

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
FACTORS AFFECTING PERFORMANCE MOTIVATION OF
PERSONNEL IN THE CONSTITUTIONAL COURT

นุสรา หนูนช่วย
NOOTSARA NHUNCHUAY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**FACTORS AFFECTING PERFORMANCE MOTIVATION OF
PERSONNEL IN THE CONSTITUTIONAL COURT**

NOOTSARA NHUNCHUAY

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT
SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

ชื่อหัวข้อสารนิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
FACTORS AFFECTING PERFORMANCE MOTIVATION
OF PERSONNEL IN THE CONSTITUTIONAL COURT

นักศึกษา นุศรา หนูนช่วย รหัสนักศึกษา 63501259

หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์)

..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ยิ้มวิไล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยากร หวังมหาพร)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อ้น)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สารนิพนธ์เรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
คำสำคัญ	แรงจูงใจ / การปฏิบัติงาน/ศาลรัฐธรรมนูญ
นักศึกษา	นุสรรา หนูนช่วย
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์
หลักสูตร	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง สังกัดสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 135 คน ใช้แบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากหากพิจารณารายประเด็นพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความพยายาม รองลงมา ด้านการมีเป้าหมาย ต่อมา ด้านการมีทิศทาง และด้านความมุ่งมั่น เมื่อการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่า อายุ สถานภาพและ ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ได้ร้อยละ 66.70

TITLE	FACTORS AFFECTING PERFORMANCE MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE CONSTITUTIONAL COURT
KEYWORDS	MOTIVATION/ PERFORMANCE / CONSTITUTIONAL COURT
STUDENT	NOOTSARA NHUNCHUAY
ADVISOR	ASSOC.PROF. SOMJAI PHAGAPHASWIWAT, PH.D.
LEVEL OF STUDY	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2020

ABSTRACT

This research on factors that effect motivation for operate of employees in the Constitutional Court aim to study 1) the level of motivation for operate of employees in the Constitutional Court 2) compare the level of motivation for operate of employees in the Constitutional Court based on personal factors and 3) to study the organizational infrastructure factors affecting the motivation for operate of employees in the Constitutional Court. The samples are 135 employees in the Constitutional Court. The data is collected by a questionnaire. The analytic statistics are the percentage, mean, standard deviation, t-test, One Way ANOVA, and the multiple regression.

The result reveals that the level of motivation for operate of employees in the Constitutional Court were at a high level, if considering each issue, it was found that opinions were at a high level in all four areas, namely efforts, followed by goals, having direction and determination. The different age , status and period of work affected the level of motivation for operate of employees in the Constitutional Court and the organizational infrastructure effect to the motivation for operate of employees in the Constitutional Court was statistically significant at the .05 level. It can predict the motivation for operate of employees in the Constitutional Court at 66.70 percent.

กิตติกรรมประกาศ

กิตติกรรมประกาศสารนิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยความรู้ที่ได้รับจากคณาจารย์ทุก ๆ ท่าน ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาของการศึกษา ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยากร หวังมหาพร ที่ได้ให้คำแนะนำในการค้นคว้าสารนิพนธ์เล่มนี้ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยประสานงาน อำนวยความสะดวกในการทำการศึกษา และเพื่อนๆ ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 9 ที่คอยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในช่วงเวลาที่ศึกษา

ขอขอบคุณเลขาธิการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน

ประโยชน์ที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้กับบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่านที่เกี่ยวข้องไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นุสรรา หนูนช่วย

สิงหาคม 2564

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	IX

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	10
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร.....	25
โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ..	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปผล.....	70
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	79
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	90
ประวัติผู้วิจัย.....	94

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	แสดงคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ซึ่งเป็นผลจากโครงสร้าง 7 - S.....	27
2.2	แสดงที่มาของข้อมูลอ้างอิงของตัวแปรต้นที่ต้องการศึกษา.....	41
2.3	แสดงที่มาของข้อมูลอ้างอิงของตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา.....	42
3.1	บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.....	43
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3.3	แสดงค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ของแบบสอบถาม (Pre- test).....	46
4.1	จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกเป็น 4 ด้าน.....	53
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความพยายาม.....	53
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความมุ่งมั่น.....	54
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีทิศทาง.....	55
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีเป้าหมาย.....	56
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้าง พื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกเป็น 7 ด้าน.....	57
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้าง พื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านโครงสร้างองค์การ.....	58
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้าง พื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านกลยุทธ์.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านระบบ.....	60
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านบุคลากร.....	61
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านแบบการบริหาร.....	62
4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านทักษะ.....	63
4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านค่านิยมร่วม.....	64
4.15	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามเพศ.....	65
4.16	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามอายุ.....	65
4.17	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามสถานภาพ.....	66
4.18	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามระดับการศึกษา.....	66
4.19	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	67
4.20	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.21	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน.....	68
4.22	ผลการวิเคราะห์การถอดถอดเชิงพหุคูณของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.....	68
4.23	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	69

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
2.1 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม.....	18
2.2 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์ตเตอร์.....	19
2.3 เปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ กับ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	21
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของ McKinsey 7-S.....	27
2.5 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของบุคลากรภายใน สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.....	30

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนล้วนมีเป้าหมายในการดำเนินงานทั้งสิ้น การที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้นั้นต้องอาศัยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับสภาพองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัดค้ำค่า ซึ่งการบริหารองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่งแนวคิดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน มองคนว่าเป็นทุนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะคนหรือบุคลากรหรือกำลังพลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีชีวิต มีจิตใจ และความรู้สึกนึกคิด (ชเนศ เกษศิลป์, 2558, หน้า 130)

การที่องค์กรจะมั่นคงประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจำเป็นอย่างยั้งที่บุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านปัจจัยการบริหาร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหาร ซึ่งความสำเร็จของการบริหารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรในการบริหาร (ทองหล่อ เดชไทย, 2545) จึงจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรด้วยการเพิ่มสมรรถภาพขีดความสามารถของบุคลากร โดยให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (สุรเชษฐ์ สถิตนิรามัย, 2543)

การทำงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ทำงานมีความสุขเป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยอดเยี่ยมและก้าวนำองค์กรประเภทเดียวกันได้อย่างเต็มภาคภูมิ การขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางดังกล่าวหนีไม่พ้นความสามารถของผู้นำในการโน้มน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทและมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กร (ทองใบ สุดชาติ, 2543, หน้า 193) โดยแนวคิดหลักที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จ คือการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ ซึ่งแต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมขององค์กร (ตุลา มหาพสุชานนท์, 2547, หน้า 240)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุดและยังช่วยให้บุคคลคงรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้แล้ว นอกจากนี้ แรงจูงใจยังเป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (โดยสมยศ นาวิการ, 2549, หน้า 288) กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่าง ได้แก่ ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) สภาพแวดล้อม (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) และแรงจูงใจ (ความปรารถนาที่จะทำงาน) ถ้าบุคคลขาดความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมหรือทดแทนบุคคลได้ ถ้าพวกเขามีสภาพแวดล้อมของงานไม่ดี โดยปกติผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าแรงจูงใจคือปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะมีหน้าที่ท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและผู้บริหารอาจจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทำไมบุคคลไม่ถูกใจและจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในสิ่งที่บุคคลต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แล้ว สิ่งนี้ก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อองค์กรคือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานต่อ ผู้บริหารคือ ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อบุคลากร คือ ช่วยให้บุคลากรสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งยังทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่เบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

ในแง่ของการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐ และเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใดสำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้นความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานก็เกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2549, หน้า 288)

การจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) จึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกับผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำ (Manager and Leader) ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและอนาคต คงไม่สามารถชี้แจงสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเช่นในอดีต เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งในระดับบุคคลและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตที่แตกต่างจากอดีต สังคมมีความซับซ้อนเกี่ยวข้อมากขึ้น ทำให้การสั่งงาน (Directing) แบบตัดสินใจและชี้แจงเพียงอย่างเดียว หรือที่เรียกว่าการบริหารงานแบบเผด็จการไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทักษะ และความสามารถมากขึ้น ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่บุคคลจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงานเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ การจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสมควรต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิค ตลอดจนสังมประสพการณ์จากชีวิตจริง เพื่อที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันบุคคลทั่วไปที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ก็สมควรต้องศึกษาการจูงใจ เพื่อที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและองค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551, หน้า 78)

สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 4 ของพระราชบัญญัติสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย รับผิดชอบงานธุรการของศาลรัฐธรรมนูญ ศึกษาและรวบรวมข้อมูล คำสั่ง และคำวินิจฉัยต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และตุลาการศาลรัฐธรรมนูญสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยและเผยแพร่กิจการของศาลรัฐธรรมนูญ ปฏิบัติการอื่นตามที่คณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญมอบหมาย ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจะได้นำแนวทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และวิธีการ ซึ่งคนนั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน การที่บุคคลจะอุทิศตัวเพื่อองค์กรนั้น ต้องมีสิ่งที่จูงใจเพื่อให้พวกเขาอมปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือองค์กรจะต้องโน้มน้าวจิตใจให้เกิดพลังงานร่วมกันทำภารกิจนั้นก็คือต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

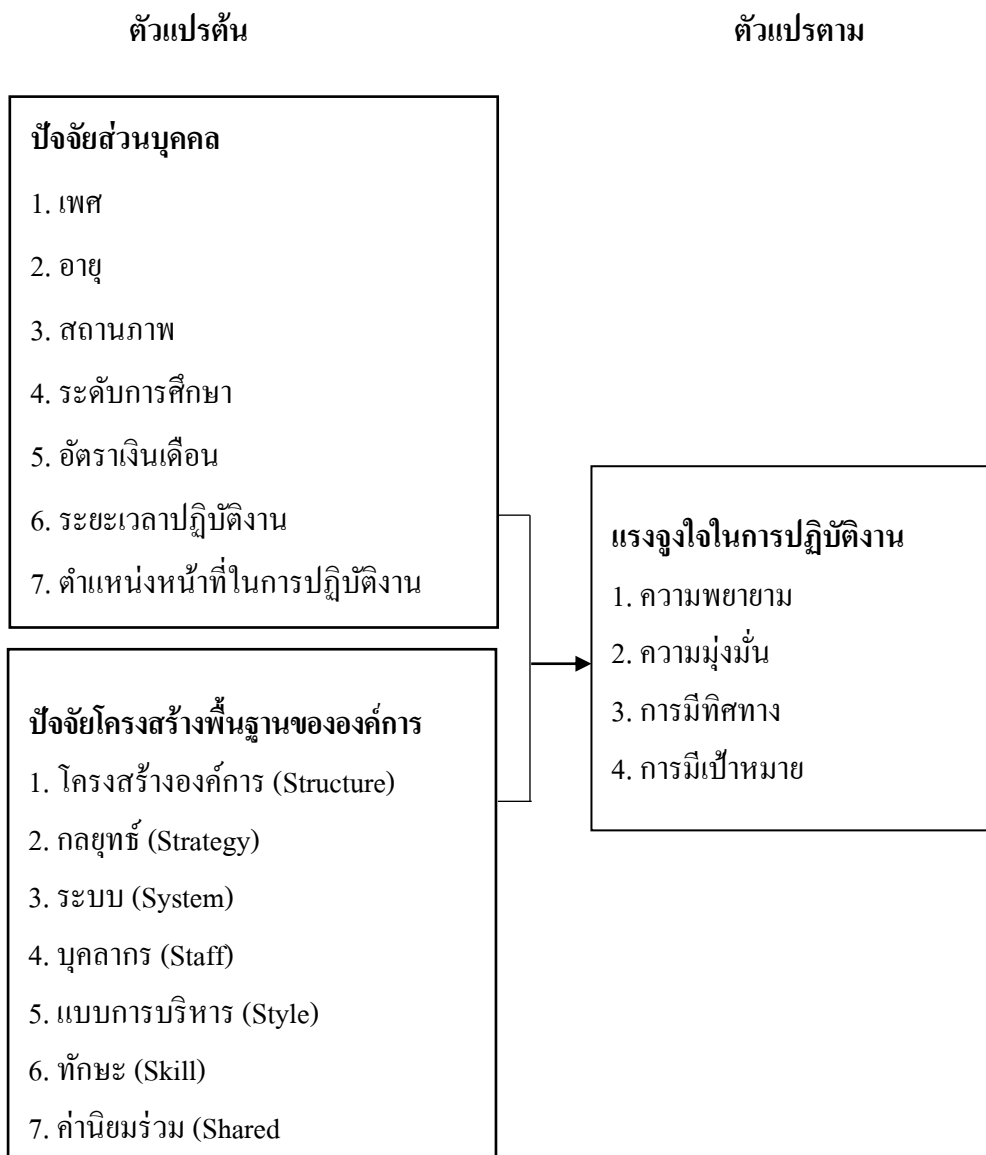
ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการดังกล่าวข้างต้น และรวมทั้งศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำปัจจัยส่วนบุคคล และแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การของ McKinsey มาเป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลดังกล่าว โดยกรอบ 7S ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านแบบการบริหาร (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared value) (สมยศ นาวิการ, 2549) เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจตามแนวคิด 7-S McKinsey (สมยศ นาวิการ, 2549) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) และตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ John, Gary (1996 อ้างถึงใน ปภาวดี มนตรีวัต, 2554, หน้า 6-21) ประกอบด้วย ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย ดังแสดงใน



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) (2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (3) ด้านระบบ (System) (4) ด้านบุคลากร (Staff) (5) ด้านแบบการบริหาร (Style) (6) ด้านทักษะ (Skill) (7) ด้านค่านิยมร่วม (Share value) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยตามแนวคิดการบริหาร 7S ของ McKinsey ประกอบด้วย (1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) (2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (3) ด้านระบบ (System) (4) ด้านบุคลากร (Staff) (5) ด้านแบบการบริหาร (Style) (6) ด้านทักษะ (Skill) (7) ด้านค่านิยมร่วม (Share value)

ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความพยายาม (2) ความมุ่งมั่น (3) การมีทิศทาง (4) การมีเป้าหมาย

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา คือ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ (1) บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 165 คน (2) ผู้อำนวยการระดับสูง/ผู้อำนวยการระดับต้น จำนวน 38 คน รวมทั้งสิ้น 203 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนจากบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 135 คน โดยการคำนวณจากสูตรของ Yamane โดยใช้ค่าระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา โครงการวิจัยครั้งนี้ ระหว่างเดือนมกราคม – พฤษภาคม 2564

6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

6.1 ทำให้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

6.2 สามารถนำผลการศึกษาไปประกอบการพิจารณาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

6.3 สามารถนำผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจไปประกอบการพัฒนาปัจจัยดังกล่าวเพื่อเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร

6.4 สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลและกำหนดนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจและตอบสนองความต้องการของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ศาลรัฐธรรมนูญ หมายถึง ศาลที่มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐธรรมนูญ เช่น การพิจารณาวินิจฉัยว่าบทบัญญัติใดของกฎหมาย กฎหรือข้อบังคับขัดหรือแย้งต่อรัฐธรรมนูญ ศาลรัฐธรรมนูญไม่มีอำนาจหน้าที่พิจารณารรคคดีทั่วไป

7.2 บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างสังกัดสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ซึ่งประกอบด้วย (1) สำนักประธานศาลรัฐธรรมนูญ (2) สำนักบริหารกลาง (3) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ (4) สำนักพัฒนาระบบบริหาร (5) สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา (6) สำนักคดี 1 - 5 (7) กลุ่มงานผู้เชี่ยวชาญ (8) กลุ่มตรวจสอบภายใน

7.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

7.4 ระดับชั้น หมายถึง การจัดระดับตำแหน่งของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง จำแนก ดังนี้

ประเภทวิชาการ	ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการระดับต้น และผู้อำนวยการระดับสูง
พนักงานราชการ	ได้แก่ บุคลากรที่สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญทำสัญญาจ้างต่อเนื่อง 4 ปี
ลูกจ้าง	ได้แก่ บุคลากรที่สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญทำสัญญาจ้าง 1 ปี และ ลูกจ้างประจำ

7.5 แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง พยายามตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความพยายามนั้นต้องตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลด้วย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย

7.6 ความพยายาม หมายถึง ความอดสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในลักษณะงาน และความอดสาหะหรือความพยายามจะต้องเหมาะสมกับงาน ในที่นี้หมายถึงความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ

7.7 ความมุ่งมั่น หมายถึง ความไม่ย่อท้อในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานแล้วเสร็จ ในที่นี้หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อ

7.8 การมีทิศทาง หมายถึง การมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคล และได้ใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทาง และควรเป็นทิศทาง

ที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดทิศทางวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

7.9 การมีเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์กรย่อมมีสมมติฐานว่า บุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในอาชีพ หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

7.10 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยทางการบริหารตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey หรือ McKinsey 7-S Framework ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

7.11 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนภูมิหรือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ในที่นี้หมายถึง โครงสร้างการบริหารที่มีการมอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบ หรือมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน

7.12 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ ในที่นี้หมายถึง กรอบแนวทางในการบริหารงานอย่างเหมาะสมที่สามารถให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมาย

7.13 ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จในที่นี้ หมายถึง ระบบการทำงาน ติดตาม กำกับและการรายงาน โดยที่หน่วยงานได้วางระบบให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

7.14 บุคลากร (Staff) หมายถึง ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้หมายถึง การกำหนดนโยบาย และการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรม

7.15 แบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในที่นี้หมายถึง การเปิดโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

7.16 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) และทักษะความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษ ในที่นี้หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญ ความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษ ที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

7.17 ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ในที่นี้หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานที่ยึดถือของบุคลากร และส่งผลต่อพฤติกรรมให้บุคลากรมีความรัก และสามัคคีกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ตำรา งานเขียนต่าง ๆ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่มีความสำคัญเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ
3. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจ

สมใจ ลักษณะ (2546, หน้า 63) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือ แรงที่กระตุ้น ผลักดันซึ่งนำไปสู่บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกล่าสิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 111) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

เสนาะ ดิเขาว์ (2543, หน้า 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ ในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุ เป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าจะให้ งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องการทำงานในองค์การ แต่ในอีก ความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะ เป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความ ต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ทิมมิกา ทิมเนตร (2558, หน้า 47) ให้ความหมายว่า การจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้

คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุตาม เป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์การใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) ของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ(Organizational goal) การจูงใจประสบผลสำเร็จโดยง่าย เพราะเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมายพนักงานก็ได้รับการตอบสนอง ความต้องการส่วนบุคคลด้วย

กานดา จันทรแยม (2556 , หน้า 63) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นพฤติกรรมที่มีพลัง มีเป้าหมาย และมีความคงทน นั่นคือ トラบใดที่ยังมีแรงจูงใจบุคคลจะไม่ล้มเลิกในการแสดงพฤติกรรมง่ายๆ ดังนั้นจึงเป็นคำตอบได้ว่า เพราะอะไรบางคนจึงขยันทำงานมากกว่าบางคน เพราะอะไรบางคนจึงทุ่มเทในการทำงาน ในขณะที่บางคนเฉื่อยชาในการทำงาน สิ่งซึ่งอยู่เบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรมก็คือ ผลจากระดับ และลักษณะของแรงจูงใจที่แตกต่างกันนั่นเองที่เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานรวมทั้งนำไปใช้ในการปรับพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ขององค์การได้

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

การจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานแล้ว แสงวัน ยศเอื้อง (2546, หน้า 166-168) ยังชี้ให้เห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์การผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานดังต่อไปนี้

2.1 ความสำคัญต่อองค์การ ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความรู้ความสามารถร่วมงาน ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรช่วยให้บุคลากรทำงานได้เต็มกำลังความสามารถรวมทั้งยังช่วยรักษามูลค่าที่ดีให้อยู่กับองค์การต่อไปนาน ๆ

2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในด้านการบริหารงาน คือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน โดยจะทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยังช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการทำให้การสั่งการของผู้บริหารไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร ช่วยให้นักลกรสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้นและช่วยให้นักลกรได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่เบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537, หน้า 23-24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การผลิตและอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของงานและของบุคคล ได้แก่

1. แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งเร้าที่บุคคลนั้นพึงพอใจมาเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจ

2. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มพูนผลผลิตและผลงานขององค์กร ซึ่งหน่วยงานใดก็ตามถ้าใช้หลักการและเทคนิคการจูงใจเข้าช่วยในการบริหารงานแล้วก็จะเป็นการเพิ่มพูนผลงานของบุคลากรและผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้ เพราะบุคลากรหรือผู้ถูกจูงใจจะขยันทำงานมากยิ่งขึ้น

3. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้การจูงใจบุคลากรนั้น จำเป็นต้องทราบเสียก่อนว่างานหรือผลงานของบุคลากรที่รับผิดชอบอยู่นั้น ได้ผลอย่างไรดีหรือไม่ แล้วจึงพิจารณาใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานนั้น

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การที่ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้มีโอกาสร่วมมือร่วมคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยไม่ยากนัก ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของลูกน้องก็จะมีมากขึ้นอีกด้วย การให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การพูดคุยชมเชยให้ผู้อื่นฟัง จัดได้ว่าเป็นการจูงใจแบบเสริมแรง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุ่มเททั้งกายและใจในการช่วยเหลือกันแก้ปัญหา ขจัดปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของผู้บังคับบัญชาหรือปัญหาของผู้ร่วมงานด้วยกันก็ตาม

5. แรงจูงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรได้ โดยทั่วไปบุคลากรจะรับผิดชอบเฉพาะงานที่ได้รับคำสั่งมาเท่านั้น การที่จะคิดงานใหม่ งานสร้างสรรค์ เมื่อกลับไปบ้านย่อมทำได้ยาก เว้นแต่บุคลากรที่ดีมีผู้บังคับบัญชาที่คอยให้ความรักให้กำลังใจเมื่อทำงานบรรลุผลเท่านั้น ดังนั้น การใช้เทคนิคการจูงใจโดยการให้ความรัก การให้กำลังใจหรือการเสริมแรง จะช่วยให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนากลายเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรได้

6. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มบุคลากรการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น มักจะไม่ได้ใช้ความสามารถเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ โดยจะสังเกตได้จากขณะปฏิบัติงานนั้น บุคลากรมักจะมีอาการอ่อนเพลียอ่อนระโหยโรยแรง ซึ่งแสดงว่าถ้าทำต่อไปอีกคงไม่ไหวแต่ในช่วงดังกล่าว ถ้าผู้บังคับบัญชาได้นำเอาสิ่งจูงใจที่เขาชอบมาเร้าใจ บุคลากรเหล่านั้นก็จะมีพลังในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาทันที องค์กรก็จะได้ผลงานจากบุคลากรเพิ่มขึ้นอีกทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น

สุพาณี สฤยฎ์วานิช (2552, หน้า 156-157) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย

แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะมีเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ่น ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดง ความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ความสามารถจะเป็น Can do factor คือ ปัจจัยที่พื้นฐานที่จะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้น ๆ ได้ และอีกปัจจัยคือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนคนนั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสให้แสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Abraham H. Maslow (1954 อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2546, หน้า 65-68) สำระสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการ มีลำดับความต้องการที่จำเป็นที่สุดลำดับที่ 1 เรียงไปหาความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ลำดับถัดไปเป็นลำดับที่ 2 มาสโลว์ค้นพบ จากการศึกษาวิจัยว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก 1 ถึง 5 ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับขั้นต้นก่อน เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนอง จึงจะเกิดความต้องการลำดับต่อไป สำระสำคัญของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์สรุปได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การพ้นสภาพความเจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้ จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกายเหล่านี้

ลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายพอเพียงเป็นที่พอใจแล้วจะเกิดความต้องการ

ต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิตความต้องการประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

ก. ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรคปลอดภัยจากการถูกข่มเหง ประทุษร้ายปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีตามกฎหมาย

ข. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

ลำดับที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตนต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นมารักใคร่ นิยมชมชอบต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

ลำดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ก. ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self-Esteem) มีความนับถือตนเอง (Self-Respect) เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องการพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

ข. ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from Others) ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือตนเองมีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นคนเก่ง คนดี เป็นคนมีประโยชน์

ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need) หรือเรียกว่า สัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์ คือ ต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจและปรารถนาจะได้รับในชีวิตบุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้ มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใด ๆ ตามมโนธรรมตามหลักการที่ตนยึดถือ มักจะเป็นผู้นำที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมไทยโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เป็นการทำให้ได้ทำ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของมาสโลว์

1) การนำความรู้เรื่องลำดับความต้องการไปใช้ในองค์การ มีประโยชน์ช่วยชี้้นำการจัดสภาพแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน ผลตอบแทน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานแต่การสนองความต้องการอาจไม่จำเป็นต้องจัดทั้ง 5 ลำดับกับทุกคน บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน (Layman) อาจเน้นการตอบสนองความต้องการลำดับ 1-3 แต่ถ้าเป็นบุคลากรระดับหัวหน้า (Manager) อาจต้องเน้นการตอบสนองในลำดับที่สูงขึ้นถึงลำดับ 4 และ 5

2) มาสโลว์ยอมรับลำดับขั้นของความต้องการอาจไม่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับ 1 ถึง 5 เสมอไป ในบางคนแม้กำลังได้รับการตอบสนองความต้องการ ลำดับ 1 อยู่เขาก็อาจเริ่มมีความต้องการลำดับ 2 และ 3 เกิดขึ้นควบคู่พร้อม ๆ กันไปด้วย และมีข้อยกเว้นสำหรับผู้มีบุคลิกภาพพิเศษที่อาจมีความต้องการลำดับที่สูงโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับต้น ๆ เช่น มหาตมะคานธี อดอาหารเพื่อเรียกร้องเสรีภาพของอินเดีย นักบวช พระ นักปราชญ์บางท่านสนใจความต้องการลำดับสูงมากกว่าสนใจความต้องการลำดับต้น

3.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) (อ้างถึงในสมเดช มุงเมือง, 2544, หน้า 145) ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลได้ทำงาน โดยเฮอร์ซเบิร์ก พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย

2) ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

นอกจากนี้แล้ว เฮอร์ซเบอร์ก ยังได้ใช้เรียกชื่อของทฤษฎีให้แตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องกับปัญหาพฤติกรรมในการทำงานของคน โดยใช้เรียกชื่อว่า ทฤษฎีแรงจูงใจกับความสบาย

(Motivation Hygiene Theory) กล่าวคือ แรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าของงาน ส่วนความสบายนั้นเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานขึ้นได้ เช่น นโยบายของบริษัทหรือนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน และสภาพของงาน เป็นต้น ดังนั้น แรงจูงใจกับความสบาย จึงเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งเฮอริซเบอร์ก ได้ศึกษาเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร และการกระทำที่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง ซึ่งเราเรียกว่า การปลุกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานให้น้อยลง วิธีที่ทำได้ผลดีก็คือ การจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนันทนาการขึ้นในวันทำงานวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพักจากการทำงานมาร่วมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกว่าต่างเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากจะหยุดงานและลาออกจากงานแต่ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น เพราะมีความผูกพันกันนั่นเอง

2. การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น เพราะ เมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็จะเกิดความหวังที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้าง และระบบการหมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนในหน่วยงานสามัคคีกันด้วย

3. การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้นได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ มากพอแล้ว ก็จะไม่แสวงหางานทำที่อื่นอีกต่อไป

4. การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเป็นที่ตั้ง รวมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เข้าใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วย เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดี สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจและ การยอมรับตัวเองได้ก็คือ การฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม

5. การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการนำมาใช้ให้เหมาะสม

กับโอกาสที่เอื้ออำนวยและที่สำคัญก็คือ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกันและกัน ที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) นั่นเอง

6. การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง วิธีการนี้จะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการผ่อนคลายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) นั้นมีอยู่ 5 ประการ

- 1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 5) ด้านความรับผิดชอบ

สำหรับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factor) มีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ | 2. ความสัมพันธ์ในการทำงาน |
| 3. นโยบายและการบริหารงาน | 4. สภาพการทำงาน |
| 5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว | 6. การปกครองบังคับบัญชา |
| 7. ความมั่นคง | |

ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในอันที่จะรักษาพฤติกรรมมนุษย์ที่พึงประสงค์ไว้ โดยคำนึงอยู่เสมอว่า ความพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานและความพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และพยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 167) กล่าวว่า บนพื้นฐานของการค้นพบของ เฮิร์ชเบิร์ก เขายืนยันว่า กระบวนการจูงใจจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้นตอน ประการแรก ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมของการทำงานจะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับ ด้วยการให้ปัจจัยอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจเพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่พอใจเท่านั้นดังนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสบุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่นความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้นโดยเฮิร์

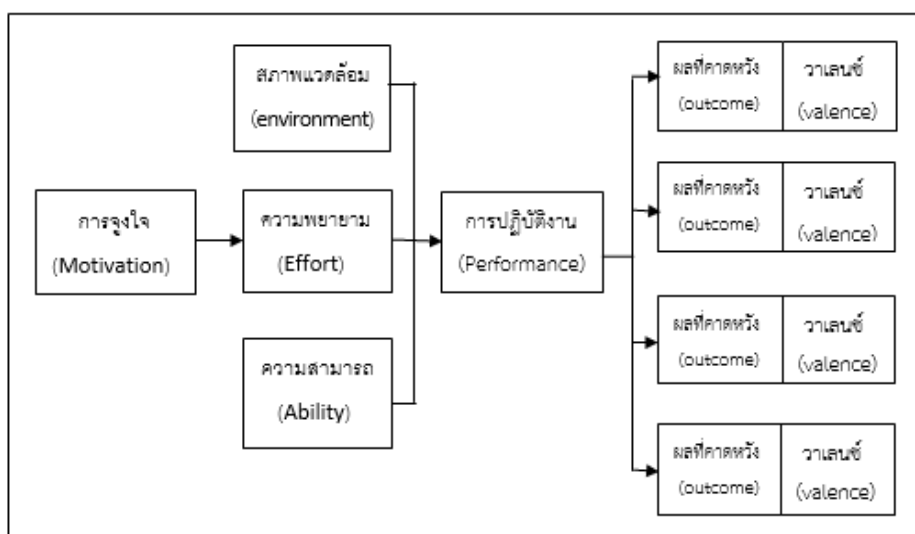
เชเบิร์กได้สรุปว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน แต่สามารถสร้างความไม่พอใจในงานได้

ดังนั้น ในการบริหารงานในองค์กรจะต้องมีปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจในการทำงานอย่างเพียงพอเพื่อปัจจัยดังกล่าวจะกลายเป็นปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรภายในองค์กรต่อไป

3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วรูม (Vroom) (อ้างถึงในทองใบ สูดชารี, 2543, หน้า 211-212) ได้พัฒนาทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยมีสาระสำคัญว่า การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผู้กระทำมีความต้องการสิ่งนั้นมากเพียงใด และ (2) เขาคิดว่า จะพิชิตสิ่งนั้นได้อย่างไร โดยทฤษฎีความคาดหวัง ยึดหลักฐานคติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดจากการผสมผสานระหว่างพลังที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคลและพลังที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
 - 2) บุคคลจะตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะทำสิ่งใดในองค์กร
 - 3) แต่ละคนจะมีความปรารถนา (desires) ความต้องการ (needs) และ เป้าหมาย (goals) ของตนเองแตกต่างกันไป
 - 4) บุคคลจะเลือกทางเลือกที่จะทำให้ตนเองได้รับผลตามที่มุ่งหวังไว้
- Griffin ได้นำกรอบความคิดของวรูม มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ให้ง่ายต่อการศึกษา ดังภาพประกอบที่ 2.1

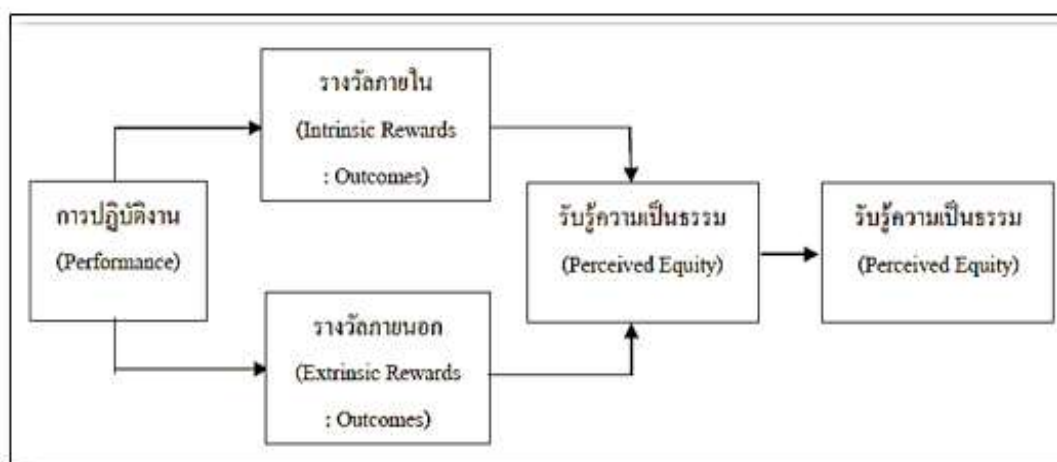


ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

ที่มา : ทองใบ สูดชารี (2543, หน้า 211-212)

จากภาพประกอบที่ 2.1 สรุปให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของตัวแบบความคาดหวัง โดยเริ่มต้นจากการที่บุคคลเกิดแรงจูงใจ (motivation) นำไปสู่ความพยายาม (effort) ซึ่งความพยายามที่บุคคลเพิ่มเข้าไป เป็นการผสมผสานระหว่างปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (environment) กับความสามารถของบุคคล (ability) ส่งผลให้มีการปฏิบัติงาน (performance) และการปฏิบัติงานนำไปสู่การเกิดผล (outcome)ต่าง ๆ จำนวนมาก และผลที่เกิดขึ้นแต่ละอย่างขึ้นอยู่กับค่าวาเลนซ์ (valence) ของผลแต่ละอย่าง ค่าวาเลนซ์เป็นดัชนีที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้ได้รับผลที่ตนเองต้องการเพียงใด แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทฤษฎีไม่สามารถนำเสนอไว้ในตัวแบบได้ กล่าวคือ ความคาดหวังของบุคคล สะท้อนออกมาในรูปของความพยายามที่เชื่อมโยงไปสู่การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อหวังผลที่จะบังเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ลอว์เลอร์ (Edward E. Lawler III) และพอร์เตอร์ (Lyman W. Porter อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, 2543, หน้า 213) ได้นำทฤษฎีความคาดหวังของวรูมไปปรับเป็นตัวแบบความคาดหวังที่เป็นสาเหตุของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน คือ การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น จะทำให้บุคคลมีความพอใจในการทำงานสูงขึ้น ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์

ที่มา : ทองใบ สุคชารี (2543, หน้า 213)

จากภาพประกอบที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนรางวัลบางอย่างเป็นรางวัลภายนอก (Extrinsic reward) เช่น การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน

และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนรางวัลบางประเภทเรียกว่ารางวัลภายใน (Intrinsic reward) เช่น การยอมรับตนเอง และความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น บุคคลจะประเมินว่า การที่ตนจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าจะได้รับความเป็นธรรมเพียงใด กล่าวคือ ถ้าเขาคาดว่ารางวัลที่จะได้รับมีความเป็นธรรม จะทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงาน และจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

พิบูล ที่ปะปาล (2550, หน้า 137) ได้กล่าวว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอความคิด โดยมองคนแตกต่างกันเป็น 2 ด้าน คือ มองทางด้านลบ ตั้งชื่อว่า “ทฤษฎี X” และมองคนทางด้านบวก เรียกว่า “ทฤษฎี Y” ทฤษฎี X มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางลบ ดังนี้

1) โดยทั่วไปแล้วบุคลากรทุกคนไม่ชอบการทำงาน และจะพยายาม หลีกเลียงงาน ถ้ามีโอกาสเป็นไปได้

2) เนื่องจากบุคลากรไม่ชอบทำงาน จึงจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม และ ช่มชู้ ด้วยการลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3) บุคลากรจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะพยายามทำงานเฉพาะที่มีคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น

4) คนงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย (Security) เหนือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และจะแสดงความทะเยอทะยานน้อยมาก ทฤษฎี Y มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางบวก ดังนี้

4.1) บุคลากรมองการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา เหมือนอย่างการพักผ่อน หรือ การเล่น

4.2) คนจะสามารถสั่งการและควบคุมตัวเองได้ หากเขามีความผูกพันกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร

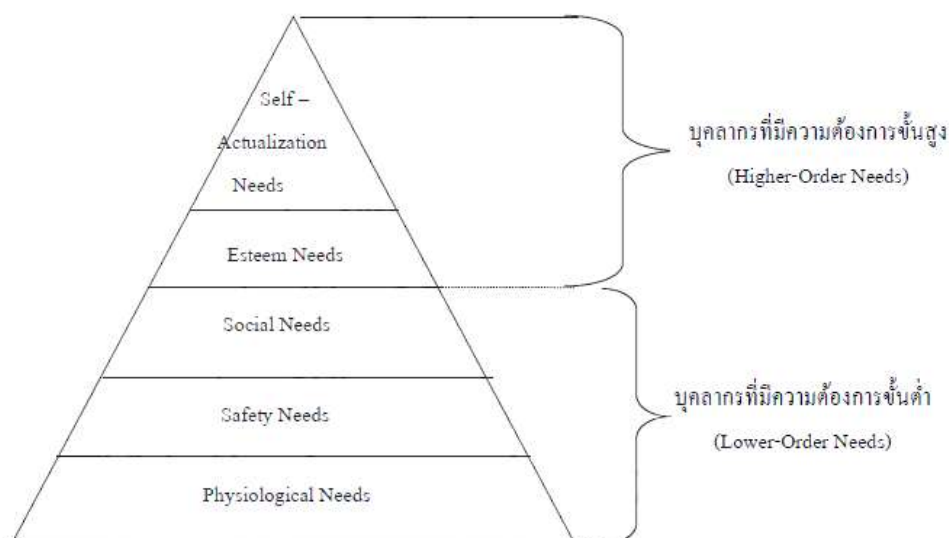
4.3) คนโดยทั่วไปสามารถที่จะยอมรับ รวมทั้งยังแสดงความรับผิดชอบอีกด้วย

4.4) ความสามารถในการตัดสินใจวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ กระจายอยู่ทั่วไป ในหมู่บุคคลทั่วทั้งองค์กร และไม่จำเป็นต้องเป็นกลุ่มบุคคลในตำแหน่งบริหารเท่านั้น

แนวคิดในมุมมองของนักบริหาร ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมอง คนแง่ร้าย โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น แต่กลัวตักงาน ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้ จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญว่า จะลงโทษเพื่อให้เขาทำงาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อจูงใจให้เขาเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อว่า บุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่า ความคิดที่สร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคคลทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้ จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตัวเอง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาสามารถเลือกวิธีการทำงาน ของเขาเองได้ รวมทั้งให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จใน องค์กรร่วมกัน

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี X เหมาะที่จะใช้จูงใจบุคลากรที่มีความ ต้องการขั้นต่ำ (Lower-Order Needs) ส่วนทฤษฎี Y เหมาะที่จะใช้จูงใจบุคลากรที่มีความต้องการ ขั้นสูง (Higher-Order Needs) ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 เปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ กับ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y
ที่มา : พิบูล ทีปะपाल, 2550, หน้า 138

3.5 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Need Theory)

David McClelland (อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2546, หน้า 70-71) เป็นทฤษฎีที่เน้น ความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ใน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ความต้องการ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่ต้องการ มีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา

2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ ชอบพอ เป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ วางกรอบแรงจูงใจไปที่ความต้องการ 3 ประการที่อยู่เหนือระดับ 1 และ 2 ของมาสโลว์ จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะขึ้นอยู่กับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการ ความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี

1. แมคเคลแลนด์ ให้แนวคิดว่าความต้องการเป็นสิ่งที่พัฒนา และเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์การเรียนรู้ ศึกษา อบรม หรือจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้ส่งเสริมความรู้ ความคิด นับเป็นจุดเด่นของการจัดการในองค์กรที่สามารถมีบทบาทตรวจสอบความต้องการของบุคคลและช่วยพัฒนาบุคคลให้เขาแก้ไขปรับปรุงความต้องการได้

2. ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่พบว่ามีคุณค่าต่อบุคคลและองค์กรมาก เพราะเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยน เจตคติ และเป้าหมายของบุคคลให้มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และมีความสำเร็จ

3. มีข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่แรงจูงใจมุ่งสำเร็จ หรือเรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ดังนี้

3.1 เป็นบุคคลที่พอใจที่จะรับผิดชอบ แก้ปัญหารับผิดชอบตนเองอย่างอิสระ

3.2 เป็นบุคคลที่เมื่อทำกิจการใดก็ต้องการทราบผล (Feedback) เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3.3 เป็นบุคคลที่พอใจกำหนดเป้าหมายของการทำงานด้วยตนเอง

3.4 เป็นบุคคลที่นิยมตั้งเป้าหมายระดับปานกลาง ไม่ต้องแบบเล็งผลเลิศ เพราะไม่ชอบเสี่ยง แต่ก็ไม่ชอบตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป

4. ผู้มีความต้องการความสัมพันธ์ที่ดีจะทำงานโดยมุ่งคน (ให้คนรอบข้าง รักใคร่พอใจ) มากกว่ามุ่งงาน (ทำให้งานสำเร็จ คุณที่ผลของงาน)

5. ผู้มีความต้องการอำนาจ อาจมีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา ถ้าเป็นอำนาจจากการบังคับเผด็จการ ขาดเหตุผลแต่จะดีขึ้นถ้าส่งเสริมอำนาจที่เกิดจากอิทธิพลทางความรู้ ความคิดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น และเป็นการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย

1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 156) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ มีอยู่ 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจะหมายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ในเรื่องต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะสติ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่างๆ ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ จะมีผลต่อแรงจูงใจของคนแต่ละคนแตกต่างกันออกไป

2. ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น อาชีพงานที่แตกต่างกัน หรือคุณลักษณะและธรรมชาติของงานที่แตกต่างกันในด้านความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึกที่จะได้ประสบความสำเร็จจากงานเหล่านี้ จะทำให้งานนั้นมีผลต่อการจูงใจต่างกัน ซึ่งทฤษฎีของเฮอรัสเบอร์ก จะได้กล่าวถึงเรื่องนี้มาก

3. ปัจจัยต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร บรรทัดฐานนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552, หน้า 156) สรุปว่าแรงจูงใจสามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบย่อยได้ 3 ส่วน คือ

1. ทิศทาง หรือเป้าหมาย (Direction) คือสิ่งที่คนเราเลือกจะทำจากหลากหลายทางเลือกที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น เลือกที่จะทำรายงาน หรือการอ่านหนังสืออ่านเล่น

2. ความเข้ม (Intensity) เป็นความชัดเจน หรือความพยายามในการตอบสนองตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้ว ซึ่งคน 2 คนที่มีเป้าหมายเหมือนกันแต่อาจมีการแสดงออกถึงความพยายามที่แตกต่างกันก็ได้

3. ความคงอยู่ (Persistence) ความคงอยู่ของพฤติกรรม และระยะเวลาที่คนเรา จะมีความพยายามในการแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น บางคนมีเป้าหมายพฤติกรรม และมีความเข้มสูงแต่พฤติกรรมนั้นไม่ได้ยาวนาน (Ivancevich & Matteson, 1990)

ปภาวดี มนตรีวัต (2554, หน้า 21-22) สรุปว่า หากการจูงใจประสบผลบุคลากรย่อมเกิด “แรงจูงใจ” แรงจูงใจเป็นความตั้งใจอย่างจริงจังของบุคลากรที่จะแสดงออกซึ่งการกระทำใด ๆ อย่างมีเป้าหมาย หรือร่วมกิจกรรมใด ๆ ในงาน เป็นความรู้สึกของความพร้อมหรือความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อ

ความสัมพันธ์ผลของเป้าหมายแรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (John, Gary, หน้า 159) ได้แก่

1. ความพยายาม หมายถึง ความอดสาหัสในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในลักษณะงาน การแสดงออกซึ่งความอดสาหัสของคนงานตัดเย็บเสื้อผ้าอาจหมายถึงการตั้งใจกับการตัดเย็บในโรงงานโดยไม่ให้ผิดพลาด ขณะที่ความอดสาหัสของนักวิจัยอาจหมายถึงการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้ได้มากที่สุดความอดสาหัสทั้ง 2 กรณีนับได้ว่าเป็นความอดสาหัสหรือความพยายามที่เหมาะสมกับงาน

2. ความมุ่งมั่น ลักษณะสำคัญประการที่ 2 ของการมีแรงจูงใจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำงานคนงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่ตั้งใจกับการตัดเย็บโดยไม่ผิดพลาดเป็นเวลา 2 ชั่วโมง ขณะที่หลังจากนั้นใช้เวลา 2 ชั่วโมงให้หมดไปกับการพักผ่อนโดยไม่ใส่ใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อให้แล้วเสร็จ ย่อมไม่ถือว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นยังหมายถึงความไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน นักวิจัยที่อดสาหัสพยายามในการค้นคว้าและทำงานสัปดาห์ละ 6-7 วัน เพื่อให้งานแล้วเสร็จ ถือได้ว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่น แต่หากยุติหรือชะลองานกลางคันเมื่อมีปัญหา ย่อมไม่ถือว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจ

3. การมีทิศทาง การมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคลเพราะอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข เช่น จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนชิ้น อย่างไรก็ตามที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ได้แก่ คุณภาพของงานนั้น ๆ และงานจะมีคุณภาพได้ย่อมต้องมีทิศทางแน่นอน ไม่สะเปะสะปะ ฉะนั้น จึงต้องพิจารณาด้วยว่า บุคคลได้ใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทางหรือไม่ หรือเขวออกนอกทิศทางที่ควรจะเป็น เพราะทิศทางในการทำงานของบุคลากรควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์การกำหนด

4. การมีเป้าหมาย พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์การ ย่อมมีสมมติฐานว่า บุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมพันธ์ผลของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในที่นี้เป้าหมายของบุคลากรอาจรวมถึงการได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) หรือการมาทำงานตามเวลาที่องค์การกำหนด อย่างไรก็ตามบุคลากรอาจเกิดแรงจูงใจที่แสดงออกซึ่งเป้าหมายที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์การ เช่น ขาดงานบ่อยเนื่องงาน หรือไม่สนใจการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป็นดั่งนั้นย่อมหมายความว่า เขาได้ใช้ความพยายามมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ไม่เอื้อต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

2. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2533, หน้า 125-126) กล่าวว่า แบบจำลอง 7-S หมายถึง ตัวแปรองค์การ 7 ตัว ที่เริ่มต้นด้วยตัวอักษร S ที่ประกอบรวมกันเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ McKinsey ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์จะถูกดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อตัวแปรทางองค์การ ทั้ง 7-S ต้องมีความสอดคล้องกัน ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อีกหกตัวจำเป็นต้องมีความสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์เช่นเดียวกัน ดังนั้น บริษัทที่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างสำคัญ ควรจะพิจารณาให้รอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง S ตัวอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561, หน้า 37) กล่าวว่า เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์การ คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์การมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 43) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การ ที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จได้สูง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งกลยุทธ์การบริหารที่นิยมใช้กันส่วนมาก คือ การกระจายอำนาจ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เป็นตัวสร้างประสิทธิภาพ เพื่อมิให้กลยุทธ์การบริหารงานขององค์กรเน้นหนักในเรื่องของคนสร้างมากเกินไป แต่ให้เน้นถึงปัจจัยด้านบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพระหว่างกัน ทั้งนี้ กรอบแนวทางการบริหารที่ Anthony Athos แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ริเริ่มคิดขึ้นหลังจากนั้นบริษัทที่ปรึกษาการจัดการชื่อ McKinsey ได้ดัดแปลงเป็นรูปแบบการบริหารแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า 7'S Framework ของ McKinsey คือ เน้นการบริหารในปัจจัยต่างๆ ทั้ง 7 ด้านพร้อมกัน

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 288) ได้ค้นคว้าและทดลองถึงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีตัวแปรใดบ้างที่เกี่ยวข้องทั้งได้ตอบปัญหาและข้อข้องใจต่าง ๆ ที่นักธุรกิจมักจะสงสัย และอยากทราบคำตอบ อาทิ ควรจะใช้วิธีการ และเครื่องมืออะไรที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว และตื่นตัวอยู่เสมอ หรือควรจะมีปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร จึงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจ และพร้อมใจกันในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้กับองค์กร หรือควรจะมีจัดโครงสร้างแบบใด จึงจะทำให้องค์กรสามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันได้ทันท่วงที หรือควรจะเลือกใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจแบบใดจึงจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ กรอบแนวคิด McKinsey ยังได้แสดงถึงหลักการบริหารงานที่สามารถใช้ได้ทุกยุคทุกสมัยโดยไม่ขึ้นอยู่กับกาลเวลา

บริษัทแมคคินซีใช้เวลา 2 ปี เพื่อการค้นคว้าวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อย 7 ตัว คือ

2. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. คน หรือพนักงาน (Staff)
4. สไตล์การบริหาร (management style)
5. ระบบและวิธีการ (systems & procedures)
6. คำนิยามร่วม (Guiding & concept)
7. ทักษะ (skill) (วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2537, หน้า 14) ผลการค้นคว้าวิจัยนี้เปรียบเสมือนมิติใหม่ของการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้

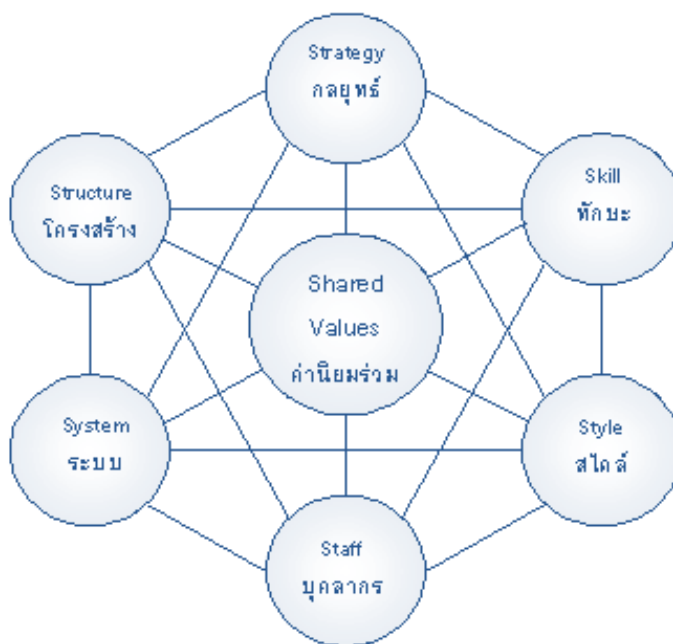
1. สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ

2. ผลการวิจัยช่วยยืนยันแนวคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ จะบริหารให้สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ควรให้ความสนใจเฉพาะกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบ โครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์ หรือสิ่งที่มองไม่เห็นชัดเจนด้วย ได้แก่ คน หรือพนักงาน ระบบ สไตล์การบริหารและค่านิยม

3. ทำให้ทราบว่า บริษัทอเมริกันดีเด่นมีวิธีการบริหารงานอย่างไร ในการบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารซอฟต์แวร์ที่มองไม่เห็นชัดเจน และมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากบริษัททั่วไป ซึ่งต้นแบบการบริหารนี้สามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์ใช้ ทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

4. ได้แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่า ความเชื่อหรือทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมบางรูปแบบ อาทิ ความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจที่มุ่งเน้นทุกครั้งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ครบถ้วน ลึกซึ้งแบบมีเหตุผลหรือความเชื่อที่ว่า ควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์เพื่อปรับตัวให้มีความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไป

5. ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่า มิใช่เพียงบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่น บริษัทอเมริกันก็สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่นเช่นกัน ตัวแปร 7 ประการ หรือโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 7 ประการ แสดงดังภาพประกอบที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของ McKinsey 7-S
ที่มา : วีระชัย ตันติวีระวิทยา (2537, หน้า 27)

ตารางที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ซึ่งเป็นผลจากโครงสร้าง 7-S

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1) โครงสร้าง	1) รูปแบบเรียบง่าย และใช้พนักงานน้อย
2) กลยุทธ์	2) การใกล้ชิดกับลูกค้า
3) คนหรือพนักงาน	3) มีความเป็นอิสระในการทำงาน และความรู้สึกรับ เจ้าของกิจการ
4) สไตล์การบริหาร	4) เพิ่มผลผลิต โดยอาศัยพนักงาน
5) ระบบและวิธีการ	5) เข้มงวดและผ่อนปรน หรือยืดหยุ่นในการทำงาน
6) ทักษะ	6) ถึงลูกถึงคน สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด
7) ค่านิยมร่วม	7) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และต่อเนื่อง
	8) เน้นการปฏิบัติ

ที่มา : วีระชัย ตันติวีระวิทยา (2537, หน้า 27)

อำนาจ วัดจินดา กล่าวถึง กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework ว่าเป็น การประเมินองค์การด้วยปัจจัย 7 ประการ และเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้ อำนาจ วัดจินดาให้ความหมายของปัจจัยทั้ง 7 ดังนี้ (อำนาจ วัดจินดา, 2560, หน้า 1-3)

โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ แผนภูมิหรือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นแบบใด และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting / Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม / ประเมินผล (Monitoring / Evaluation System) ฯลฯ

บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skill) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรม

เพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ และเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์การ ทั้งนี้ เมื่อความเชื่อและค่านิยมได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

3. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

3.1 ความเป็นมาและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 270 กำหนดให้สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเป็นหน่วยงานธุรการของศาลรัฐธรรมนูญ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลรัฐธรรมนูญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

พระราชบัญญัติสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2542 ได้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 เมษายน 2542 เป็นต้นมาโดยกำหนดให้สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญมีฐานะเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

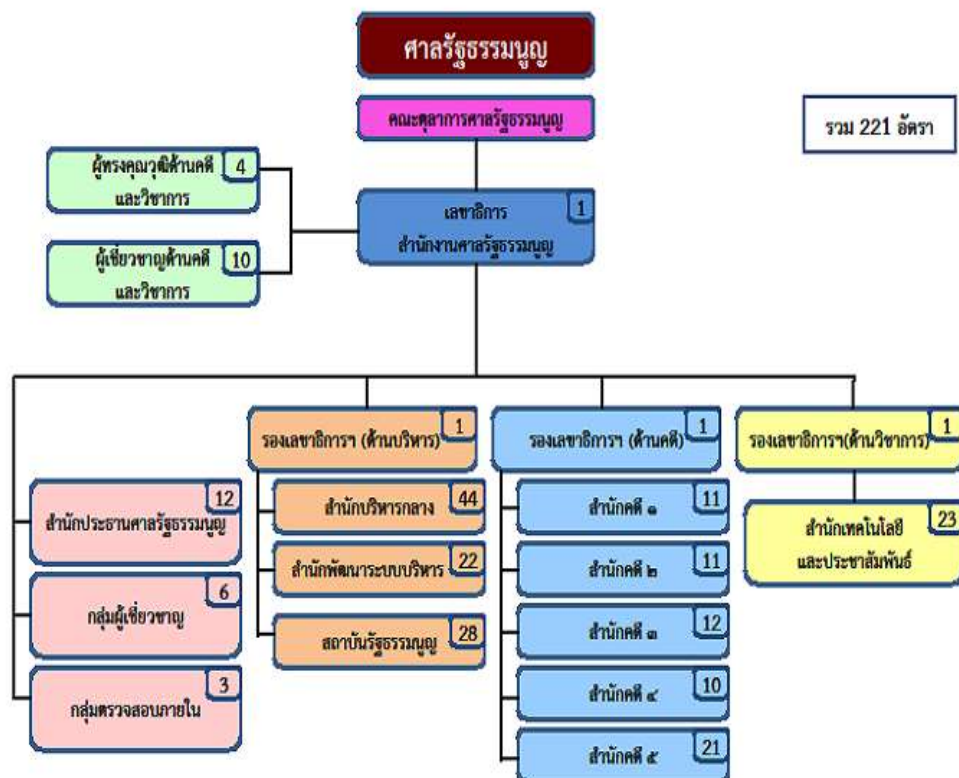
1. รับผิดชอบงานธุรการของศาลรัฐธรรมนูญ
2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลคำสั่งและคำวินิจฉัยต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของคณะตุลาการ

ศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

3. สนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัยและเผยแพร่กิจการของศาลรัฐธรรมนูญ

4. ปฏิบัติการอื่นตามที่คณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญมอบหมาย

3.2 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของบุคลากรภายในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ



ภาพประกอบที่ 2.5 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของบุคลากรภายในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ที่มา : สำนักพัฒนาระบบบริหาร ณ วันที่ 5 มกราคม 2564

3.2.1 อัตรากำลังของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย

(1) ข้าราชการประเภทวิชาการ

- ระดับปฏิบัติการ	35	คน
- ระดับชำนาญการ	52	คน
- ระดับชำนาญการพิเศษ	26	คน
- ระดับผู้อำนวยการต้น	28	คน
- ระดับผู้อำนวยการสูง	10	คน

(2) พนักงานราชการ	24	คน
(3) ลูกจ้าง	28	คน
รวมจำนวน	203	คน

3.2.2 บทบาทและอำนาจหน้าที่ภายในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

1) **สำนักประธานศาลรัฐธรรมนูญ** มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการของประธานศาลรัฐธรรมนูญในการกำหนดนโยบาย การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของประธานศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของประธานศาลรัฐธรรมนูญและตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ

(ค) ประสานงานคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งองค์กรและสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อย

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการต้อนรับ และอำนวยความสะดวกให้แก่การเยือนของอาคันตุกะต่างประเทศ

(จ) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2) **สำนักบริหารกลาง** มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไปของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของประธานศาลรัฐธรรมนูญ ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ผู้บริหารสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และการรักษาความปลอดภัยประธานศาลรัฐธรรมนูญ ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญและผู้บริหารสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

(ง) บำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และดำเนินการจัดทำแผนแม่บทการรักษาความปลอดภัยอาคาร สถานที่ บุคคล และเอกสารของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(จ) ดำเนินการทางด้านนิติการที่เกี่ยวข้องกับศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ รวมถึงการศึกษา วิเคราะห์ สนับสนุน และพัฒนาการจัดทำกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) ปฏิบัติราชการทั่วไปของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

(ข) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) **สำนักพัฒนาระบบบริหาร** มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อจัดวางระบบการบริหารการพัฒนาศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และการพัฒนาระบบงานทั่วไป เพื่อเสนอต่อคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) ดำเนินกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของศาลรัฐธรรมนูญสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญรวมทั้งติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญให้เป็นไปตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อเสนอต่อคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ

(ค) ดำเนินกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญรวมถึงศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะนโยบายในการกำหนดแผนอัตรากำลัง การสร้างระบบความมั่นคงของทรัพยากรบุคคลและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญต่อคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ของบุคลากรของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(จ) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4) **สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและประชาสัมพันธ์** มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ทั้งในด้านการจัดหา ควบคุมและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำฐานข้อมูลคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญไทยและต่างประเทศ รวมถึงฐานข้อมูลรัฐธรรมนูญไทยและต่างประเทศ และฐานข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตุลาการศาลรัฐธรรมนูญและบุคลากร ในสังกัดสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือก จัดหา และให้บริการระบบทรัพยากรสารสนเทศด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายมหาชน และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรักษาเอกสาร และสิ่งของที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อจัดเก็บไว้พิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุศาลรัฐธรรมนูญ

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคดีรัฐธรรมนูญ ศาลรัฐธรรมนูญและการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน รวมถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อศาลรัฐธรรมนูญ

(ฉ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5) **สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา** มีผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการในฐานะหัวหน้าส่วน ราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็นในการวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ คดีรัฐธรรมนูญ และศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ คดีรัฐธรรมนูญ และศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) จัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ ศาลรัฐธรรมนูญ และกฎหมายอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ ทั้งในรูปแบบภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือกับศาลรัฐธรรมนูญต่างประเทศ หน่วยงานยุติธรรมระหว่างประเทศ หรือองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรความร่วมมือทางวิชาการและการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมายมหาชน ศาลรัฐธรรมนูญ การพัฒนาประชาธิปไตย และการส่งเสริมหลักนิติธรรม รวมถึงการดำเนินเกี่ยวกับกระบวนการจัดการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ คดีรัฐธรรมนูญ และศาลรัฐธรรมนูญ โดยความร่วมมือระหว่างศาลรัฐธรรมนูญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญและหน่วยงานอื่น

(ฉ) ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและประสานงานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่น ในภูมิภาค ในภารกิจของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ช) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

6) กลุ่มงานผู้เชี่ยวชาญ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) ตรวจสอบ และกลั่นกรองสรุปย่อคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญและบรรทัดฐานคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญ

(ข) วิเคราะห์ ตรวจสอบ และกลั่นกรองคำแถลงการณ์และให้ความเห็นเกี่ยวกับคดีรัฐธรรมนูญตามที่ได้รับมอบหมาย

(ค) คั่นคว้า วิเคราะห์ ให้ความเห็นและจัดทำเอกสารทางวิชาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานคดีรัฐธรรมนูญ การบริหารงานของศาล รัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญหรืองานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

(ง) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลแห่งคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญตามที่ได้รับมอบหมาย

(จ) ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารทั่วไปของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ รวมทั้งวิเคราะห์ผล กระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานดังกล่าวและผลกระทบอื่นที่อาจเกิดขึ้นตามที่ได้รับมอบหมาย

(ฉ) ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับระบบงานของศาลรัฐธรรมนูญ และสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

(ช) ศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับ รวมทั้งนโยบายที่มีผลกระทบต่อศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามที่ได้รับมอบหมาย

(ซ) ให้คำปรึกษา ตรวจสอบ กลั่นกรอง การร่างกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญและสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามที่ได้รับมอบหมาย

(ฅ) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

7) **สำนักคดี 1-5** มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(ก) ดำเนินงานด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนการพิจารณารับคำร้องของตุลาการประจำคดี รวมถึงปฏิบัติหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของตุลาการประจำคดี

(ข) ดำเนินงานด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนการพิจารณาวินิจฉัยคดีรัฐธรรมนูญ รวมทั้งเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบคดีตามที่ได้รับมอบหมาย

(ค) ปฏิบัติหน้าที่เป็นหน่วยงานทางด้านคดีและวิชาการประจำตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ

(ง) ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์และจัดทำเอกสารทางวิชาการและคู่มือปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานคดีรัฐธรรมนูญ

(จ) ให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือความคิดเห็นในเชิงวิชาการเกี่ยวกับงานคดีรัฐธรรมนูญ

(ฉ) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพรรณ ชาญชัยธรรม (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) และเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการของกรมชลประทาน (สามเสน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรกคือด้านสัมพันธภาพ รองลงมาคือด้านความสำเร็จและการยอมรับนับถือด้านความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านความมั่นคง และโอกาสเรียนรู้ความก้าวหน้าในงาน และอันดับสุดท้ายคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน และ รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพและตำแหน่งงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

นิสรา รอดนุช (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทยเชิงบวก คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านเงินเดือนและสิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนในส่วนของ โบนัส และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงานและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานและความ

รับผิดชอบในงานส่งผลเชิงลบ ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานตรวจสอบบัญชีที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยสูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และยังพบว่าระดับพนักงานตรวจสอบบัญชีที่มีระดับเงินเดือนต่ำ จะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยสูงกว่าระดับเงินเดือนที่สูงกว่า ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชี ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานสอบบัญชีในการนำข้อมูลจากการวิจัยไปปรับกลยุทธ์ในองค์กรเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้บริษัทตรวจสอบบัญชีอื่นๆ นอกเหนือจากสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับนโยบายของบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ศึกษางานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานและลูกจ้างองค์กรคลังสินค้า จำนวน 250 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA การทดสอบถดถอยพหุคูณ Multiple linear regression ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรีรายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และ ด้านความมั่นคงในการทำงาน

วรรณ อารมณ์ (2557) ศึกษางานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการรัฐสภา ระดับความผูกพันต่อองค์กร และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 200 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท สำหรับผลการศึกษา ด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค่าจูง ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูงเช่นกัน เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันความ

ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงานปานกลางและต่ำทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากขนาดค่า F ผลปรากฏว่าข้าราชการรัฐสภาที่มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการได้รับการยอมรับ

จูรี วรรณเจริญกุล (2558) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีสถานภาพโสด มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ จากการศึกษาปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงานพบว่า ข้าราชการสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความรับผิดชอบต่อตามลำดับ และจากการศึกษาปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า ข้าราชการสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้าและผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล ด้านตำแหน่งงาน และด้านชีวิตส่วนตัว ตามลำดับ

ธัญฉนิชาม โนนิตชรรม (2562) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยดังกล่าวทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าวมาก ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการ

ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยงานภายนอก ปัญหาด้านการเดินทาง ด้านความทันสมัยของเทคโนโลยี และอุปกรณ์เครื่องใช้ไม่เพียงพอ หรือเพียงพอแต่ไม่พร้อมใช้งาน ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างข้าราชการที่มีช่วงวัยต่างกัน และปัญหาการแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ควรมีการปรับเงินเดือนข้าราชการให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ควรเปิดโอกาสให้ตำแหน่งประเภททั่วไปได้มีโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับประเภทวิชาการ ควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอ ไม่ให้เกิดตำแหน่งว่างมากจนทำให้งานล้นมือ ควรจัดหาอุปกรณ์การทำงาน และพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยเทียบเท่าเอกชน

พัทธา ชันทอง (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ และ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 266 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมด้านแรงจูงใจ(ปัจจัยกระตุ้น) ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานของบุคลากร ในระดับปานกลาง คือด้านความก้าวหน้า ด้านเงินเดือน ด้านความยุติธรรม ด้านความดีความชอบ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับปานกลางคือ ด้านความดีความชอบ ซึ่งปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน (Job Context) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยส่วนบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจ กับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .656^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มาฆพร กรานต์เจริญ (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและศึกษาอิทธิพลกำกับของแรงจูงใจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กรจำนวน 211 นามาทดสอบสถิติและอิทธิพลกำกับของตัวแปรที่เป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง

ต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรนี้ส่วนใหญ่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับที่สูงและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาก ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แรงจูงใจทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากการทดสอบแม้ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางบวกแต่อย่างไรก็ดี ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลเช่นว่านั้น จะต้องมีความมีแรงจูงใจทางด้านการปฏิบัติงานกำกับความสัมพัทธ์ระหว่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ด้วย จึงจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรแห่งนี้

อาริยา จิตตา (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอนาคต มีความมั่นคงในชีวิต รวมไปถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกหนึ่งประการที่จะต้องสนองต่อแรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี หรือตอบสนองต่อความต้องการได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความสามัคคีและทำงานให้กับองค์กรอย่างสุดความสามารถ ส่วนปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานในคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พบว่า มีปัญหาด้านบุคลากรที่มีความคิดที่แตกต่างกันนำไปสู่ความขัดแย้งขององค์กร ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ที่มีความชำรุดเสียหาย ปัญหาความซับซ้อนของงาน ปัญหาในเรื่องของการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่งในปัจจุบัน อาจส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคตได้ สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร การให้รางวัลค่าตอบแทน การสร้างความผูกพันในองค์กร การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับปรุงเทคโนโลยี ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย จะทำให้เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด

วรินทร์ วรรณอารีย์ (2562) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อศึกษาถึงผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะดูถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมความผูกพันของเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดอยุธยา ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานสำหรับเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพนั้นคือ เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดจะมีแรงจูงใจในการทำงานต่อ หรือมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิมปฏิบัติงาน และการทำงานให้เสร็จตามระยะเวลา จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานต่อแสดงถึงความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจากปัจจัยทั้งสองที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดนั้นถือเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าเจ้าหน้าที่ธุรการในสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรและได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ เป็นการรวมกันของสองปัจจัยทั้งปัจจัยค่าจูง เช่น นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน และปัจจัยจูงใจ เช่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือทำให้พนักงานรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กร

การสังเคราะห์ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจตามแนวคิด 7-S McKinsey (สมยศ นาวิการ, 2549) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) และตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ John , Gary (1996 อ้างถึงใน ปภาวดี มนตรีวัต, 2554, หน้า 6-21) ประกอบด้วย ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย ซึ่งมีที่มาดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงที่มาของข้อมูลอ้างอิงของตัวแปรต้นที่ต้องการศึกษา

ตัวแปรต้น	2562	2561	2560	2559	2558	2557	2549	2537
	ธัญธิดา มโนนิติ วรินทร์ วรธนอารีย์ มาฆพร กรานต์เจริญ อารียา จิตตา ณัฐพรรณ ขาญชัยกุลกรม อำนาจ วัตจินดา นิสรา รอดนุช เกศณรินทร์ งามเลิศ จุรี วรธนาเจริญกุล พัทยา ชันทอง วรรณอาวรณ์ สมยศ นวิการ วิระชัย ต้นศิริวิระวิทยา							
เพศ			✓		✓	✓	✓	
อายุ			✓		✓	✓	✓	
สถานภาพ			✓		✓	✓	✓	
ระดับการศึกษา			✓	✓	✓	✓	✓	
อัตราเงินเดือน			✓	✓	✓	✓	✓	
ระยะเวลา			✓		✓	✓	✓	
ปฏิบัติงาน								
ตำแหน่งหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน			✓		✓	✓		
โครงสร้าง				✓				✓ ✓
องค์การ								
กลยุทธ์				✓				✓ ✓
ระบบ				✓				✓ ✓
บุคลากร				✓				✓ ✓
แบบการบริหาร				✓				✓ ✓
ทักษะ				✓				✓ ✓
ค่านิยมร่วม				✓				✓ ✓

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประกอบด้วย (1) บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญประกอบด้วยข้าราชการประเภทวิชาการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 165 คน (2) ผู้อำนวยการระดับสูง / ผู้อำนวยการระดับต้น จำนวน 38 คน รวมทั้งสิ้น 203 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ประเภท	จำนวน (คน)
(1) ข้าราชการประเภทวิชาการ	
- ระดับปฏิบัติการ	35
- ระดับชำนาญการ	52
- ระดับชำนาญการพิเศษ	26
- ระดับผู้อำนวยการระดับต้น	28
- ระดับผู้อำนวยการระดับสูง	10
(2) พนักงานราชการ	24
(3) ลูกจ้าง	28
รวม	203

ที่มา : สำนักพัฒนาระบบบริหาร ณ วันที่ 5 มกราคม 2564

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 135 คน ซึ่งคำนวณได้จากสูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังนี้

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

โดยที่

- e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)
- N = ขนาดของประชากร
- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{203}{1+203(0.02)^2}$$

$$n = 135 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 135 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบบเป็นสัดส่วน ดังแสดงในตารางที่ 3.2 และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก (Lottery Sampling)

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สายงาน	ระดับชั้น	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประเภทวิชาการ	- ระดับปฏิบัติการ	35	28
	- ระดับชำนาญการ	52	39
	- ระดับชำนาญการพิเศษ	26	18
	- ระดับผู้อำนวยการระดับต้น	28	19
	- ระดับผู้อำนวยการระดับสูง	10	5
(2) พนักงานราชการ		24	14
(3) ลูกจ้าง		28	12
รวม		203	135

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม

2.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาวิจัยสร้างขึ้นมาใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย ลักษณะคำถามปลายปิด แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดเกณฑ์การแปลผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 5 ระดับเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดเกณฑ์การแปลผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 5 ระดับเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

3. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นไปดำเนินการสอบถามของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งมีลักษณะของกลุ่มประชากรใกล้เคียงกัน โดยนำไปทดสอบกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เป็นวิธีการหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือเพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับแต่ละข้อคำถามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยค่า α จะต้องมีค่าน้ำหนักมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลผลการวิเคราะห์การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553, หน้า 445) ซึ่งได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.969

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ของแบบสอบถาม (Pre- test)

ข้อคำถาม	จำนวน ข้อ	Cronbach's Alpha	จำนวน ตัวอย่าง
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	20	.934	30
1. ด้านความพยายาม	5	.893	30
2. ด้านความมุ่งมั่น	5	.864	30
3. ด้านการมีทิศทาง	5	.873	30
4. ด้านการมีเป้าหมาย	5	.825	30

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวน ข้อ	Cronbach's Alpha	จำนวน ตัวอย่าง
ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่	35	.957	30
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	5	.835	30
2. ด้านกลยุทธ์	5	.821	30
3. ด้านระบบ	5	.857	30
4. ด้านบุคลากร	5	.893	30
5. ด้านแบบการบริหาร	5	.915	30
6. ด้านทักษะ	5	.801	30
7. ด้านค่านิยมร่วม	5	.854	30
รวม	55	.969	30

จากตารางที่ 3.3 พบว่าข้อคำถามทั้งหมด 55 ข้อ จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ทุกปัจจัยมีเกณฑ์ข้อคำถามที่ดี โดยมีผลรวมค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ที่ .969 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 (Hari ea al, 2006)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัยในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลที่จำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วนคือ

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญและมีการดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้ศึกษาทำการเตรียมแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 135 ชุด

1.2 ผู้ศึกษาแนะนำตัวเพื่อขออนุญาตเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างและทำการเตรียมแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 135 ชุด

1.3 ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการอธิบายวิธีการทำแบบสอบถามและแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 135 ชุด

1.4 ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.5 ผู้ศึกษาตรวจสอบแก้ไขข้อมูลทุกฉบับ โดยพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ความสอดคล้องของคำถามที่เกี่ยวข้องกันและคุณลักษณะของตัวอย่างตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.6 ผู้ศึกษานำรหัสข้อมูลที่ตรวจสอบในขั้นแรกเรียบร้อยแล้วไปบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วตรวจสอบรหัสข้อมูลครั้งสุดท้ายเพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎี เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง และตำราทางวิชาการต่าง ๆ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลมาทำการบันทึกลงรหัสข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้สถิติ ดังนี้

5.1 คำถามส่วนที่ 1 ใช้ค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

5.2 คำถามส่วนที่ 2 คำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 คำถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.4 การส่งผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

5.5 คำถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เป็นคำถามปลายเปิด โดยการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ เนื้อหา แจกแจงความถี่นำเสนอในรูปความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผู้ศึกษานำเสนอตามลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลและความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์และคำย่อ ดังต่อไปนี้

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน t – Distribution
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน f – Distribution
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความถดถอยเชิงพหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
SEE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม

4.2 ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ของ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ของ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	51	37.80
1.2 หญิง	84	62.20

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	19	14.10
2.2 30 – 40 ปี	62	45.90
2.3 41 – 50 ปี	39	28.90
2.4 50 ปีขึ้นไป	15	11.10
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	68	50.40
3.2 สมรส	64	47.40
3.3 หม้าย/หย่าร้าง	3	2.20
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	10.40
4.2 ระดับปริญญาตรี	66	48.90
4.3 ระดับปริญญาโท	53	39.30
4.4 ระดับปริญญาเอก	2	1.50
5. อัตราเงินเดือน		
5.1 15,001 – 20,000 บาท	14	10.40
5.2 20,001 – 25,000 บาท	19	14.10
5.3 25,001 – 30,000 บาท	35	25.90
5.4 30,001 – 35,000 บาท	28	20.70
5.5 มากกว่า 35,001 บาท	39	28.90
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
6.1 ต่ำกว่า 5 ปี	11	8.10
6.2 5 – 10 ปี	49	36.30
6.3 11– 20 ปี	39	28.90
6.4 21– 30 ปี	22	16.30
6.5 มากกว่า 30 ปี	14	10.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
7.1 ประเภทวิชาการปฏิบัติการ	28	20.70
7.2 ประเภทวิชาการชำนาญการ	39	28.90
7.3 ประเภทวิชาการชำนาญการพิเศษ	18	13.30
7.4 ประเภทวิชาการอำนวยการระดับต้น	19	14.10
7.5 ประเภทวิชาการอำนวยการระดับสูง	5	3.70
7.6 พนักงานราชการ	14	10.40
7.7 ลูกจ้าง	12	8.90
รวม	135	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 135 คน พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 อายุ 30 – 40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 สถานภาพโสด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 อัตรารายเดือนมากกว่า 35001 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน คือ ประเภทวิชาการชำนาญการ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
 ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกเป็น 4 ด้าน

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความพยายาม	3.95	0.67	มาก
2. ด้านความมุ่งมั่น	3.73	0.66	มาก
3. ด้านการมีทิศทาง	3.81	0.62	มาก
4. ด้านการมีเป้าหมาย	3.89	0.63	มาก
รวม	3.84	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญโดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านความพยายาม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา ด้านการมีเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.89$) ต่อมาด้านการมีทิศทาง ($\bar{X} = 3.81$) และ ด้านความมุ่งมั่น ($\bar{X} = 3.73$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความพยายาม

ด้านความพยายาม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.99	0.77	มาก
2. ปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.82	มาก
3. มักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.87	0.76	มาก
4. พร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ	4.10	0.78	มาก
5. เชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงาน	3.82	0.87	มาก
รวม	3.95	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความพยายาม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ พร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ ($\bar{X} = 3.99$) ต่อมา ปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.93$) มักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.87$) และ เชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงาน ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความมุ่งมั่น

ด้านความมุ่งมั่น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จึงมีความมุ่งมั่นกับทุกงานที่ได้รับมอบหมาย	3.71	0.88	มาก
2. เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน มีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขได้และไม่เคยย่อท้อ	3.78	0.81	มาก
3. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.56	0.91	มาก
4. ยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ	3.88	0.82	มาก
5. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ	3.70	0.85	มาก
รวม	3.73	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านความมุ่งมั่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงานมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขได้และไม่เคยย่อท้อ ($\bar{X} = 3.78$) ต่อมา ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จึงมีความมุ่งมั่นกับทุกงานที่

ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.71$) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.70$) และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีทิศทาง

ด้านการมีทิศทาง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.85	0.86	มาก
2. ตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.67	0.86	มาก
3. ร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน	4.05	0.80	มาก
4. ได้รับมอบหมายงานมีการวางแผนการทำงานเสมอ	3.76	0.87	มาก
5. พร้อมจะปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือแนวทางที่หน่วยงานกำหนด เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว	3.70	0.81	มาก
รวม	3.81	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีทิศทางมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา มีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.85$) ต่อมา ได้รับมอบหมายงานมีการวางแผนการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 3.76$) พร้อมจะปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือแนวทางที่หน่วยงานกำหนด เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ($\bar{X} = 3.70$) และ ตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.67$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีเป้าหมาย

ด้านการมีเป้าหมาย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน	3.92	0.72	มาก
2. เชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้เป้าหมาย ในอาชีพงานของสัมฤทธิ์ผลได้	3.80	0.82	มาก
3. รู้สึกว่าเป้าหมายและแนวทางการบริหารของ หน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้	3.69	0.91	มาก
4. ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เพื่อผลักดันให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	3.95	0.86	มาก
5. ยอมรับเป้าหมายของหน่วยงานและ ถือเสมือนหนึ่งเป็นเป้าหมายการทำงาน	4.07	0.70	มาก
รวม	3.89	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านการมีเป้าหมายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ยอมรับเป้าหมายของหน่วยงานและถือเสมือนหนึ่งเป็นเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อผลักดันให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.98$) ต่อมา มีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.92$) เชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้เป้าหมายในอาชีพงานของสัมฤทธิ์ผลได้ ($\bar{X} = 3.80$) และ รู้สึกว่าเป้าหมายและแนวทางการบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้ ($\bar{X} = 3.69$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกเป็น 7 ด้าน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.78	0.67	มาก
2. ด้านกลยุทธ์	3.83	0.55	มาก
3. ด้านระบบ	3.55	0.67	มาก
4. ด้านบุคลากร	3.28	0.74	ปานกลาง
5. ด้านแบบการบริหาร	3.72	0.67	มาก
6. ด้านทักษะ	3.86	0.58	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.66	0.66	มาก
รวม	3.67	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา ด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.83$) ต่อมา ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.78$) ด้านแบบการบริหาร ($\bar{X} = 3.72$) ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.66$) และ ด้านระบบ ($\bar{X} = 3.55$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.28$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน
ขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน
ศาลรัฐธรรมนูญด้าน โครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงาน ที่ชัดเจน	3.98	0.70	มาก
2. หน่วยงานมีระบบในการสั่งการ การรับคำสั่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.96	0.86	มาก
3. หน่วยงานมีการมอบหมายงาน หรือมีการกำหนด ความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน	3.70	0.84	มาก
4. หน่วยงานมีระบบหรือขั้นตอนการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม	3.64	0.83	ปานกลาง
5. หน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม	3.60	0.95	มาก
รวม	3.78	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านโครงสร้าง
องค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ
คือ หน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา หน่วยงานมี
ระบบในการสั่งการ การรับคำสั่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.96$) ต่อมา หน่วยงานมีการ
มอบหมายงาน หรือมีการกำหนดความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน ($\bar{X} = 3.70$) หน่วยงานมี
ระบบหรือขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.64$) และ หน่วยงานมีการ
กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.60$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.84	0.79	มาก
2. หน่วยงานควรมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และ ประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์	3.76	0.78	มาก
3. หน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.90	0.69	มาก
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ	3.76	0.73	ปานกลาง
5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรง ผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ	3.92	0.74	มาก
รวม	3.83	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านกลยุทธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรง ผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมา หน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$) ต่อมา หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.84$) หน่วยงานควรมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และ ประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.76$) และ การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็น

แนวทางให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านระบบ

ด้านระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานจัดระบบการทำงาน โดยทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย เพื่อผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	4.10	0.75	มาก
2. หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	0.83	มาก
3. หน่วยงานมีระบบในการติดตาม กำกับ และ การรายงานผลการทำงานที่ชัดเจน ถูกต้อง	3.34	0.99	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีระบบในการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนและเปิดเผย	3.36	0.97	ปานกลาง
5. หน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก	3.42	0.82	มาก
รวม	3.55	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ หน่วยงานจัดระบบการทำงาน โดยทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย เพื่อผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่

สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.54$) และ หน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก ($\bar{X} = 3.42$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีระบบในการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนและเปิดเผย ($\bar{X} = 3.36$) และ หน่วยงานมีระบบในการติดตาม กำกับ และ การรายงานผลการทำงานที่ชัดเจน ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.34$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	3.33	0.85	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง	3.31	0.91	ปานกลาง
3. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่อง และทั่วถึงทุกระดับของบุคลากรในหน่วยงาน	3.19	0.93	ปานกลาง
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้ มีความเหมาะสม	3.24	0.85	ปานกลาง
5. หน่วยงานมีระบบในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	3.35	0.82	ปานกลาง
รวม	3.28	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ คือ หน่วยงานมีระบบในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ($\bar{X} = 3.35$) รองลงมา หน่วยงาน

มีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.33$) ต่อมา หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง ($\bar{X} = 3.31$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.24$) และ แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับของบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.19$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านแบบการบริหาร

ด้านแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พுகุ่ยหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก	3.67	0.94	มาก
2. หน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	3.73	0.89	มาก
3. หน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณาเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษที่ชัดเจน	3.56	0.87	มาก
4. หน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี	3.85	0.74	มาก
5. หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี	3.79	0.81	มาก
รวม	3.72	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านแบบการบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ หน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมา หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.79$) ต่อมา หน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.73$) หน่วยงานเปิดโอกาสใน

การแสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก ($\bar{X} = 3.67$) และหน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณาเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญด้านทักษะ

ด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ โดยการฝึกอบรม	3.86	0.75	มาก
2. หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หรือความสามารถหรือความชำนาญในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค	3.85	0.69	มาก
3. หน่วยงานควรส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.85	0.81	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ	3.95	0.73	มาก
5. บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน	3.81	0.77	มาก
รวม	3.86	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านทักษะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา หน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้

บุคลากรเป็นมืออาชีพโดยการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.86$) ต่อมา หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหรือความสามารถหรือความชำนาญในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ($\bar{X} = 3.85$) หน่วยงานควรส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.85$) และ บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านค่านิยมร่วม

ด้านค่านิยมร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.70	มาก
2. หน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา	3.47	0.94	มาก
3. ค่านิยมร่วมของหน่วยงานมีความทันสมัย สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งหน่วยงาน	3.87	0.76	มาก
4. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรักความสามัคคีในหน่วยงาน	3.64	0.89	มาก
5. สามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของหน่วยงานได้ด้วยความเต็มใจ	3.61	0.94	มาก
รวม	3.66	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ด้านค่านิยมร่วมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ค่านิยมร่วมของหน่วยงานมีความทันสมัย สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา

หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.70$) ต่อมา หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรัก ความสามัคคีในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.64$) สามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของหน่วยงานได้ด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 3.61$) และ หน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วม ในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา ($\bar{X} = 3.47$)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามเพศ

n = 135					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	t	Sig
ระหว่างกลุ่ม	.004	1	.004	.013	.910
ภายในกลุ่ม	42.584	133	.320		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม เพศ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามอายุ

n = 135					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.593	3	.531	1.697	.017
ภายในกลุ่ม	40.996	131	.313		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม อายุ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันอย่างสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามสถานภาพ

n = 135					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.177	2	.589	1.877	.016
ภายในกลุ่ม	41.411	132	.314		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันอย่างสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามระดับการศึกษา

n = 135					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	.326	3	.109	.337	.799
ภายในกลุ่ม	42.262	131	.323		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามอัตราเงินเดือน

n = 135

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.088	4	.272	.852	.495
ภายในกลุ่ม	41.500	130	.319		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม อัตราเงินเดือน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

n = 135

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2.194	4	.548	1.765	.014
ภายในกลุ่ม	40.395	130	.311		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

n = 135

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	1.005	6	.168	.516	.796
ภายในกลุ่ม	41.583	128	.325		
รวม	42.588	134			

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัย โครงสร้างพื้นฐานของ
องค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

	Unstandardized		standardized		Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	
ค่าคงที่	.492	.218		2.256	.026
ด้านโครงสร้างองค์กร	.111	.067	.134	1.667	.098
ด้านกลยุทธ์	.333	.087	.328	3.809	.000
ด้านระบบ	.087	.087	.104	.997	.321
ด้านบุคลากร	.098	.064	.129	1.529	.129
ด้านแบบการบริหาร	.190	.076	.227	2.493	.014
ด้านทักษะ	.100	.078	.103	1.278	.204
ด้านค่านิยมร่วม	.156	.069	.185	2.255	.026

R = 0.828, R² = 0.685, Adjusted R² = 0.667 SEE = .325 F = 39.415

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้ร้อยละ 66.70 จากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร มีตัวแปรอิสระที่ทดสอบแล้วว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 3 ตัวแปรตามลำดับ คือ ด้านกลยุทธ์ รองมาคือ ด้านแบบการบริหาร และ ด้านค่านิยมร่วม รองมาตามลำดับ

จากตารางที่ 4.22 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y^{\wedge} .492 = .333 (\text{ด้านกลยุทธ์}) + .190 (\text{ด้านแบบการบริหาร}) + .156 (\text{ด้านค่านิยมร่วม})$$

สรุปได้ว่าปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรด้านกลยุทธ์ ด้านแบบการบริหาร และ ด้านค่านิยมร่วมมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
เพศ	.910		✓
อายุ	.017	✓	
สถานภาพ	.016	✓	
ระดับการศึกษา	.799		✓
อัตราเงินเดือน	.495		✓
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	.014	✓	
ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	.796		✓
ด้านโครงสร้างองค์กร	.098		✓
ด้านกลยุทธ์	.000	✓	
ด้านระบบ	.321		✓
ด้านบุคลากร	.129		✓
ด้านแบบการบริหาร	.014	✓	
ด้านทักษะ	.204		✓
ด้านค่านิยมร่วม	.026	✓	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล เพื่อศึกษาปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประชากรคือ บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 135 คน พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 อายุ 30-40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 สถานภาพโสด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 อัตราเงินเดือนมากกว่า 35,001 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน คือ ประเภทวิชาการชำนาญการ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญโดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านความพยายาม รองลงมา ด้านการมีเป้าหมาย ต่อมา ด้านการมีทิศทาง และ ด้านความมุ่งมั่น

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านทักษะ รองลงมา ด้านกลยุทธ์ ต่อมา ด้านโครงสร้าง

องค์การ ด้านแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วม และ ด้านระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1 ด้าน คือ ด้านบุคลากร

4. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม เพศ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม สถานภาพ พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

8. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม อัตราเงินเดือน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

9. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

10. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมี
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ
.05

11. ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้ร้อยละ 66.70 จากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร
มีตัวแปรอิสระที่ทดสอบแล้วว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 3 ตัว
แปรตามลำดับ คือ ด้านกลยุทธ์ รองมาคือ ด้านแบบการบริหาร และ ด้านค่านิยมร่วม รองมา
ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ อภิปรายผล ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรที่มีอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ยาวนานจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานานจะเห็นว่าหน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีระบบในการสั่งการ การรับคำสั่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนหน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี และ มีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญชรพรณ ชาญชัยธรรม (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา การปฏิบัติงาน และ รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพและตำแหน่งงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) (2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (3) ด้านระบบ (System) (4) ด้านบุคลากร (Staff) (5) ด้านแบบการบริหาร (Style) (6) ด้านทักษะ (Skill) (7) ด้านค่านิยมร่วม (Share value) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้ร้อยละ 66.70 จากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร มีตัวแปรอิสระที่ทดสอบแล้วว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 3 ตัวแปรตามลำดับ คือ ด้านกลยุทธ์ รองมาคือ ด้านแบบการบริหาร และ ด้านค่านิยมร่วม รองมาตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ในองค์กรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดแรง ผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และ ได้วิธีการที่เป็นระบบ หน่วยงานมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย เพื่อผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนมีค่านิยมร่วมที่ทันสมัย สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งหน่วยงาน ตลอดจนมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา

เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี และ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หรือความสามารถหรือความชำนาญในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาริยา จิตตา (2561) ศึกษางานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอนาคต มีความมั่นคงในชีวิต รวมถึงไปถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกหนึ่งประการ ที่จะต้องสนองต่อแรงจูงใจของบุคลากรในหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี หรือตอบสนองต่อความต้องการได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความสามัคคีและทำงานให้กับองค์กรอย่างสุดความสามารถ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

1. ผู้บริหารควรสร้างระบบ โครงสร้างที่แสดงความชัดเจนให้บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้เห็นความก้าวหน้าในสายงานและแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญให้เห็น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ว่าการทำงานในองค์กรจะมีความก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใด

2. ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญรู้สึกว่าการเห็นคุณค่าของบุคลากรและเป็นที่พึงพิงของบุคลากรได้ จึงปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

3. ผู้บริหารควรจัดให้มีการมอบรางวัลหรือใบประกาศชมเชยให้กับบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น

4. ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผลต่อองค์กร

5. ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม สนับสนุนการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร โดยกำหนดการจัดทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเข้าไปในกิจกรรมของทางองค์กร

6. ผู้บริหารควรจัดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้กับบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญจัดทำผลงานทางวิชาการ

5.3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรจะทำการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ที่นอกเหนือไปจากบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเท่านั้น อาจทำให้การกระจายกลุ่มประชากรไม่ดีพอ ดังนั้น ถ้ามีการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอื่นๆด้วย เพื่อจะทำให้การกระจายตัวของกลุ่มประชากรที่ดีขึ้น

2. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เข้ามาช่วย จะทำให้สามารถตอบคำถามวิจัยได้ลุ่มลึกขึ้น

3. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญหรือปัจจัยที่มีผลต่อการขาดงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญเพิ่มเติมด้วย

บรรณานุกรม

- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- กรรณิการ์ สิทธิชัย. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. **วารสาร Veridian E-Journal**, Silpakorn University, 11 (3), 1419-1435.
- เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). **แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- จุรี วรรณเจริญกุล. (2558). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ณัฐพรรณ ชาญชัยกรรม. (2560). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน)**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก).
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). **หลักการจัดการและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: พัฒนาจำกัด.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2545). **หลักการบริหารสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาสาธารณสุขอาเซียน.
- ทองใบ สุดชารี. (2543). **เอกสารคำสอน รายวิชา ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิมมิกา ทิมเนตร. (2558). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธัญฉิชา มโนนิติธรรม. (2562). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์).

บรรณานุกรม

- นิสรา รอดนุช. (2559). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย.** (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปภาวดี มนต์รีวัต. (2554). **การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พัทธา ชันทอง. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล.** (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ภาวิณี เพชรสว่าง . (2552). **พฤติกรรมองค์กร.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ซีวีแอล การพิมพ์.
- มาฆพร กรานต์เจริญ. (2561). **ปัจจัยภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่.** (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วรรณ อารรณ์. (2557). **แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- วรินทร์ วรรณอารีย์. (2562). **ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. (2537). **การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็นยูเคชั่น จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2533). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพาณี สฤษฏ์วานิช. (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมใจ ลักษณ์ะ. (2546). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.
- แสงวัน ยศเอื้อง . (2546). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพะ.

บรรณานุกรม

อารีธา จิตตา. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหาร งานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

อำนาจ วัดจินดา. (2560). แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ MCKINNEY 7-S FRAMEWORK. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2563. จากเว็บไซต์ : <http://www.gracezone.org/home/?p=329gggbnm>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ**

คำชี้แจงแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นความลับและใช้เฉพาะการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น และจะไม่ส่งผลทางลบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ จำนวน 35 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นุสรรา หนูนช่วย รหัสนักศึกษา 63501259

นักศึกษาปริญญาโท

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง คำถามส่วนนี้มีทั้งหมด 7 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด สมรส
 หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก

5. อัตราเงินเดือน

- 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท
 25,001 – 30,000 บาท 30,001 – 35,000 บาท
 มากกว่า 35,001 บาท

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11– 20 ปี 21– 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

7. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

- ประเภทวิชาการ () ปฏิบัติการ () ชำนาญการ
() ชำนาญการพิเศษ () อำนวยการระดับต้น
() อำนวยการระดับสูง
 พนักงานราชการ
 ลูกจ้าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ตามแนวคิดองค์ประกอบแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทัศนทางการมีเป้าหมาย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริง ที่ได้ปฏิบัติในหน่วยงานของท่านในแต่ละข้อ เพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาออกแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

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

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ความพยายาม						
1. ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ						
2. ท่านปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง						
3. ท่านมักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน						
4. ท่านพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ						
5. ท่านเชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงานของท่าน						
ความมุ่งมั่น						
6. ท่านได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จึงมีความมุ่งมั่นกับทุกงานที่ได้รับมอบหมาย						

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขได้และไม่เคยย่อท้อ						
8. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน						
9. ท่านยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งาน แล้วเสร็จ						
10. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ						
การมีทิศทาง						
11. ท่านมีการกำหนดทิศทางในการทำงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน						
12. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับ มอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้						
13. ท่านร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน						
14. ท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านมีการวางแผนการ ทำงานเสมอ						
15. ท่านพร้อมจะปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือแนวทาง ที่หน่วยงานกำหนด เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว						
การมีเป้าหมาย						
16. ท่านมีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน						
17. ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้เป้าหมาย ในอาชีพงานของท่านสัมฤทธิ์ผลได้						
18. ท่านรู้สึกเป้าหมายและแนวทางการบริหาร ของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้แก่ท่านได้						

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับของความถี่เห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
19. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เพื่อผลักดันให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย						
20. ท่านยอมรับเป้าหมายของหน่วยงานและ ถือเสมือนเป็นหนึ่งในเป้าหมายการทำงานของท่าน						

ส่วนที่ 3 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้าน
ระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ถ้าตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงที่
ได้ปฏิบัติในหน่วยงานของท่านในแต่ละข้อ เพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยมีหลักเกณฑ์ในการ
พิจารณาออกแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

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

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)						
21. หน่วยงานมีการวางโครงสร้างใน การบริหารงานที่ชัดเจน						
22. หน่วยงานมีระบบในการสั่งการ การรับคำสั่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน						
23. หน่วยงานมีการมอบหมายงาน หรือมีการกำหนด ความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน						
24. หน่วยงานมีระบบหรือขั้นตอนการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานภายในที่เหมาะสม						
25. หน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม						
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
26. หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร						

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
27. หน่วยงานมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์						
28. หน่วยงานมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้มีกรอบแนวทางในการบริหารงาน ได้อย่าง เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร						
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
29. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและ เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กร รู้ว่าจะใช้ความ พยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ						
30. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิด แรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็น ระบบ						
ด้านระบบ (System)						
31. หน่วยงานจัดระบบการทำงานเพื่อให้หน่วยงาน มีความคล่องตัว โดยมีการทดลองปฏิบัติงาน และ การทำระบบให้ง่าย เพื่อผลักดันให้การบริหารองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศ						
32. หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
33. หน่วยงานมีระบบในการติดตาม กำกับ และ การรายงานผลการทำงานที่ชัดเจน ถูกต้อง						
34. หน่วยงานมีระบบในการประเมินผลการทำงาน ที่ชัดเจนและเปิดเผย						

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
35. หน่วยงานมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก						
ด้านบุคลากร (Staff)						
36. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน						
37. หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง						
38. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับของบุคลากรในหน่วยงาน						
39. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้ตามความเหมาะสม						
40. หน่วยงานมีระบบในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรม						
ด้านแบบการบริหาร (style)						
41. หน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก						
42. หน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น						
43. หน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณาเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษที่ชัดเจน						

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
44. หน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือปฏิบัติงานดี						
45. หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี						
ด้านทักษะ (Skill)						
46. หน่วยงานมีแนวทางการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน						
47. หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านเทคนิคการทำงาน						
48. หน่วยงานส่งเสริมบุคลากรที่มีทักษะหรือมีความสามารถที่โดดเด่น ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
49. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ						
50. บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์การทำงานตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ						
ด้านค่านิยมร่วม (Share value)						
51. หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
52. หน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วม ในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา						

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
53. ค่านิยมร่วมของหน่วยงานมีความทันสมัย สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายภายในหน่วยงาน ได้อย่างทั่วถึง						
ด้านค่านิยมร่วม (Share value)						
54. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรัก ความสามัคคีในหน่วยงาน						
55. ท่านสามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของ หน่วยงานด้วยความเต็มใจ						

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาล
รัฐธรรมนูญ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 1	204.92	713.034	.658	.969
ข้อ 2	205.08	711.114	.663	.968
ข้อ 3	205.12	717.066	.589	.969
ข้อ 4	204.85	717.095	.550	.969
ข้อ 5	205.04	701.078	.671	.968
ข้อ 6	205.08	713.754	.482	.969
ข้อ 7	205.27	713.245	.584	.969
ข้อ 8	205.54	701.618	.718	.968
ข้อ 9	205.15	695.975	.770	.968
ข้อ 10	205.31	690.302	.817	.968
ข้อ 11	205.04	708.918	.570	.969
ข้อ 12	205.04	719.318	.369	.969
ข้อ 13	204.62	717.206	.517	.969
ข้อ 14	205.19	699.842	.657	.968
ข้อ 15	205.08	708.234	.686	.968
ข้อ 16	204.88	717.066	.574	.969
ข้อ 17	205.19	721.042	.399	.969
ข้อ 18	205.31	720.862	.334	.969
ข้อ 19	205.00	701.840	.740	.968
ข้อ 20	204.85	725.495	.396	.969
ข้อ 21	204.88	727.146	.360	.969
ข้อ 22	204.96	707.478	.633	.969
ข้อ 23	205.15	704.375	.747	.968
ข้อ 24	205.35	717.915	.491	.969

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 25	205.38	700.566	.741	.968
ข้อ 26	205.08	712.394	.544	.969
ข้อ 27	205.08	713.514	.729	.968
ข้อ 28	204.88	717.626	.506	.969
ข้อ 29	205.12	719.786	.505	.969
ข้อ 30	205.04	718.118	.492	.969
ข้อ 31	204.73	718.445	.468	.969
ข้อ 32	205.15	710.135	.514	.969
ข้อ 33	205.65	698.875	.663	.968
ข้อ 34	205.46	689.298	.797	.968
ข้อ 35	205.62	718.646	.526	.969
ข้อ 36	205.69	720.542	.489	.969
ข้อ 37	205.42	710.734	.497	.969
ข้อ 38	205.58	718.254	.530	.969
ข้อ 39	205.54	709.698	.613	.969
ข้อ 40	205.50	705.700	.629	.969
ข้อ 41	205.12	697.226	.792	.968
ข้อ 42	205.08	691.914	.806	.968
ข้อ 43	205.27	700.765	.796	.968
ข้อ 44	205.15	710.295	.702	.968
ข้อ 45	205.08	708.634	.676	.968
ข้อ 46	205.04	705.718	.771	.968
ข้อ 47	205.00	726.960	.262	.969
ข้อ 48	204.88	713.386	.685	.968
ข้อ 49	204.73	717.645	.535	.969
ข้อ 50	205.31	703.502	.686	.968

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 51	205.35	707.595	.773	.968
ข้อ 52	205.65	701.995	.630	.969
ข้อ 53	205.08	698.234	.785	.968
ข้อ 54	205.15	725.015	.277	.970
ข้อ 55	205.23	721.625	.289	.970

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.969	55

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวนุศรา หนูนช่วย
วัน เดือน ปีเกิด	17 กรกฎาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) (สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2563 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2552 ทำงานที่สภากาชาดไทย พ.ศ. 2561 ทำงานที่ศาลรัฐธรรมนูญ