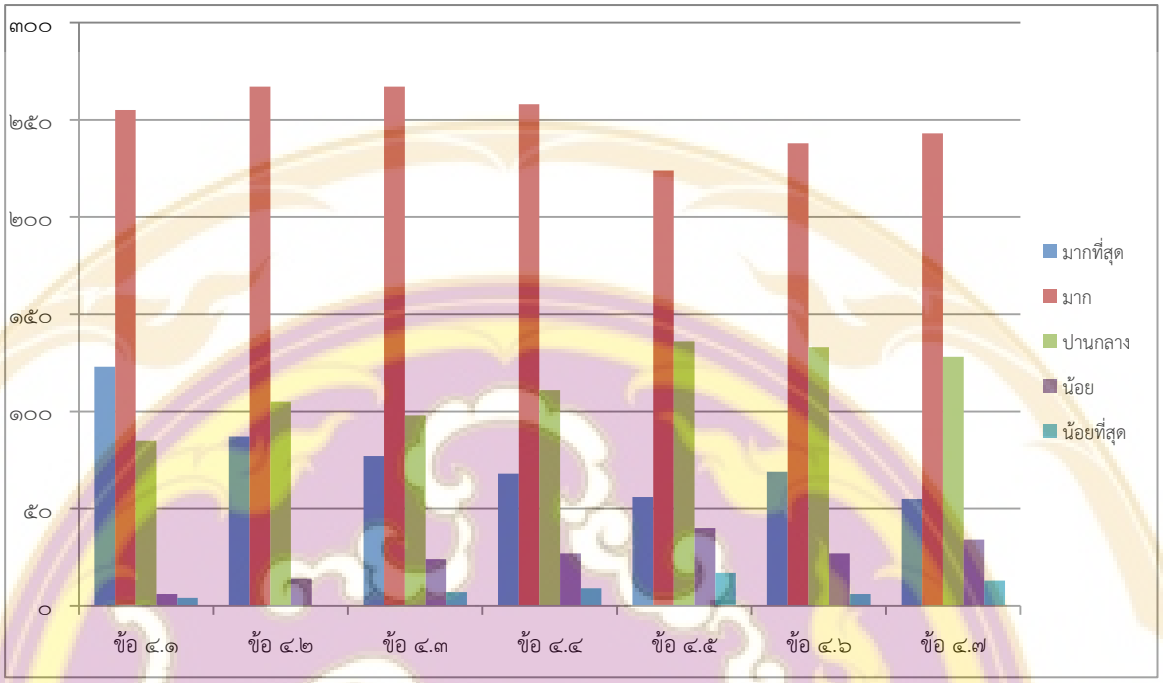


รูปที่ ๔.๗ แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร

ตารางที่ ๔.๘ ด้านสวัสดิการในองค์กร

สังกัด	จำนวน (N = ๔๗๓ คน)					การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๔.๑ สวัสดิการเงินกู้พนักงาน (กลุ่มออมทรัพย์ สวัสดิการ อบจ.)	๑๒๓	**๒๕๕**	๘๕	๖	๔	มาก
๔.๒ สวัสดิการด้านการแพทย์ (ห้องรักษาพยาบาล อบจ.)	๘๗	**๒๖๗**	๑๐๕	๑๔	๐	มาก
๔.๓ สวัสดิการด้านเทคโนโลยี (อินเตอร์เน็ต WIFI และเครื่องมือสื่อสาร)	๗๗	**๒๖๗**	๙๘	๒๔	๗	มาก
๔.๔ สวัสดิการด้านรถบริการ (รถยนต์ส่วนกลาง)	๖๘	**๒๕๘**	๑๑๑	๒๗	๙	มาก
๔.๕ สวัสดิการด้านที่พักอาศัย (บ้านพักอาศัยที่ อบจ.จัดให้)	๕๖	**๒๒๔**	๑๓๖	๔๐	๑๗	มาก
๔.๖ สวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์ (นอกเหนือจากทางราชการจัดให้)	๖๙	**๒๓๘**	๑๓๓	๒๗	๖	มาก
๔.๗ สวัสดิการร้านจำหน่ายอาหาร	๕๕	**๒๔๓**	๑๒๘	๓๔	๑๓	มาก



รูปที่ ๔.๘ แผนภูมิการแปลระดับความพึงพอใจ / แรงจูงใจ ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร (๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

๔.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

๑. ดี ดีมาก ดีเยี่ยม

๒. ไม่ต้องปรับปรุงครับ

๓. ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถ ไม่ควรใช้การบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจ

๔. ความเสมอภาค ให้มีความเสมอภาคในการทำงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

๕. ให้ความสะดวกการบริการ

๖. ให้เป็นที่ปรึกษาที่ดีกรณีเกิดปัญหาและให้โอกาสเข้าพบได้ง่ายขึ้น

๗. เป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดีมาก

๘. มีความยุติธรรม

๙. ควรเน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

๑๐. ชื่นชมการทำงานของผู้บริหาร

๑๑. ควรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลต่างๆ และข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

๑๒. ขอให้มีการพบปะกับผู้บริหารบ่อยๆ

๑๓. ไม่เลือกปฏิบัติ

๑๔. มีการบริหารจัดการที่ดี

๑๕. ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายควรเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล

๑๖. ปานกลาง

๑๗. เป็นที่ปรึกษาด้านระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน

๑๘. ขอให้ชัดเจน เที่ยงตรง

๑๙. ดูแลความเป็นอยู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นทีมให้แก่ลูกน้องบ้าง

๒๐. มีความชัดเจน โปร่งใสในการบริหารจัดการทุกๆ ด้าน และเป็นแนวทางเดียวกัน

๒๑. มีความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

๒๒. ควรเปิดโอกาสให้บุคลกรเข้าพบหรือหารือได้ง่ายกว่านี้

๒๓. จัดกล่องเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

๒๔. ที่เป็นอยู่ก็ดีอยู่แล้วครับ

๒๕. มองบุคลากรที่ไม่มีปากเสียงบ้าง ให้ความสำคัญ ใส่ใจกับงานลูกน้องโดยไม่กดดัน หรือให้คำปรึกษาที่เหมาะสม

๒๖. อยากให้ผู้บริการระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากๆ และลงมาตรวจเยี่ยมบ่อยๆ

๒๗. มีอัตลักษณ์ในการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ

๒๘. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับลูกน้อง

๒๙. สอบถามงานให้ตรงผู้รับผิดชอบงาน มิใช่พบเจอใครแล้วอยากถามไรก็ถาม เนื่องจากท่านอาจจะได้คำตอบที่ไม่ถูกต้องหรือครบถ้วน และผู้ถูกถามหากตอบไม่ได้หรือไม่ทราบข้อมูลก็จะรู้สึกแย่ที่ตอบหัวหน้างานในขณะนั้นไม่ได้

๓๐. มีความเป็นธรรม

๓๑. บริหารจัดการดี

๓๒.ไม่ค่อยชัดเจน บางคนไม่มีภาวะเป็นผู้นำ
๓๓.มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
๓๔.การจัดให้มีกิจกรรมที่ทำให้คนในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์กันดียิ่งขึ้น
๓๕.ลำเอียง
๓๖.ให้เป็นที่พึ่งพึงและเคารพนับถือ
๓๗.เยี่ยมยอดในการนำความคิดการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน
๓๘.เป็นระบบตามลำดับสายการบังคับบัญชา
๓๙.ทำงานได้ดี จัดการปัญหาได้รวดเร็ว
๔๐.ในด้านการสั่งการ การตัดสินใจควรมีความชัดเจน
๔๑.ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ขวัญกำลังใจ

๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

๑. ดี ดีมาก ดีแล้ว
๒. เพิ่มมากขึ้น
๓. ควรมีการบริจัดการอย่างโปร่งใส นำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน ระบบอุปถัมภ์ไม่ควรที่จะมีอยู่ในระบบราชการ
๔. ไม่ควรมอบหมายงานให้เพียงคนเดียวในการจัดทุกอย่าง
๕. ให้โอกาส
๖. สรรหาบุคลากรให้พร้อมตามกรอบอัตรากำลัง
๗. ควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในสายงานอย่างสูงสุด
๘. มีการคัดสรรอย่างเป็นธรรม
๙. มีความยุติธรรม
๑๐.ควรรับโอนข้าราชการอย่างเท่าเทียม ไม่ใช่รับเด็กเส้น
๑๑.ควรมีการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามสายงานให้เป็นประจำทุกเดือน
๑๒.เพิ่มบุคลากร
๑๓.ให้ดูเนื้องานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ สรรหาบุคลากรให้เข้ากับงาน
๑๔.มีการบริหารจัดการที่ดี
๑๕.ควรมีการประชุมข้าราชการพนักงานทั้งองค์กรอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง
๑๖.การให้คุณและโทษกับผู้กระทำผิด
๑๗.ควรชัดเจนมากยิ่งขึ้น
๑๘.ทรัพยากรบุคคลได้รับการประเมินตามความพอใจของผู้บริหาร
๑๙.ควรให้โอกาสบุคลากรในองค์กรก่อนคนนอก
๒๐.มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับภารกิจงานมาปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์
๒๑.ทดสอบความรู้ความสามารก่อนรับโอน
๒๒.สำรวจอัตรากำลังควบคู่กับปริมาณงาน
๒๓.มีความเหลื่อมล้ำในการประเมินการทำงาน
๒๔.ที่เป็นอยู่ก็ดีอยู่แล้วครับ
๒๕.ควรมีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมตามที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดบ้าง(กรม) เพื่อพัฒนาวิชาชีพเปิดโลกทัศน์ของตนเอง เช่น บุคลากรทางการศึกษามีความจำเป็นมาก

๒๖. ในสายงานผู้บริหารควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเนื่องจากจะมาเป็นผู้บริหารคนควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

๒๗. จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและทั่วถึง

๒๘. ใครใกล้ชิดจะได้ก่อนส่วนกลาง

๒๙. บริหารงานบางคนให้ตรงกับงาน และคุ้มค่ากับเงินเดือนที่ได้รับ

๓๐. ให้โอกาสคนในองค์กรก่อนรับคนข้างนอกมา

๓๑. จำนวนคนน้อยกว่าปริมาณงาน

๓๒. น้อย ให้ความสำคัญกับบุคคลน้อยกว่าสถานที่

๓๓. หมั่นคอยดูแล ด้านความก้าวหน้า ของบุคลากรให้ทั่วถึง

๓๔. มีความพร้อมในการอบรมให้ครูมีศักยภาพในการสอนอย่างเต็มที่

๓๕. มีการจัดกิจกรรมในภาพรวมของ อบจ.ในการเชื่อมสัมพันธ์

๓๖. ควรบริหารทรัพยากรบุคคลตามความรู้ความสารถของบุคลากรจริงๆ ให้ความเสมอภาค ไม่ใช่บริหารโดยใช้ระบบอุปถัมภ์จนทำให้องค์กรมีการแตกแยก ไม่รักกัน ไม่มีความสามัคคีกันซึ่งกันและกัน

๓๗. ส่งอบรมตามสายงาน

๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๑. ดี ดีเยี่ยม ดีมาก ดีอยู่แล้ว

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงานควรพัฒนาเรื่องการให้บริการด้านความสะอาดของห้องน้ำ เพราะส่งกลิ่นเหม็นมากทำลายบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะห้องน้ำชั้นที่สี่

๓. ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง

๔. มีหน่วยงานดูแลส่วนกลางเพื่อให้เป็นเอกภาพ

๕. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

๖. มีบรรยากาศที่ดี

๗. มีความเรียบร้อย

๘. ควรมีความปลอดภัยที่สูงในการทำงานให้มาก

๙. ความสะอาดของห้องน้ำ

๑๐. คับแคบ แออัด ไม่เหมาะกับสภาพการทำงาน

๑๑. มีการบริหารจัดการที่ดี

๑๒. ชั้นวางของ

๑๓. สภาพแวดล้อมดี

๑๔. ส้วมมีกลิ่นเหม็นมากทั้งที่สภาพแวดล้อมสะอาด

๑๕. ห้องน้ำและอุปกรณ์ชำรุดหลายจุดควรได้รับการแก้ไข

๑๖. ควรปรับปรุงฟอร์ลแพลน (Floor Plan วงเงินสินเชื่อหมุนเวียน) และจัดมุมร้านค้าเครื่องดื่มบนรูปแบบสหกรณ์

๑๗. สะดวกสบายดี

๑๘. ควรมีห้องทำงานที่เพียงพอและกว้างขวาง

๑๙. สภาพแวดล้อมดีอยู่แล้ว

๒๐. ต้องการที่จอดรถในร่ม

๒๑. ควรจัดให้มีการกิจกรรมด้านนันทนาการหรือการแข่งขันกีฬาภายในขององค์กรให้มาก ๆ เพื่อเป็นเวทีสำหรับการได้รู้จักหรือเชื่อมสัมพันธไมตรีของบุคลากร

๒๒. ตรวจสอบความปลอดภัยในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

๒๓. ดีสวยงาม
๒๔. ดีขึ้นเรื่อยๆ สิ่งอำนวยความสะดวกมีเพิ่มมากขึ้น
๒๕. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีเพื่อนและสังคมในการทำงานที่ช่วยเหลือกัน
๒๖. ยอดเยี่ยม ดีมากอยู่แล้ว
๒๗. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ให้โอกาสในการทำงานที่ลูกน้องสนใจ
๒๘. อยากให้บางกองที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงเอกสาร ควรทำหนังสือแจ้งเวียนให้ทุกกองรับทราบ เพราะที่ผ่านมา เวลาจะให้กองอื่นแก้เอกสาร ก็จะบอกเป็นครั้งคราวไม่ได้แจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน เช่น แบบฟอร์มการเบิกเงิน หากจะเปลี่ยนรูปแบบใหม่ ควรแจ้งให้ทราบทุกกอง ไม่ควรตอบเขาว่า ก็โพสในเว็บไซต์แล้ว เวลาจะเปลี่ยนแบบฟอร์ม ควรแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย ๑๕ วัน แต่ที่พบคือแจ้งให้เปลี่ยนตอนที่ดำเนินการเบิกขั้นสุดท้าย ต้องล่าลายเซ็นใหม่ บางทีข้ามเดือนก็ต้องเปลี่ยนยกชุด บุคคลภายนอกยิ่งตามหายาก ฝากผ่านทางนี้ด้วย
๒๙. จัดบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการทำงาน
๓๐. เห็นควรจัดให้มีอาคาร/สถานที่จัดเก็บอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสมเพียงพอ สามารถนำวัสดุอุปกรณ์ออกไปปฏิบัติงานโดยสะดวกรวดเร็วได้
๓๑. จัดให้วัฒนธรรมองค์กรแห่งความรักใคร่ช่วยเหลือ และสมานฉันท์
๓๒. สภาพแวดล้อมเหมาะในการทำงาน
๓๓. อยากให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีพร้อมและทันสมัย รวมถึงระบบ internet/wifi
๓๔. สะอาดและเรียบร้อยเป็นระเบียบดี
๓๕. ต่างคนต่างอยู่ ไม่โอเครเลย
๓๖. ดีเป็นกลุ่มๆ บางกลุ่มดี บางกลุ่มก็ไม่สนใจ
๓๗. พื้นที่ทำงานเริ่มคับแคบ
๓๘. เอื้ออำนวยต่อการเรียนดีมาก
๓๙. บรรยากาศสภาพแวดล้อมดีมีความเหมาะสม
๔๐. จัดการเรื่องความสะอาด ของสถานที่

๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร

๑. ดี
๒. จัดสรร อินเตอร์ให้มีคุณภาพดีขึ้น และมีความเร็วเสถียรต่อการใช้งาน เพราะยุคสมัยการทำงานออนไลน์มากขึ้น
๓. ปรับเปลี่ยนบางสิ่ง
๔. ควรเพิ่มสวัสดิการทางด้านการบริการร้านค้า ร้านอาหารให้มีความสะดวกให้บริการที่ทันสมัย และเพิ่มสถานที่จอดรถให้เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ
๕. ผู้บริหารควรเข้าร่วมและให้ความสำคัญ
๖. ดูแลการเจ็บป่วยตายของบุคลากรและครอบครัวให้ครอบคลุม
๗. ยังไม่ทราบในบางเรื่อง
๘. ปานกลางครับ ใช้ได้ปานกลาง
๙. การกู้ซื้อ I pad
๑๐. สวัสดิการด้านการแพทย์ (ห้องรักษาพยาบาล อบจ.) และโรงเรียน
๑๑. ได้รับรู้ข่าวสารน้อยมาก
๑๒. มีการบริหารจัดการที่ดี
๑๓. ควรจัดสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่

๑๔. ครบถ้วนดีแล้ว
๑๕. ลดเงินผ่อนลงให้เวลาผ่อนชำระนานขึ้น
๑๖. ที่ไม่ใช่สวัสดิการจากทางราชการ มีสวัสดิการให้น้อย
๑๗. ควรเพิ่มและเห็นความสำคัญในเรื่องสวัสดิการต่างๆ ให้มากขึ้นกว่าเดิม
๑๘. มีสวัสดิการตามระเบียบอยู่แล้ว
๑๙. จัดสวัสดิ์การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร เช่น รางวัลเบี้ยขยัน
๒๐. ควรจัดให้มีบ้านพักสำหรับบุคลากรที่อยู่ต่างจังหวัดเพียงพอต่อพนักงาน
๒๑. เพิ่มสวัสดิการให้มากขึ้น
๒๒. ให้ %เงินเดือนที่ยุติธรรมกับทุกคน ไม่ใช้ได้ ๓% ๔% ติดกันทุกการพิจารณาขั้นในคนเดียวตลอด
๒๓. อยากให้เพิ่มการดูแลรักษาพยาบาลพ่อแม่
๒๔. สวัสดิการช่วยเหลือตามสถานการณ์ที่รุนแรง เช่น โควิด ให้ความช่วยเหลือด้านรายจ่าย เป็นต้น
๒๕. พอใช้
๒๖. บ้านพักสำหรับบุคคลากรเงินเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท
๒๗. จัดสวัสดิการให้ได้รับตามสิทธิ์อย่างเต็มที่และทั่วถึง
๒๘. สร้างขวัญและกำลังใจให้ทั่วถึงในทุกตำแหน่งอย่างทั่วถึง
๒๙. น้อย มีน้อย
๓๐. ให้บริการดี
๓๑. ยังไม่ดีพอไม่มีคนรับผิดชอบที่เป็นแกนหลัก
๓๒. ตามมีตามเกิด
๓๓. คอยดูสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรทุกระดับชั้น
๓๔. ด้านการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
๓๕. ควรมีร้านค้าสหกรณ์บริการ
๓๖. ชุดทำงาน เครื่องแบบทำงาน ค่าอาหาร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

บทที่ ๕

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษา อภิปลายผลเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

๑. ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในด้านการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาจะเห็นว่า ความพึงพอใจในการบริหารงานมากที่สุด คือ มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในงานอย่างชัดเจน ความพึงพอใจในการบริหารงานน้อยที่สุด คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง

๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาจะเห็นว่า ความพึงพอใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมากที่สุด คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรเข้ามายังองค์กร ความพึงพอใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด คือ การให้โอกาสการพัฒนาบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมตามสายงาน หรือตามภารหน้าที่ที่ปฏิบัติ

๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาจะเห็นว่า ความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากที่สุด คือ สถานที่ทำงานสะอาด เรียบร้อยถูกสุขลักษณะ ความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยที่สุด คือ มีสถานที่จอดรถเพียงพอ

๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในด้านสวัสดิการในองค์กรอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาจะเห็นว่า ความพึงพอใจในด้านสวัสดิการในองค์กรมากที่สุด คือ สวัสดิการด้านการแพทย์ (ห้องรักษาพยาบาล อบจ.) และสวัสดิการด้านเทคโนโลยี (อินเตอร์เน็ต WIFI และเครื่องมือสื่อสาร) ความพึงพอใจในด้านสวัสดิการในองค์กรน้อยที่สุด คือ สวัสดิการด้านที่พักอาศัย (บ้านพักอาศัยที่ อบจ.จัดให้)

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ ๕.๑ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร อบจ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ในส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาได้)

ที่	ด้าน/ความเห็นและข้อเสนอแนะ	การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง		หมายเหตุ
		ผลการปรับปรุง(ปรับปรุงแล้ว)	ข้อเสนอการปรับปรุง	
	๑. ด้านบริหารงานของผู้บริหาร			
๑	ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นผ่าน Line บุคลากร		ทุกความคิดเห็นควรนำ
	เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถ ไม่ควร	อบจ.เชียงราย		เข้าสู่วาระการประชุม
	ใช้การบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจ			หัวหน้าส่วนราชการและ
๒	ให้ความเสมอภาคในการทำงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน			การประชุมข้าราชการ/
๓	ให้เป็นที่ปรึกษาที่ดีกรณีเกิดปัญหาและให้โอกาสเข้าพบได้ง่ายขึ้น			พนักงานจ้างเพื่อรับ
	และขอให้มีการพบปะผู้บริหารบ่อยๆ			ทราบการรับฟังความ
๔	ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายควรเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง			คิดเห็นและผลการ
	พฤติกรรมส่วนบุคคล			พิจารณาปรับปรุงด้วย
๕	ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นทีม			
	ให้แก่ลูกน้องบ้าง			
๖	มีความชัดเจนโปร่งใสในการบริหารจัดการทุกๆ ด้าน และเป็น		ควรนำเสนอเข้าสู่วาระการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	
	แนวทางเดียวกัน		ประจำเดือน เพื่อทราบและเพื่อพิจารณาหาแนวทาง	
๗	จัดกล่องเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นผ่าน Line บุคลากร	การแก้ไขปรับปรุง	
๘	สอบถามงานให้ตรงผู้รับผิดชอบ มิใช่พบใครแล้วอยากถามไรก็ถาม	อบจ.เชียงราย		
	เนื่องจากท่านอาจจะได้คำตอบที่ไม่ถูกต้องหรือครบถ้วน และผู้			
	ถูกถามหากตอบไม่ได้หรือไม่ทราบข้อมูลก็จะรู้สึกแย่ที่ตอบ			
	หัวหน้างานในขณะนั้นไม่ได้			
๙	ในด้านการสั่งการ การตัดสินใจควรมีความชัดเจน		เพิ่มกล่องรับฟังความคิดเห็นของทุกส่วนราชการ	
	บางคนไม่มีภาวะผู้นำ และลำเอียง			
๑๐	มองบุคลากรที่ไม่มีปากเสียงบ้าง ให้ความสำคัญ ใส่ใจกับลูกน้อง			
	โดยไม่กดดัน หรือให้คำปรึกษาที่เหมาะสม			

ตารางที่ ๕.๑ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร อบจ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ในส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาได้) (ต่อ)

ที่	ด้าน/ความเห็นและข้อเสนอแนะ	การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง		หมายเหตุ
		ผลการปรับปรุง(ปรับปรุงแล้ว)	ข้อเสนอการปรับปรุง	
	๒. ด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล			
๑	ควรบริหารทรัพยากรบุคคลตามความรู้ความสามารถของ			
	บุคคลจริงๆ ให้ความเสมอภาค ไม่ใช่บริหารโดยใช้ระบบ			
	อุปถัมภ์จนทำให้องค์กรมีการแตกแยก ไม่รักกัน ไม่มีความ			
	สามัคคีกัน			
๒	สรรหาบุคลากรให้พร้อมตามกรอบอัตรากำลัง / มีการ	มีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่		
	คัดสรรอย่างเป็นธรรม / ให้โอกาสคนในองค์กรก่อน	ว่างโดยในปีงบประมาณ ๖๒ มีอัตราว่าง ๒๕.๐๓ %		
	รับคนนอกเข้ามา / จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ่มค่าและทั่วถึง /	และในปีงบประมาณ ๖๓ มีอัตราว่าง ๑๗.๘๖ %		
	ในสายงานผู้บริหารควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความ			
	สามารถเนื่องจากจะมาเป็นผู้บริหารคน ควรเป็นบุคคล			
	ที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา			
๓	มีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถให้ตรงกับภารกิจงาน	มีกระบวนการสอบของพนักงานจ้างที่มีการแต่งตั้ง	ควรนำเสนอเข้าสู่วาระการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	
	มาปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์ /ทดสอบความรู้	คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ อย่างรัดกุม/การรับโอน	ประจำเดือน เพื่อทราบและเพื่อพิจารณาหาแนวทาง	
	ความสามารถก่อนรับโอน	ข้าราชการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯพิจารณารับโอน	การแก้ไขปรับปรุง	
๔	ควรมีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมตามที่หน่วยงานต้นสังกัด	มีการจัดส่งบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบัน		
	(กรม) เพื่อพัฒนาวิชาชีพ เปิดโลกทัศน์ของตนเอง เช่น	องค์กรต่าง ๆ ในปี ๖๒ จำนวน ๙๖ หลักสูตรและ		
	บุคลากรทางด้านการศึกษาที่มีความจำเป็นมาก	มีผู้ได้รับการอบรม จำนวน ๒๑๔ ราย ประกอบด้วย		
		ข้าราชการ ๑๗๘ ราย ข้าราชการครู ๑๙ ราย และพนัก		
		งานจ้าง ๑๗ ราย ครอบคลุมสายงานข้าราชการ จำนวน		
		๓๙ สายงาน คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๓๑ ของแผนอัตรากำลัง		
		ใช้จ่ายงบประมาณทั้งสิ้น ๒,๔๗๔,๐๐๔.๑๑ บาท		

ตารางที่ ๕.๑ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร อบจ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ในส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาได้) (ต่อ)

ที่	ด้าน/ความเห็นและข้อเสนอแนะ	การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง		หมายเหตุ
		ผลการปรับปรุง(ปรับปรุงแล้ว)	ข้อเสนอการปรับปรุง	
	๓. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน			
๑	ห้องทำงานคับแคบ ไม่เพียงพอต่อบุคลากรที่มีอยู่			
๒	ที่จอดรถไม่เพียงพอ/ควรปรับปรุงความเป็นระเบียบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ได้ดำเนินโครงการก่อสร้างโรงจอดรถ		
	ของการจอดรถ	จักรยานยนต์บริเวณสำนักงาน อบจ.เชียงราย งบประมาณ		
		๔๙๘,๐๐๐ บาท		
๓	บริเวณอาคารมีความคับแคบ แออัด คนเยอะ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ได้ดำเนินโครงการก่อสร้างที่นั่งพักคอย		
		สำหรับผู้มาติดต่อราชการ บริเวณสำนักงาน อบจ.เชียงราย		
		งบประมาณ ๒๕๐,๐๐๐ บาท		
๔	ห้องน้ำอุปกรณ์ชำรุดหลายจุด ควรได้รับการแก้ไข	ดำเนินการเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ชำรุดเรียบร้อยแล้ว		
๕	สภาพแวดล้อมในการทำงานควรพัฒนาเรื่องการให้			
	บริการด้านความสะอาดของห้องน้ำ เพราะส่งกลิ่น		ควรนำเสนอเข้าสู่วาระการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	
	เหม็นมาก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน โดยเฉพาะ		ประจำเดือน เพื่อทราบและเพื่อพิจารณาหาแนวทาง	
	ห้องน้ำชั้น ๔		การแก้ไขปรับปรุง	
๖	ควรปรับปรุงฟอร์ลแพลน (Floor Plan วงเงินชินเชื่อหมุนเวียน)			
	และจัดมุมร้านค้าเครื่องดื่มบนรูปแบบสหกรณ์			
๗	ควรจัดให้มีการจัดกิจกรรมด้านนันทนาการหรือการแข่งขันกีฬา			
	ภายในองค์กรให้มากๆ เพื่อเป็นเวทีสำหรับได้รู้จักหรือเชื่อม			
	ความสัมพันธไมตรีของบุคลากร			
๘	อยากให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีพร้อมและทันสมัย			

ตารางที่ ๕.๑ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร อบจ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ในส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาได้) (ต่อ)

ที่	ด้าน/ความเห็นและข้อเสนอแนะ	การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง		หมายเหตุ
		ผลการปรับปรุง(ปรับปรุงแล้ว)	ข้อเสนอการปรับปรุง	
	๔. ด้านสวัสดิการในองค์กร			
๑	ระบบ Internet และ Wifi ควรมีความเร็วสูงในการสื่อสาร			
	ค้นคว้า และรับส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ			
๒	การดูแลการเจ็บ ป่วย ตาย ของบุคลากรให้ครอบคลุม			
๓	ปรับปรุงสวัสดิการแพทย์ (ห้องรักษาพยาบาล อบจ.)			
	และโรงเรียนให้ดีขึ้น			
๔	สวัสดิการกลุ่มออมทรัพย์ควรลดเงินผ่อนลง และให้เวลา		ควรนำเสนอเข้าสู่วาระการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	
	ผ่อนชำระนานขึ้น		ประจำเดือน เพื่อทราบและเพื่อพิจารณาหาแนวทาง	
๕	จัดสวัสดิการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร เช่น		การแก้ไขปรับปรุง	
	รางวัลเบี้ยขยัน			
๖	ควรจัดให้มีบ้านพักสำหรับบุคลากรที่อยู่ต่างจังหวัด			
	เพียงพอต่อบุคลากร / บ้านพักสำหรับบุคลากรเงินเดือน			
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท			
๗	ควรมีร้านค้าสหกรณ์บริการ			
๘	ชุดทำงาน เครื่องแบบทำงาน ค่าอาหาร			

สำนักงานบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

บรรณานุกรม

“การจัดสวัสดิการพนักงานของโรงงานขึ้นรูปพลาสติกที่ดำเนินธุรกิจภายในครอบครัว”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๑ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ๕”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๑ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“การได้รับบริการสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตวังทองหลาง” แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๑ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๕”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๑ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดสวัสดิการมหาวิทยาลัยรามคำแหง”. แหล่งที่มา http://dcms.lib.ru.ac.th/main.nsp?view=DCMS (๑ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ : ศึกษาเฉพาะกรณี กองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง”. แหล่งที่มา http://dcms.lib.ru.ac.th/main.nsp?view=DCMS (๒ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานสรรพากรภาค ๖”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๒ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“คุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๒ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๒ สิงหาคม ๒๕๖๒)

“สวัสดิการที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา กองพระราชพิธี สำนักพระราชวัง”. แหล่งที่มา http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis (๒ สิงหาคม ๒๕๖๒)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

ภาคผนวก