แนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

Guidelines for Developing Personnel Performance at Kalasin Provincial Education Office

[Received: January 22, 2026; Revised: February 10, 2026; Accepted: February 11, 2026]

ปาริฉัตร พุตจอน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

อาริยา ป้องศิริ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Pharichat Putjon
Master of Public Administration Program,
Faculty of Liberal Arts,
Kalasin University

Ariya Pongsiri
Assistant Professor,
Department of Public Administration,
Faculty of Liberal Arts,
Kalasin University

CORRESPONDING AUTHOR
Ariya Pongsiri, Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Liberal Arts, Kalasin University, Kalasin, Thailand. E-mail: ariya.po@ksu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และ (2) เสนอแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณคือบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 47 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดย ปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์และระบบการบริหาร เป็นตัวแปรวิกฤตที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยเฉพาะความชัดเจนของทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารงาน รองลงมาคือ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะ การยอมรับผลการปฏิบัติงาน และโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ขณะที่ ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร แนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ การจัดระบบการสื่อสารยุทธศาสตร์จากผู้บริหารสู่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความโปร่งใสและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

คำสำคัญ: ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร; ปัจจัยภายใน; ปัจจัยจูงใจ; ปัจจัยค้ำจุน

Abstract

This research aimed to (1) examine factors related to the performance of personnel at the Kalasin Provincial Education Office and (2) propose guidelines for improving personnel performance within the context of New Public Management. A mixed methods research design was employed. The population for the quantitative phase consisted of 47 personnel of the Kalasin Provincial Education Office. Data were analyzed using descriptive statistics and qualitative content analysis. The findings revealed that factors related to personnel performance comprised three dimensions: internal factors, motivational factors, and hygiene factors. Among these, internal factors related to organizational strategy and management systems were identified as the most critical factors influencing performance, particularly the clarity of strategic direction, role delineation, and the application of information technology in management processes. This was followed by motivational factors related to achievement, reflecting the importance of task assignment aligned with competencies, recognition of work performance, and opportunities for career advancement. In addition, hygiene factors related to policies and administration played a significant role in enhancing job stability and organizational commitment. The proposed guidelines for performance improvement include establishing a concrete and systematic mechanism for communicating organizational strategies, enhancing digital and data-analytic competencies of personnel, promoting participatory decision-making, and improving human resource management systems to ensure transparency and alignment with performance outcomes. These guidelines can serve as a strategic framework for improving the effectiveness and sustainability of personnel performance at the provincial education administration level.

Keywords: job performance; internal factors; motivational factors; hygiene factors

บทนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (ภัทรนันท์ ศิริไทย และชิตพล ชัยมะดัน, 2559) โดยเฉพาะในบริบทของหน่วยงานภาครัฐซึ่งต้องดำเนินภารกิจภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงมิใช่เพียงกิจกรรมสนับสนุนการบริหารงานเท่านั้น หากแต่เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อความสามารถของรัฐในการตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม

พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหลักการบริหารจัดการข้าราชการไว้ในมาตรา 34 โดยมุ่งเน้นการบริหารราชการเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจรัฐ คำนึงถึงประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ทั้งนี้ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ผลักดันให้ส่วนราชการนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีคุณภาพ (Hood, 1991)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ภายใต้แนวคิด “เกษตรปลอดภัย ท่องเที่ยววิถีใหม่ ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พบว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ได้รับคะแนนรวมร้อยละ 68.75 อยู่ในระดับ “มาตรฐานขั้นต้น” ซึ่งยังไม่บรรลุระดับ “คุณภาพ” ตามเกณฑ์ที่กำหนด จากผลการประเมินดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีความต้องการผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์, 2567)

จากบริบทและปัญหาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสนอแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐในระดับพื้นที่อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากตำรา บทความทางวิชาการ เอกสารทางราชการ ตลอดจนงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสามารถจำแนกสาระสำคัญได้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) จากการทบทวนแนวคิดและนิยามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นทั้งพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยตรง และพฤติกรรมการทำงานเพิ่มเติมที่สนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997; สุธรรม รัตนโชติ, 2552) แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกันในสาระสำคัญ แม้ว่านักวิชาการจะใช้เกณฑ์ในการจำแนกที่แตกต่างกัน โดยสามารถจัดกลุ่มผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตามเนื้องานหรือในบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง และ ผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงานหรือนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นพฤติกรรมสนับสนุน เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น ความร่วมมือ และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Campbell, 1990; Goodman & Svyantek, 1999; Organ & Konovsky, 1989) ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเห็นพ้องว่าการประเมินเป็น กระบวนการอย่างเป็นระบบ ที่มุ่งพิจารณาความสำเร็จของงานจากทั้งผลสัมฤทธิ์ พฤติกรรม และสมรรถนะในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร เนื่องจากเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพ

บุคลากร การปรับปรุงการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์การ (ผุสดี รุมาคม, 2551; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552; Mathis & Jackson, 2004)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) นักวิจัยต่างประเทศ เช่น Waterman, Peters และ Phillips (1980) ผู้พัฒนาแนวคิด 7S Framework ของ McKinsey พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและมีผลสัมฤทธิ์สูง จะต้องมีความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยเฉพาะตัวแปรที่เป็นนามธรรม เช่น ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร และทักษะ มีผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Mintzberg (1987) ที่ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และพบว่า องค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะไม่ใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการวางแผนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องผสมผสานกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ทั้งการวางแผน (Plan) แบบแผนการทำงาน (Pattern) การจัดวางตำแหน่ง (Position) มุมมองขององค์กร (Perspective) และกลยุทธ์เชิงอุบาย (Ploy) เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ อำนาจ วัดจินดา (2553) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง ระบบ และรูปแบบการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะการมีระบบการทำงานที่ชัดเจนและการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ประชา ตันเสนีย์ (2550; 2562) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐ และพบว่า การนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงขึ้น และช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน งานวิจัยของ กฤติน กุลเพ็ง (2553) ยังระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาทักษะ และการสร้างแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้าน Staff และ Skill ตามกรอบ 7S ของ McKinsey ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยของ เกศรา รักชาติ (2549) และ วิภาพร นิธิปรีชานนท์ (2554) พบว่า องค์กรที่มีค่านิยมร่วมที่ชัดเจนและได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เสริมสร้างความสามัคคี และลดความขัดแย้งภายในองค์กร

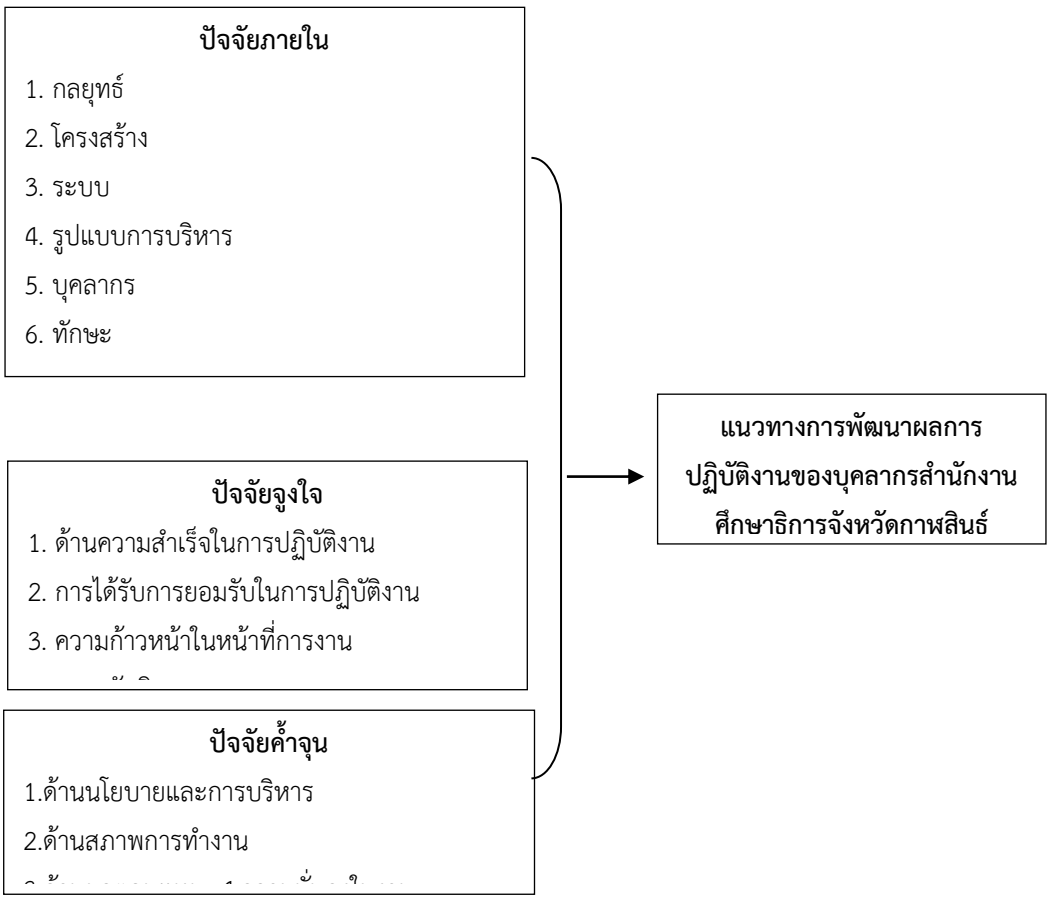
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่

ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคล แนวคิดของ Maslow (1954) อธิบายว่าแรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับและพัฒนาการตามความต้องการ ทั้งด้านการดำรงชีวิต ความสัมพันธ์ ความก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทองค์กร เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับที่เหมาะสม จะเกิดความพึงพอใจและแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเหมาะสมกับบริบทการบริหารงานในองค์กรภาครัฐมากที่สุด เนื่องจากสามารถอธิบายแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการขององค์กร ได้แก่ นโยบายองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทน และความมั่นคงในงาน แม้ปัจจัยเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดหรือไม่เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ และลดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การใช้กรอบแนวคิด 7S Framework ควบคู่กับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก และแนวคิดการบริหารผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมและครอบคลุม เนื่องจากสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. วิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งและครอบคลุมในเชิงกว้าง การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดมีดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

วิธีการดำเนินการวิจัย ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 3 คน ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากเกณฑ์สำคัญ ได้แก่ (1) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน (2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ (3) สามารถให้ข้อมูลเชิงนโยบายและภาพรวมการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กรได้อย่างครอบคลุม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 คนเป็นผู้แทนเชิงอำนาจการบริหารจากระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลายครอบคลุม และเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยะนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ลักษณะคำถามปลายเปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งได้ค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ และเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่ตกลงกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พัฒนาแบบสอบถามในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวนทั้งสิ้น 47 คน โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสำรวจจากประชากรทั้งหมด (Census)
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือคือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และตรวจสอบความครบถ้วนก่อนนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย นำผลการวิจัยเชิงปริมาณที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ มาพัฒนาเป็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 3 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ อันเป็นฐานข้อมูลสำหรับการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2 ผลการวิจัยสามารถสรุปออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปนิยามได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

องค์ประกอบ	นิยามจากการสัมภาษณ์
กลยุทธ์ (Strategy)	การวางแผนและกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า การสื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารสู่บุคลากร และใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน
โครงสร้าง (Structure)	การจัดระบบงานภายในองค์กรให้เหมาะสม มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน การประสานงานเป็นระบบ และส่งเสริมเอกภาพในการทำงาน
ระบบ (System)	กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐาน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
รูปแบบการบริหาร (Style)	แนวทางการบริหารของผู้บริหารที่มีการกระจายอำนาจ บริหารงานอย่างยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
บุคลากร (Staff)	ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจระเบียบที่เกี่ยวข้อง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว
ทักษะ (Skill)	ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่จำเป็น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพและระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร(Shared Values)	เป้าหมายและค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กร ที่เน้นความสามัคคี ความมุ่งมั่น และการถ่ายทอดค่านิยมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

2. ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปนิยามได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

องค์ประกอบ	นิยามจากการสัมภาษณ์
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน
การได้รับการยอมรับ	การได้รับคำชมเชย ความไว้วางใจ และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	โอกาสในการเติบโต การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง
ความรับผิดชอบ	การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย มีอิสระในการวางแผนและตัดสินใจ ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับ การยอมรับในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ

3. ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปนิยามได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

องค์ประกอบ	นิยามจากการสัมภาษณ์
นโยบายและการบริหาร	แนวทางการดำเนินงานที่มีระเบียบแบบแผน ชัดเจน สื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากผู้บริหารสู่บุคลากร และใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน
สภาพการทำงาน	สิ่งแวดล้อมในการทำงาน สถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
ผลตอบแทน	ค่าจ้าง เงินเดือน รางวัล สวัสดิการ และการได้รับการยอมรับจากองค์กร
ความมั่นคงในงาน	ความเชื่อมั่นในการมีงานทำอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และความก้าวหน้าในอาชีพ

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทน ความมั่นคงในงาน

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อ ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

(1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการและลูกจ้างเหมาดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวนทั้งสิ้น 47 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 40–49 ปี สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งระดับ ปฏิบัติการ ปฏิบัติงานใน กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอายุงาน 1–5 ปี และมีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001–30,000 บาท

(2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยประชากรและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากรของปัจจัยภายใน

ตัวแปร	μ	σ	ระดับ
กลยุทธ์	4.09	0.65	มาก
โครงสร้าง	4.07	0.69	มาก
รูปแบบการบริหาร	4.03	0.65	มาก
ทักษะ	4.01	0.67	มาก
ค่านิยมร่วมขององค์กร	3.99	0.67	มาก
บุคลากร	3.89	0.64	มาก
ระบบ	3.87	0.72	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการงหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 47 คน ให้ความเห็นว่าปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงอันดับปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก (μ = 4.09 , σ = 0.65) อันดับ 2 ด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก (μ = 4.07, σ = 0.69) อันดับด้านรูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับมาก (μ = 4.03 และ σ = 0.65) ด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก (μ = 4.01 และ σ = 0.67) ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก (μ = 3.99 , σ = 0.67) ด้านบุคลากร อยู่ในระดับดี (μ = 3.89, σ = 0.64) และด้านระบบอยู่ในระดับมาก (μ = 3.87 , σ = 0.72) ตามลำดับ

(3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยประชากรและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากรของปัจจัยจูงใจ

ตัวแปร	μ	σ	ระดับ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.13	0.63	มาก
ความรับผิดชอบ	4.05	0.74	มาก
การได้รับการยอมรับ	3.98	0.70	มาก
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.89	0.72	มาก

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการงหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 47 คน ให้ความเห็นว่าปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก (μ = 4.01 , σ = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (μ = 4.13 , σ = 0.63) รองลงมา ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก (μ = 4.05 , σ = 0.74) ด้านการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.98 , σ = 0.70) และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.89 , σ = 0.72) ตามลำดับ

(4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยประชากรและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากรของปัจจัยค้ำจุน

ตัวแปร	μ	σ	ระดับ
นโยบายและการบริหาร	4.02	0.66	มาก
ความมั่นคงในงาน	3.94	0.80	มาก
สภาพการทำงาน	3.83	0.78	มาก
ผลตอบแทน	3.77	0.77	มาก

จากตารางที่ 6 ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการงหวัดกาฬสินธุ์จำนวน 47 คน ให้ความเห็นว่าปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.89 , σ = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก (μ = 4.02 , S.D. = 0.66) รองลงมาความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.94 , σ = 0.80) ด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.83 , σ = 0.78) และด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก (μ = 3.77 , σ = 0.77) ตามลำดับ

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 3 คน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ซึ่งพัฒนาขึ้นจากประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านของปัจจัยภายใน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1) ด้านกลยุทธ์ โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการสื่อสารกลยุทธ์จากผู้บริหารสู่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความร่วมมือภายในหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุมประจำเดือน การสื่อสารภายในรูปแบบเอกสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจทิศทางการดำเนินงานไปในแนวเดียวกัน และสามารถนำกลยุทธ์ขององค์กรไปประยุกต์ใช้กับภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านโครงสร้าง โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ลดความสับสนในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน จะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และสร้างความเข้าใจร่วมกันในระบบการบริหารภายในองค์กร

3) ด้านระบบ โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลของบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

4) ด้านรูปแบบการบริหาร โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรช่วยสร้างความไว้วางใจ และเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้เกิดการสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

5) ด้านบุคลากร โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่าง

ต่อเนื่อง ผ่านการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน รวมถึงการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร

6) ด้านทักษะ โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสื่อสาร และการคิดวิเคราะห์ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

7) ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีมีการถ่ายทอดค่านิยมผ่านกิจกรรมอบรมต่าง ๆ การเวิร์คช็อป (workshop) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า ควรปลูกฝังค่านิยมองค์กร “ตระหนักในหน้าที่ สามัคคี มีจิตอาสา” ผ่านกิจกรรมภายในองค์กร เช่น กิจกรรมสร้างทีม (Team Building) และกิจกรรมจิตอาสา เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน ความสามัคคี และจริยธรรมในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการทำงาน เป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) ด้านการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงาน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าการสร้างระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น และเปิดช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร

3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาเป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการอบรมและศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) ด้านความรับผิดชอบ โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าการที่ผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และมีระบบติดตามงานที่ชัดเจน เป็นการส่งเสริมจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบ เสริมสร้างความมั่นใจ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1) ด้านนโยบายและการบริหาร โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างรวดเร็ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การวางนโยบายการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขปัญหา เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบริหารขององค์กร

2) ด้านสภาพการทำงาน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม สะอาด และปลอดภัย พร้อมทั้งมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เพียงพอ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน

3) ด้านผลตอบแทน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม และเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมถึงกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การมอบรางวัลเชิดชูเกียรติและกิจกรรมสันทนาการ เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

4) ด้านความมั่นคงในงาน โดยประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกโอนย้ายหน้าที่หรือตำแหน่งงานโดยไม่เป็นธรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การมีระบบบริหารบุคลากรที่ยุติธรรมและโปร่งใส โดยการโยกย้ายหรือปรับตำแหน่งควรยึดตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นการสร้างความมั่นใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

สรุปและอภิปราย

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

(1) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนถึงการที่องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อัครพล อุดคำมี (2566) ที่ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี พันธุ์มณี

(2563) ที่พบว่าปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรีในระดับสูง

โดยแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านปัจจัยภายใน ผลการวิจัยพบว่า การถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารสู่บุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการประชุม การสื่อสารภายใน และช่องทางออนไลน์ เพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พลภัทร และคณะ (2568) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานในระยะยาว

(2) ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรสามารถนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทยอุดม (2553) ที่กล่าวว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานเมื่อเห็นโอกาสแห่งความก้าวหน้า และพร้อมใช้ศักยภาพขอ งตนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร น้อยมณี (2560) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และลักษณะของงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิรา สระทอง (2567) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจ โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขอเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

โดยแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยสะท้อนว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การยอมรับผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้า และการเสริมสร้างความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cotton et al. (1988), Herzberg (1959), และ Conger (1988) และ Kanungo (1988) ที่เน้นการสร้างพลังอำนาจและความภาคภูมิใจในงาน

(3) ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิรา สระทอง (2567) ซึ่งพบว่าปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนา

วิชาชีพครู รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร น้อยมณี (2560) ที่พบว่าปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สภาพการทำงาน สถานะของอาชีพ และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

โดยแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า นโยบายที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม สวัสดิการที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยค้ำจุนสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (2014), Herzberg (1959), และงานวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2562) ที่ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยุติธรรมช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ควรมีการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารสู่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ดังนั้น ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ดังนั้น ควรมีการกำหนดและสื่อสารนโยบายการบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันทั้งองค์ก

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ควรกำหนดนโยบายการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ความสำเร็จในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ควรกำหนดนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน โปร่งใส และพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มเติม เช่น วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานทางการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และเพิ่มความครอบคลุมของผลการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดทำอย่างไรบ้าง.* http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=3258C591e9a5eb2

เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการตื่นรู้.* กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.

ประชา ตันเสนีย์. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชา ตันเสนีย์. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. กรุงเทพฯ: ธรรมศาสตร์.

ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลภัทร บริรักษ์ธนกุล และคณะ. (2568). กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์*, 3(2), 468-485.

พิชญ์สินี พันธุ์มณี. (2563). ปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจันทบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภัทรนันท์ ศิริไทย และ ชิตพล ชัยมะดัน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 5(1),157-197

รุจิรา สระทอง. (2567). แนวทางการพัฒนาการขอเลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. *วารสารการบริหารปกครอง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 7(1), 236–249.

วิภาพร นิธิปรีชานนท์. (2554). วัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.

สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุรีย์พร น้อยมณี. (2560). ***ปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลคลอง จินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*** **(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ.* กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์. (2567). เกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์. https://office2021.ksed.go.th/

อำนาจ วัดจินดา. (2553). *McKinney 7s Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร.* http://www.gracczone.org/index/81-inscarch-of-excellence.

อัครพล อุดคำมี. (2566). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Limited.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.* In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review, 13*(1), 8–22.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). Wiley.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

Likert, R. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale," *in Attitude Theory and Measurement*. P.90-95. New York : Wiley & Son.

Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Brothers.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management* (10th ed.). Thomson South-Western.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.