

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา ประกอบและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด
 - 1.1 ความเป็นมาของบริษัท
 - 1.2 วัตถุประสงค์การก่อตั้งบริษัท
 - 1.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท
 - 1.4 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการจัดการ
 - 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 2.7 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Two-Factors Theory)
 - 2.8 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด

1.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด เป็นหน่วยงานที่ประกอบกิจกรรมการขนส่งเพื่อกระจายสินค้าให้กับบริษัทสาขาซึ่งเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์เมื่อเดือนพฤษภาคม 2549 โดยมีบริษัทสาขาอยู่ในเครือมากกว่า 50 บริษัท สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 14 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

1.2 วัตถุประสงค์การก่อตั้งบริษัท

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด มีหน้าที่ขนส่งกระจายสินค้าจากโรงงานเบียร์ โรงงานสุรา โรงงานโออิชิ และศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทตามภูมิภาคต่าง ๆ ให้กับบริษัทสาขา ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้สต็อกสินค้ามีเพียงพอต่อการขาย พร้อมทั้งนำภาชนะบรรจุประเภทต่าง ๆ ส่งคืนโรงงานและบริษัทในเครือ โดยให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท รวมทั้งควบคุมดูแลผู้ให้บริการขนส่งภายนอกให้ปฏิบัติตามข้อตกลงสัญญาบริการขนส่ง

1.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด (ศูนย์ขนส่งที่ 18) มีรถบรรทุก 10 ล้อ และ 18 ล้อ อยู่ในความดูแลทั้งหมดประมาณ 150 คัน และจะมีพนักงานขับรถประจำรถบรรทุกทุกคันให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเขตพื้นที่รับผิดชอบการขนส่งกระจายสินค้าในพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ ซึ่งจะต้องส่งสินค้าให้ทันเวลานัดหมาย สินค้ามีสภาพดี และครบถ้วน สำหรับตำแหน่งพนักงานขับรถนั้นมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เพศชาย อายุ 25 - 40 ปี
2. การศึกษา ตั้งแต่ชั้นมัธยม 3 ขึ้นไป
3. มีใบอนุญาตขับขี่
4. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง
5. มีประสบการณ์การทำงานด้านขับรถขนส่งสินค้าไม่น้อยกว่า 2 ปี

วิสัยทัศน์ของบริษัทระบุไว้ดังนี้ “เราจะเป็นบริษัทผลิตเครื่องดื่มระดับแนวหน้า โดยมุ่งเน้นที่ความเป็นเลิศเชิงพาณิชย์ ความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้อยู่ในระดับพรีเมียม และความเป็นมืออาชีพ”

พันธกิจของบริษัทเน้น “สัมพันธภาพ” กับผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญกับบริษัทในทุก ๆ ด้าน โดยมอบคุณค่าที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. มอบผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงสุดให้ลูกค้าทุกกลุ่ม
2. ให้บริการอย่างมืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้แทนจำหน่าย
3. ให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยอัตราเติบโตของรายได้และผลกำไรที่อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นแบบอย่างในด้านความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใส และการดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล
5. มอบความไว้วางใจ อำนวย และรางวัลแก่พนักงาน เพื่อสร้างความร่วมรับผิดชอบ
6. ทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม และสังคมท้องถิ่น

ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัท ได้แก่ เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี เงินกองทุนเลี้ยงชีพ เครื่องแบบพนักงาน และเงินช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น กรณีพนักงานเกษียณอายุการทำงาน กรณีครอบครัวหรือญาติเสียชีวิต เป็นต้น

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โอลิมปิก จำกัด ได้จัดให้มีกิจกรรม 5 ส. ภายในองค์กรเพื่อให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยเห็นว่า พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอและใช้เป็นเป้าหมายของการทำงาน กล่าวคือ การขนส่งส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าได้ทันเวลาและปลอดภัยนั้น พนักงานทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการการทำงานของตนเองให้ดีและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อีกทั้งกิจกรรม 5 ส. ยังช่วยปรับปรุงงานของตัวพนักงานเองด้วย มีรายละเอียด ดังนี้

สะสาง (Seiri) คือ การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น โดยจัดของที่จำเป็นทิ้งไป เมื่อขจัดออกไปแล้วจะช่วยขจัดความสิ้นเปลือง ของการใช้พื้นที่ของอุปกรณ์ เครื่องใช้ ตู้เอกสารและชั้นวางของ สุดท้ายขจัดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

สะดวก (Seiton) คือ การจัดสิ่งของที่ต้องการให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอง่ายต่อการนำไปใช้และเก็บคืนที่เดิม พนักงานจะต้องถูกฝึกการจัดเก็บสิ่งของที่เหมาะสมจะเกิดความเคยชิน และทำป้ายชื่อแสดงที่วาง กำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่ รวมทั้งเขียนแผนผังติดไว้บริเวณที่ทำงาน ส่วนผลที่ได้รับคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องจักรให้มีอายุยาวนานมากขึ้น และช่วยลดเวลาที่ใช้ในการหยิบสิ่งของมาใช้งานได้ด้วย

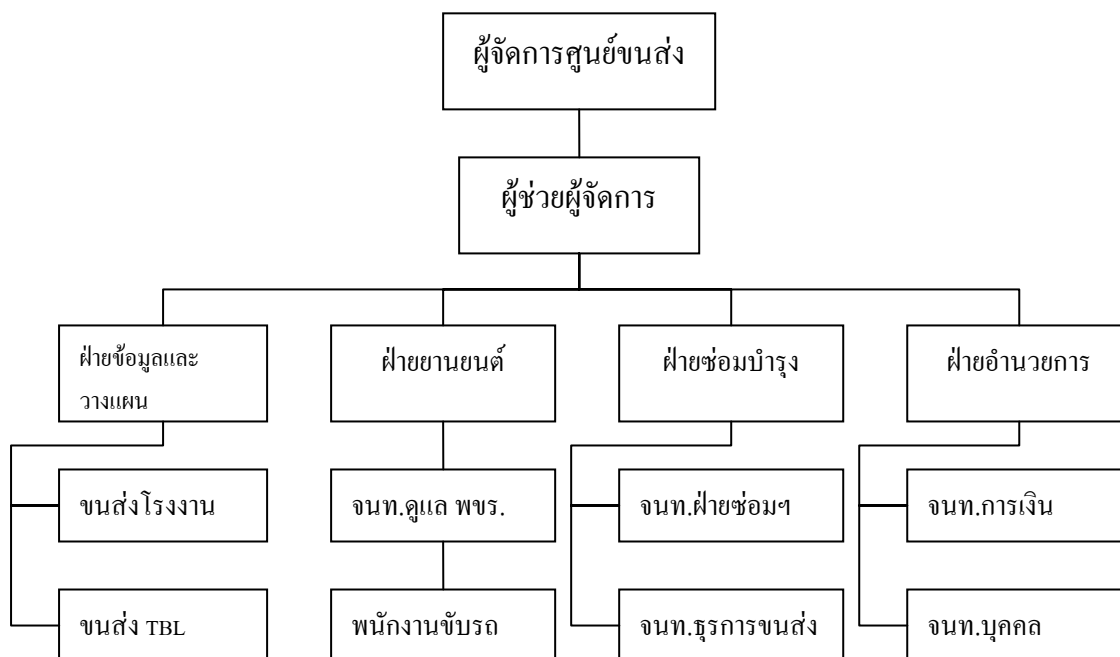
สะอาด (Seiso) คือ การทำความสะอาดสถานที่ทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ พร้อมทั้งตรวจเช็คและขจัดสาเหตุของความไม่สะอาดนั้นๆ ผลที่ได้รับคือ พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ และปลอดภัย เครื่องจักร อุปกรณ์ มีสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งาน ช่วยลดปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และที่สำคัญก็คือ เพิ่มความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้า

สุขลักษณะ (Seiketsu) คือ การดูแลสถานที่ทำงานและปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อสุขภาพอนามัยของตัวพนักงานเองและเพื่อนร่วมงาน ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินการ 3 ส. แรก ส่วนผลที่ได้รับคือ สถานที่ทำงานมีความรื่นรมย์ ปลอดภัยน่าทำงาน พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์

สร้างนิสัย (Shitsuke) คือ เมื่อปฏิบัติ 4 ส. แรก จนกลายเป็นนิสัยและมีวินัยในการทำงานแล้ว ผลที่ได้รับคือ เกิดนิสัยที่ดีในการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คำนึงถึงความปลอดภัย คุณภาพและประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ ทำให้พนักงานมีวินัยในการทำงานและเคารพต่อกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน

1.4 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ปฏิบัติงาน พบว่ามีโครงสร้างการบริหารจัดการ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด

ที่มา : บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด (2551)

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก จำกัด ดังนี้

1. ฝ่ายข้อมูลและวางแผนการขนส่ง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ขนส่งโรงงาน และ ขนส่ง ไทยเบฟเวอเรจ โลจิสติก (Thai Beverage Logistics : TBL) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ขนส่งโรงงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้ มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของใบขอเบิกสินค้าของผู้ขอเบิกอย่างละเอียด เช่น ทะเบียนรถบรรทุก ลายเซ็นผู้มีอำนาจเบิกสินค้า พร้อมทั้งเขียนใบส่งจ่ายตามใบขอเบิกสินค้า มีหน้าที่บริหารการจัดส่งสินค้าทางเรือหรือทางรถยนต์ มีหน้าที่ควบคุมดูแลเติมเต็มปริมาณสินค้าคงคลังปลายทางให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการขาย พร้อมทั้งคีย์ข้อมูลเข้าโปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ (Systems, Applications and Products in Data

Processing : SAP) ประเภทอีอาร์พี (Enterprise Resource Planning : ERP) ของประเทศเยอรมัน เพื่อใช้ควบคุมดูแลทุกสายงานของ มีหน้าที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2 ขนส่งไทยเบฟเวอเรจโลจิสติก พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้ มีหน้าที่วางแผนการจัดส่งสินค้าตามคำร้องขอของบริษัทสาขาให้กับรถบรรทุกของบริษัทให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และควบคุมการขนส่งสินค้าของรถบรรทุกให้ส่งสินค้าตรงเวลาดำเนินการสินค้ามีสภาพดีและครบถ้วน มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องจำนวนตัวใบสั่งจ่ายของแต่ละบริษัทสาขาให้ถูกต้อง พร้อมทั้งจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบและระเบียบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและนำมาใช้งานในครั้งต่อไป มีหน้าที่ยืนยันยอดจำนวนใบสั่งจ่ายที่ยังคงค้างกับบริษัทสาขาให้ตรงกันทุกสิ้นเดือน และมีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายยานยนต์ฝ่ายซ่อมบำรุงเพื่อทราบสถานะความพร้อมใช้งานของรถบรรทุกทุกคัน

สรุปได้ว่า การทำงานของฝ่ายข้อมูลและวางแผนการขนส่งนั้น มีหน้าที่หลัก ๆ คือ บริหารจัดการและวางแผนการขนส่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตรวจสอบความถูกต้องของใบขอเบิกสินค้าและเขียนใบสั่งจ่ายให้กับรถบรรทุกสาขาที่มาขอเบิกสินค้า มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบสถานะความพร้อมใช้งานของรถบรรทุกทุกคัน และคีย์ข้อมูลใบสั่งจ่ายสินค้าเข้าในระบบโปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ

2. ฝ่ายยานยนต์ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) ของรถลำเลียง และพนักงานขับรถ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้ จะคอยดูแลและควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงานขับรถ มีหน้าที่รับแจ้งปัญหาต่าง ๆ จากพนักงานขับรถ กล่าวคือ เมื่อพนักงานขับรถเดินทางกลับจากส่งสินค้าจะต้องเข้ามารายงานตัวและแจ้งสถานะความพร้อมใช้งานของรถบรรทุกต่อเจ้าหน้าที่ในส่วนนี้ พร้อมทั้งตรวจเช็คข้อมูลรายการซ่อมต่าง ๆ ของรถตนเอง ว่าถึงกำหนดการซ่อมบำรุงรักษาหรือยัง เช่น เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เปลี่ยนถ่ายจาระบีลูกปืนล้อ เปลี่ยนยาง เป็นต้น และพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนนี้ก็จะดำเนินการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องต่อไป

2.2 พนักงานขับรถ มีหน้าที่ขับรถส่งสินค้าตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และตรวจเช็คสภาพความพร้อมใช้งานของรถบรรทุก พร้อมทั้งแจ้งหัวหน้างานทราบทันทีที่พบอุปสรรคหรืออะไหล่ที่ชำรุดเสียหาย เพื่อให้หัวหน้างานออกเอกสารใบแจ้งซ่อมต่อไป

สรุปได้ว่า การทำงานของฝ่ายยานยนต์นั้น มีหน้าที่หลัก ๆ ก็คือ รับแจ้งปัญหาต่าง ๆ จากพนักงานขับรถ และตรวจเช็คสถานะความพร้อมใช้งานของรถบรรทุก และหากตรวจพบรายการที่อะไหล่ชำรุดเสียหายมาก ก็จะออกเอกสารใบแจ้งซ่อมให้กับพนักงานขับรถผู้รับผิดชอบรถบรรทุกคันดังกล่าว เพื่อนำรถเข้าซ่อมบำรุงรักษาต่อไป

3. ฝ่ายซ่อมบำรุง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ซ่อมบำรุง-สโตร์ และธุรการขนส่ง สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้มีหน้าที่ควบคุมดูแลการเบิก-จ่ายอุปกรณ์ อะไหล่ ต่าง ๆ เช่น น้ำกลั่น ฝาครอบไฟ หลอดไฟ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการซ่อมบำรุงดูแลรักษาเบื้องต้น เพื่อให้กับพนักงานขับรถนำอุปกรณ์ที่เบิกไปเปลี่ยนเองได้ในกรณีที่รถบรรทุกไม่ได้ชำรุดเสียหายมาก และหากพิจารณาแล้วเห็นว่ารถบรรทุกชำรุดเสียหายมาก ก็จะส่งรถบรรทุกเข้าตรวจเช็คหาสาเหตุที่ศูนย์บริการซ่อมต่อไป และพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนนี้จะต้องพิจารณาและตัดสินใจความเหมาะสมของการซ่อม อะไหล่ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนหรือไม่จำเป็นต้องเปลี่ยน พร้อมทั้งต่อรองราคาซ่อมก่อนที่จะพิมพ์หนังสือขออนุมัติต่อไป

3.2 เจ้าหน้าที่ธุรการขนส่ง พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้มีหน้าที่รับใบขอสั่งซื้อ (Purchase Request : PR) และเปิดใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) ในระบบ เพื่อแจ้งรายละเอียดการขอเสนอซ่อมให้กับรถบรรทุกทุกคัน เพื่อขออนุมัติซ่อมในระบบตามขั้นตอน มีหน้าที่ออกตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าการซ่อมรถบรรทุกที่ส่งเข้าซ่อมทุกคันเพื่อให้รับดำเนินการซ่อมและอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม และมีหน้าที่บันทึกจัดเก็บประวัติการซ่อมของรถบรรทุกทุกคันไว้ในฐานข้อมูลและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้

สรุปได้ว่า การทำงานของฝ่ายซ่อมบำรุงนั้น มีหน้าที่หลัก ๆ คือ ควบคุมดูแลการเบิก-จ่ายอุปกรณ์ อะไหล่ ให้กับพนักงานขับรถ มีหน้าที่รับใบขอสั่งซื้อและเปิดใบสั่งซื้อในระบบ มีหน้าที่ออกตรวจติดตามความคืบหน้าการซ่อมรถที่ศูนย์บริการซ่อมให้อยู่ในระยะเวลาการซ่อมที่เหมาะสม พร้อมทั้งก็ย้ข้อมูลรายละเอียดการซ่อมเข้าระบบ เพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติต่อไป

4. ฝ่ายอำนวยการ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ บัญชีการเงิน บุคคล-ธุรการ อธิบายได้ดังนี้

4.1 บัญชี-การเงิน พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของค่าขนส่งและยืนยันความถูกต้องให้กับบริษัทสาขา ให้ทันเวลาที่สำนักงานใหญ่กำหนด มีหน้าที่เก็บข้อมูลสินค้าแตกเสียหายจากการขนส่งเข้าระบบพร้อมทั้งยืนยันยอดความถูกต้องกับบริษัทสาขาทุกสิ้นเดือน ตรวจสอบความถูกต้องของการตั้งหนี้และก็ย้ข้อมูลเปิดใบสั่งซื้อได้ถูกต้องรวดเร็ว มีหน้าที่ตรวจสอบความผิดปกติของใบบันทึกการเดินทางของพนักงานขับรถและบันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างขนส่งเข้าสู่ระบบ มีหน้าที่สรุปและตรวจสอบความถูกต้องเบี่ยเลี้ยงพนักงานขับรถทุกคนพร้อมส่งสำนักงานใหญ่ทุกสิ้นเดือนเพื่อจัดทำบัญชีเงินเดือนต่อไป มีหน้าที่ดูแลเงินสดย่อยและทำบัญชีรับ-จ่ายพร้อมตั้งเบิกเงินทรงกรคืนให้ครบเต็มวงเงินอยู่เสมอ มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องการเติมน้ำมันจริงของพนักงานขับรถให้ตรงกับใบสั่งจ่าย

4.2 ชุมชนบุคคล พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อจัดทำโครงสร้างต้นทุน (Cost structure) และความก้าวหน้าของงานทั้งหมด (Progressive chart) ให้กับผู้จัดการเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวต่อที่ประชุมผู้บริหารของบริษัททุกสัปดาห์แรกของเดือน มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานราชการ เอกชน แทนพนักงานขับรถ เช่น กองทุนทดแทนประกันสังคม เป็นต้น มีหน้าที่เก็บข้อมูลบุคคลของพนักงานส่งฝ่ายบุคคลสำนักงานใหญ่ทุกเดือน มีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามพฤติกรรมพนักงานขับรถเชิงจิตวิทยาโดยใช้ระบบจีพีเอส (Global Positioning System : GPS) ในการติดตามตรวจสอบ มีหน้าที่ประสานงานกับทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานใหญ่เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และให้ความร่วมมือประสานงานกับฝ่ายบุคคล โรงเรียนเบ็ญท์บริษัท เบ็ญท์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัดในเรื่องของการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. โรงงานสีขาว เป็นต้น

สรุปได้ว่า การทำงานของฝ่ายอำนวยการนั้น มีหน้าที่หลัก ๆ คือ มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและยืนยันความถูกต้องกับบริษัทสาขา เพื่อให้ฝ่ายบัญชีสำนักงานใหญ่เรียกเก็บเงินค่าขนส่งกับลูกค้า สรุปรับวางบิลค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และส่งตั้งเบิกกับฝ่ายบัญชีสำนักงานใหญ่ให้กับทุกหน่วยงานที่บริษัทได้เปิดเครดิตไว้ มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำรายงานให้ผู้จัดการเพื่อนำข้อมูลเข้าประชุมบอร์ดผู้บริหารทุกต้นเดือน มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานราชการ, เอกชน แทนพนักงานขับรถ มีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามพฤติกรรมของพนักงานขับรถ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้ในบริหารงานในการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรแต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยความหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร (Administrative) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administrative)

การจัดการ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (Business management)

กอซท์ และบาเกิน (ประสงค์ ปราณิตพลกรัง และคณะ. 2543 : 9-18) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Map out activities) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดการ (Organizing) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร การเงิน โครงสร้าง การสื่อสาร และข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ด้วยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ
3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการจัดการ

เฮนรี ฟาโยล์ (ชงชัย สันติวงษ์, 2540 : 40 ; อ้างอิงจาก Fayol, 1961. General and Industrial management.) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร (Management functions) ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

เกี่ยวกับหลักจัดการ (Management principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของผู้บริหาร โดยมีหลักทั่วไปดังนี้

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) คืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) คือ ในการกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง ด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้จะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

4. หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or Specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็งานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวเสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ยอมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ที่ใดของส่วนรวม ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) กล่าวว่่า ทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่า คนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่ม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ มี 4 ประการได้แก่ การวางแผน การจัดการ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมเกิดจากการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการจัดการ ได้แบ่งออกเป็น 2 หลักการ คือ เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ส่วนหลักจัดการ ประกอบด้วย หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน หลักของการชำระไว้ซึ่งสายงาน หลักของการแบ่งงานกันทำ หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทนหลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย หลักของความเสมอภาค หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน หลักของความคิดริเริ่ม และหลักของความสามัคคี

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) นั้น โดยทั่วไปมักหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และในทางกลับกันหากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของประสิทธิภาพโดยนักวิชาการชาวต่างประเทศ และนักวิชาการของไทย ดังนี้

ฮาร์ริงตัน (ปีติ วัลยะพีชร. 2548 : 17 ; อ้างอิงจาก Harrington. 1996. High performance benchmarking) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่าง โดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัย
5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอน (Reliable, diate, accurate, and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่ เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard - practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

เฮอรัชเบิร์ก (ปีติ วัลยะพีชร. 2548 : 21 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1960. Administration Behavior. pp.180-181) ได้กล่าวถึง ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้น ตามทรรศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้า

เป็นการบริหารราชการและองค์กรของภาครัฐ ก็วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

E	=	(O - I) + S	
E	=	Efficiency	คือ ประสิทธิภาพของงาน
O	=	Output	คือ ผลผลิต
I	=	Input	คือ ปัจจัยนำเข้า
S	=	Satisfaction	คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

พินิจ อรุณรัตน์ (2547 : 9 - 11) ได้กล่าวถึง ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิด มีความเจริญเติบโต มีแก่ มีดับสูญ ดังนั้นรูปแบบขององค์การต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับผู้ที่รู้ข้อมูลดีที่สุด องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้้องค์การมีชีวิตที่สมบูรณ์และมีชีวิตที่คงอยู่ยาวนาน ในการพัฒนาองค์การควรจะมีการพัฒนาทุกส่วนขององค์การ และจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การพัฒนาองค์การจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพหรือองค์การที่มีสุขภาพที่ดี จะมีลักษณะที่ทุกคนต่างทำงานโดยมีเป้าหมาย

การพัฒนาองค์การมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิคและกรรมวิธีในการปฏิบัติงานระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อข้อความ และระบบในการให้รางวัล ซึ่งถ้าผู้บริหารในองค์การได้มีการตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้วองค์การก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การ

พินิจ อรุณรัตน์ (2547 : 9 - 11) ได้กล่าวถึง คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหารส่วนมากแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากร
2. ความไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากรมาก
3. ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดแต่สูญเสียทรัพยากร
4. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยจะต้องดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ขณะเดียวกันทำให้ได้ผลผลิตในปริมาณและคุณภาพสูงที่สุดโดยดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตามทัศนะของ ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 196) ได้กล่าวถึง การบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความพยายาม คือ ขนาดของกำลังความพยายามของผู้ทำงานที่ทุ่มเทให้กับงานของกลุ่ม จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ออกแบบ ว่าเป็นงานที่ทำหายหรือไม่ ให้อิสระในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นต้น
2. ทักษะความรู้ หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรู้ที่จะเอาไว้ปฏิบัติงาน และรวมไปถึงการมีทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการเข้ากับคนเพื่อการทำงานด้วย ทักษะและความรู้นี้เองที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพเข้ากันได้ และรวมพลังกันเพื่อการทำงานได้
3. กลยุทธ์ที่ใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์ใช้ทำงาน ถ้ากลุ่มมีกลไกในการร่วมกัน และช่วยกันคิดค้นหากกลยุทธ์ที่จะใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้นตลอดเวลาแล้ว ประสิทธิภาพของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้เสมอ

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 42) ได้กล่าวถึง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงานมีลักษณะพอสรุปได้ ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น ซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์กร
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมได้ โดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่งานและสนับสนุนกันและกัน

เซเลอนิก และคณะ (Zaleanick, et al. 1958 : 231) ได้กล่าวถึง การที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่ นั่น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
4. ตำแหน่งหน้าที่

ตัวอย่างความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจที่ดี ความเป็นเพื่อนและความรัก
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

สรุปได้ว่า แนวคิดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์การ คุณสมบัติพิเศษเฉพาะผู้บริหาร และความสามารถพิเศษเฉพาะตัวผู้บริหาร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงศึกษาต่อถึงแนวคิดที่ทำให้คนทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่ามีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ การที่บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้น

ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบโดยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะมีความเต็มใจในการทำงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญการตอบสนองความต้องการทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการอุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งนี้เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ทำแล้วย่อมจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูงมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างดีที่สุด ประหยัดที่สุด และเกิดประสิทธิผลมากที่สุดด้วย

แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน ตามทัศนะของนักวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

กำพล ทับทิมไทย (บรรจง สุทธิไส. 2549 : 23) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ มี 2 ประเด็น คือ ความพึงพอใจ หมายถึง ปรากฏการณ์ในแง่ของนามธรรมที่เกี่ยวกับความสบายใจหรือความสุขที่ได้ประสบ ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่ประเมินไว้ในเรื่องทัศนคติ ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคล และสิ่งตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจริง ๆ

มอร์ส (เพ็ญประภา ชุษณะทัศน์. 2546 : 5 ; อ้างอิงจาก Morse. 1955. Satisfaction in the White Collar Job. p.27) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้นั้นให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง และเมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเดอร์ (วรารักษ์ หนูคำ. 2548 : 51 ; อ้างอิงจาก Yoder. 1970. Handbook of Personnel Management and Labour Relation. p.6) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สิ่งพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ก็สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

สเตอร์ราส์ และเซเลย์ (รัตนพร จาริต. 2547 : 48 ; อ้างอิงจาก Strauss & Sayles. 1960. Personnel : The Human Problems of Management pp.119-221) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

วรูม (รัตนพร จาริต, 2547 : 48 ; อ้างอิงจาก Vroom, 1964. Work and Motivation, p.289) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติในการทำงานมีความหมายใช้แทนกันได้ เพราะว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดี และทัศนคติที่ไม่ดีจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคล และสิ่งตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจริง ๆ ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ และมีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดีและทัศนคติที่ไม่ดี จะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของนักวิชาการ มีดังนี้

กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม (2536 : 552-553) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้คนมีพอใจในการทำงาน มีดังนี้

1. ค่าจ้างแรงงานคนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้ค่าตอบแทนพอสมควรสัมพันธ์กับความเหนื่อยและความคิดของตนให้แก่ค่าจ้าง
2. ลักษณะงานที่ทำบางคนก็เห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงินเพราะงานบางอย่างสกปรก หรือสถานที่ไม่ค่อยน่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม
3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องแล้ว แม้สิ่งอื่นไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดีที่ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง ย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานไม่น้อย เพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ
5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเราก็จะตั้งใจทำงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่ยั่งยืนได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้ว คนงานก็จะไม่สบายใจเลย
6. โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ย้ำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนงานหนุ่มสาวหรือคนฉลาดที่มีการศึกษาดี ถ้าหากเขาเห็นว่าเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว เขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนั้นก็ได้

7. ประชาธิปไตยในงานคนงานย่อมไม่ชอบการกดขี่ข่มเหง ถ้าเป็นไปได้มอบให้มีการปรึกษาหารือ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมในงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สี แสงไฟ ความร้อนความเย็นก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในการทำงานหรือพึงพอใจในงานได้เหมือนกัน

9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

อรุณ รักธรรม (รัตนพร จาริต. 2547 : 48) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จากรายงานสรุปของกิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford & Gray. 1970. Motivation and Modern Management. p.107) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานสูงผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ความพอใจนั้นเกิดจากความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครอง การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงาน และสวัสดิการ

นอกจากนี้ความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับค่าตอบแทนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการที่ทำงานเหมือนกัน เช่น บางส่วนราชการมีเงินค่าล่วงเวลา หรือบางส่วนราชการมีเงินรายได้อื่นตอบแทนให้กับตำแหน่งจำนวนใกล้เคียงกับเงินเดือนหรือมากกว่า เป็นต้น

ฉะนั้น ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยาสรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น กล้าที่จะพูดได้อย่างจริงใจว่า “เขาพอใจที่จะทำงาน” ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความพึงพอใจในการทำงาน”

ในช่วงต้นปี ค.ศ.1900 นั้นเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินเท่านั้น จึงมีการเน้นให้สิ่งตอบแทนในด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ต่อมาจากการศึกษาที่เมือง Howthorn ในปี ค.ศ. 1927 พบว่า การใช้ความสัมพันธ์ และคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ตามทัศนะของ กิลเมอร์ (รัตนพร จาริต. 2547 : 50 ; อ้างอิงจาก Gilmer. 1971. Industrial Psychology. p.142) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้ น้อย หรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่ามี ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การที่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานนี้ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. สถานที่ทำงานและการบริหาร (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของหน่วยงาน และการดำเนินการของหน่วยงาน

4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานรัฐบาล

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็มักจะเกิดความพึงพอใจ

6. การบังคับบัญชา (Commanding) ได้แก่ เทคนิควิธีการและความสามารถในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้คนงานหญิงมีความรู้สึกไวมากกว่าคนงานชาย

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพลักษณะของการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และมิงานวิจัยอีกหลายอย่าง que แสดงให้เห็นว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefit) ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ ซึ่งเป็นตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ สวัสดิการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงาน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และสวัสดิการต่าง ๆ ส่งผลให้พนักงานงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่จูงใจให้ปฏิบัติงาน ตามทัศนะของ บาร์นาร์ด (รัตนพร จาริต. 2547 : 51 ; อ้างอิงจาก Barnard. 1972. The Functions of the Executive. pp.142-149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่จะให้หน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานมี 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทน เงินรางวัล ค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงสิ่งที่มีความจำเป็นทางกายเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
 2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันไปจากคนอื่น เช่น เกียรติยศ อำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นต้น จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญและช่วยในการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ
 3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันไปจากคนอื่น ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
 4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่เปิดโอกาสให้แสดงฝีมือทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรักพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
 5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันที่มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
 6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคน (Adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน
 7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรู้ว่าตนเป็นกำลังสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of communication) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันอันที่มิตร มีหลักประกันและความมั่นคงในงาน
- สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรทราบว่าพนักงานในองค์กรของตนต้องการสิ่งใด เพราะถ้าองค์กรสามารถตอบสนอง

ความต้องการของพนักงานได้ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณีย์ เทียนพุด (2542 : 34-39) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาบันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นสิ่งประกอบการพิจารณาเป็นคำตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินจะช่วยรักษาระดับการทำงานให้อยู่ในลักษณะที่น่าพอใจและส่งผลให้พนักงานคนอื่นพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายได้ง่ายขึ้น ก่อนทำการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการพรรณานงาน (Job description) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งต้องประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ผลลัพธ์ที่ต้องได้ตามคุณภาพ ค่าใช้จ่ายอยู่ในวงเงินที่กำหนด รวบรวมผลการปฏิบัติงานและกำหนดผู้ประเมิน เมื่อได้ข้อมูลพร้อมแล้วจึงเริ่มประเมินการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธี ดังนี้

1. การประเมินโดยใช้สเกล (Graphic rating scale) เป็นการพิจารณาผลงานในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ แล้วให้คะแนนแต่ละหัวข้อ โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีเลิศ ดีมาก พอใช้

2. การเปรียบเทียบ (Employee comparison) เหมาะกับลักษณะงานของบุคคลที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้วิธีเปรียบเทียบโดยการจับคู่ และต้องพิจารณารายละเอียดจึงจะเห็นความแตกต่างกัน

3. แบบตรวจสอบรายการ (Check list) โดยการสร้างแบบตรวจสอบรายการขึ้น เช่น ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ การทำงานผิดพลาดผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายตามคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน แล้วจึงนำผลการตรวจสอบรายการไปเปลี่ยนเป็นคะแนน

4. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เช่น ไม่นำเงินผ่อนชำระของลูกค้ามาส่งให้แผนกการเงิน เพื่อจะได้นำเหตุการณ์นี้ไปประกอบในการพิจารณาตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งในรอบปี

5. แบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally anchored rating scales) เป็นการประเมินโดยพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมสำคัญเท่านั้น เช่น ความรับผิดชอบงาน ความเป็นผู้นำ โดยจะพิจารณารายละเอียดการให้คะแนนของแต่ละหัวข้อ แล้วนำคะแนนรวมมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. แบบเน้นการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective) โดยจะให้หัวหน้างานและผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณที่ชัดเจน ผู้ประเมินจะใช้วัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

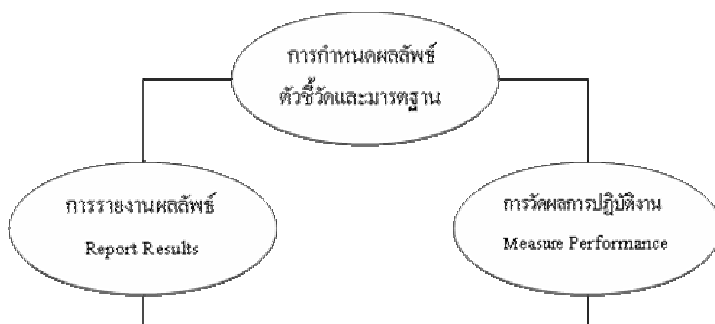
7. แบบเขียนคำบรรยาย (Essay appraisal) เป็นการเขียนคำประเมินใช้คำบรรยายถึงผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

8. แบบตรวจสอบเพิ่มเติม (field review) เป็นการตรวจสอบเพิ่มเติมโดยฝ่ายบริหาร บุคคลร่วมกับหัวหน้างานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะทำให้มีความถูกต้องมากกว่าให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพิจารณาเพียงลำพัง

9. แบบศูนย์การประเมิน (assessment centers) โดยจัดให้กลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรอบรู้เป็นอย่างดี เป็นศูนย์กลางในการประเมินคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด โดยการใช้ทดลองทำงานร่วมกันในระยะเวลาหนึ่ง

การวัดผลการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของ ภรณ์ กิริติบุตร และมหานนท์ (2529) ได้กล่าวถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การจัดเป็นกิจกรรมเชิงบริหารที่ต่อเนื่อง และหรือทับซ้อนกันเป็นบางส่วนกับการวางแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ ที่จะช่วยให้องค์การหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แสดงถึงความก้าวหน้ารวมทั้งปัญหาอุปสรรค และความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นกระบวนการทางการบริหารที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการผลงานขององค์การ (Strategic planning and Performance management) มีกิจกรรมกระบวนการที่สำคัญ สรุปได้ดังภาพประกอบ 3

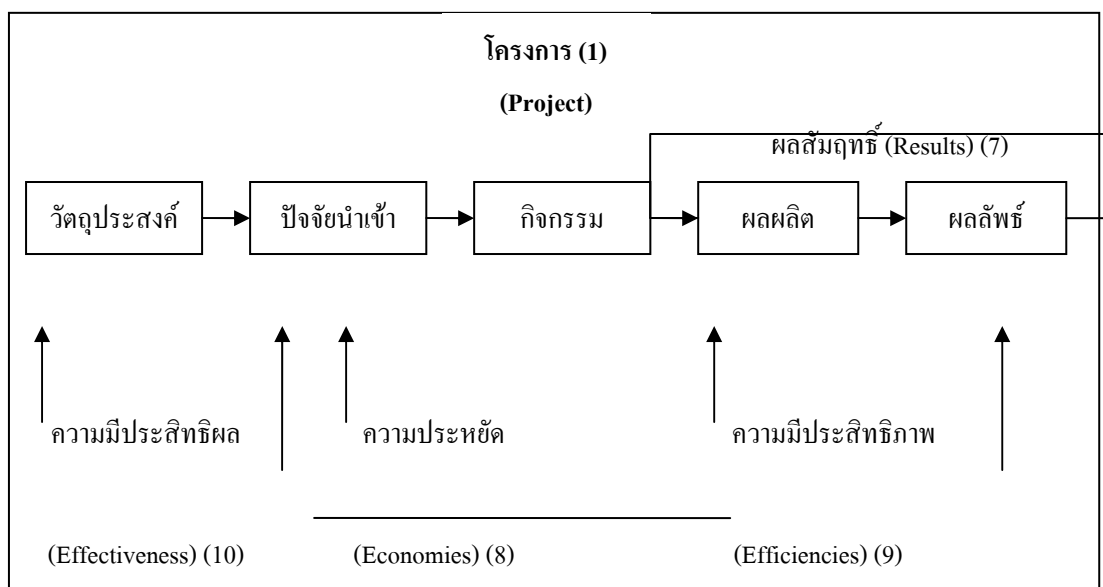


ภาพประกอบ 3 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากภาพประกอบ 3 อธิบายได้ว่า การกำหนดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น และจัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Performance indicator) และการกำหนดค่าของตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานเชิงปริมาณ (Performance standard) ที่ต้องการบรรลุถึง กล่าวโดยทั่วไป คือ การกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดผลงาน โดยอิงหรือมีสัมพันธภาพกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และ กิจกรรมหลักขององค์กร กระบวนการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการกำหนดผลลัพธ์ข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

หลังจากที่องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นกิจกรรมการปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Performance plan) และลงมือปฏิบัติการตามแผนงานที่กำหนด พร้อมทั้งดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบตัวชี้วัดผลงานที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อรายงานให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับไป

การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน คือ การดำเนินการภายใต้กรอบของทฤษฎีระบบ (ระบบการดำเนินงานทั่วไป) โดยมีจุดสนใจในการดำเนินการ สรุปได้ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 การดำเนินกิจกรรมทางการบริหาร

จากภาพประกอบ 4 อธิบายได้ว่า เริ่มต้นจากการกำหนดหรือสร้างความชัดเจนของวัตถุประสงค์การดำเนินงาน อันหมายถึง การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวัง ซึ่งองค์การจะกำหนดโดยอิงแนวทางเนื้อหาตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ปัจจัยเบื้องต้นจะช่วยให้้องค์การสามารถระบุปัจจัยนำเข้าสำหรับการดำเนินงาน อันได้แก่ ทรัพยากรเชิงกายภาพ (คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ) ทรัพยากรเชิงกรอบความคิด (ข้อมูลสารสนเทศ:ความรู้) ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ภายใต้กรอบของระบบทั่วไป โดยโครงสร้างของการวัดผลจะเน้นการดำเนินการ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความประหยัด (Economy) เป็นการวัดและประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่ต้องการสำหรับแต่ละกิจกรรม ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง และความประหยัดเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นปัจจัยนำเข้า (Input)

2. ด้านความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) การที่กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้โดยสามารถสร้างผลผลิตระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริง กิจกรรมมีผลผลิตเพิ่มขึ้น การดำเนินกิจกรรม การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสร้างผลงานให้ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่คงที่ หรือสร้างผลงานให้ได้จำนวนเท่าเดิม แต่ใช้ทรัพยากรที่ลดน้อย เป็นกระบวนการวัดผลงานที่มุ่งเน้นที่กระบวนการ (Process)

3. ด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) การดำเนินงานกิจกรรมขององค์การสามารถสร้างผลงานได้และสอดคล้องกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดได้ตรงตามคาดหวัง

ตัวชี้วัดผลงาน ตามทัศนะของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ (2545: 119 -122) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดผลงาน สิ่ง que แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผล บ่งบอกถึง ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมที่เป็นนามธรรมให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร มีข้อควรต้องคำนึง 7 ประการ ดังนี้

1. ความตรงประเด็นและความเพียงพอ ซึ่งจะเป็นการนำตัวชี้วัดผลงานไปใช้ในระบบสารสนเทศ เพื่อวินิจฉัยสั่งการ กำหนดปรับปรุงนโยบายแผนงานและ โครงการทางสังคม

2. คุณลักษณะในเชิงลำดับชั้นของตัวชี้วัด ได้แก่ ภาพรวมโครงสร้างและการกระจาย (Aggregate-Structural-Distribution Indicators) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะด้านระดับแผนงาน ผลงานระดับโครงสร้างเป็นตัวชี้วัดผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่จะนำไปสู่การบรรลุนโยบายเฉพาะด้าน และตัวชี้วัดระดับการกระจายเป็นตัวชี้วัดกิจกรรมโดยนำปัจจัยการผลิตมาสู่ กระบวนการ

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานตามนโยบายแผนงานและโครงการ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้น้อยที่สุด โดยควรเลือกเฉพาะตัวแปรที่สำคัญจากกลุ่มตัวแปรที่ใช้ทำเป็นตัวชี้วัดผลงาน

4. การกำหนดมาตรฐานเชิงเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานตามแผนงานโครงการทางสังคม ควรเน้นมาตรฐานเชิงเป้าหมาย ในลักษณะของกลุ่มประชากรผู้ได้รับประโยชน์มากกว่าเป้าหมายที่เป็นมูลค่าทางการเงิน

5. ตัวชี้วัดผลงานควรเน้นความประหยัด โดยพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือได้มีการจัดเก็บไว้แล้วมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดคำนวณ

6. ตัวชี้วัดผลงานควรมีความเป็นเอกนัย โดยไม่ควรมีการตีความในภายหลัง มีแหล่งข้อมูลอื่นที่จะช่วยให้การแปลความหมายเป็นที่เข้าใจได้โดยบุคคลทั่วไป

7. ตัวชี้วัดผลงานควรเชื่อมโยงถึงความเป็นรูปธรรมของผลงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

7.1 ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากรโดยรวม ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ

7.2 ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม และหรือจำนวนผู้ได้รับการบริการ

7.3 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิต ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ

7.4 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency indicators) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่มีการบ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยข้อมูล 2 หน่วย (Outputs/Inputs) โดยทั่วไปแล้วจะแสดงในรูปของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่ได้เลื่อนชั้น หรือที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลาทำงาน (ชั่วโมง) เป็นต้น

7.5 ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยเหลือให้ผู้ว่างงานให้มีความสามารถหลังจากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

7.6 ตัวชี้วัดปริมาณงาน (Workload indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการใช้การรับบริการหรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากรในเขตพื้นที่ให้บริการ เป็นต้น

7.7 ข้อเสนอเชิงอธิบาย (Explanatory information) เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงสาเหตุ เงื่อนไข องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ส่วนใหญ่ เป็นข้อมูล คำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุ เงื่อนไข องค์ประกอบเหล่านี้ อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรและผู้จัดการผู้ดำเนินกิจกรรมก็ได้

2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ

“คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี เข้าใจธรรมชาติของคนในองค์กร เข้าใจความต้องการของคน ทั้งความต้องการทางจิตวิทยาและความต้องการทางสังคม มีการจูงใจที่เหมาะสมก็จะทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ กระบวนการบริหารอื่น ๆ ก็จะสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น การกำหนดแนวทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วยการจูงใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้น จะสามารถสร้างร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลด้วยความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจมีเป็นจำนวนมาก โดยทฤษฎีต่าง ๆ มีพื้นฐานจากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากการศึกษาความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางจิตของมนุษย์ เพื่อประยุกต์ใช้ให้เป็นแรงขับหรือแรงจูงใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลไปสู่เป้าหมายก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีความต้องการได้ถูกประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในองค์กร มีความเชื่อมโยงกันทั้งทางด้านเนื้อหาและกระบวนการ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

วัฒน์ะ มหิพันธ์ (ปีติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 22-24) ได้สรุปทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1.1 มนุษย์มีความต้องการซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ถ้าความต้องการสิ่งใดและได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และหากมีความต้องการสิ่งอื่นเข้ามาแทนที่ กระบวนการเหล่านี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตายไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไปความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

1.3 ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที และลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด มีดังนี้

1.3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน และการพักผ่อนมาสโลว์ (Maslow) ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นก็จะกระตุ้นบุคคลต่อไป (Needs)

1.3.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังต้องการการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทรัพย์สิน ที่อยู่อาศัย เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความต้องการของสภาพแรงงานที่มีฝ่ายบริหารนั้น นอกจากจะมีความต้องการเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

1.3.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนชอบมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้ จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ “คน” ต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

1.3.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้บุคคลสำคัญที่ทำให้ฐานะของตนเด่นและเป็นที่ยกย่องของสังคม ความต้องการนี้เป็นทฤษฎีการพึงพอใจอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence)

1.3.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (Self-actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ซึ่งจะก่อให้เกิดความมานะและมองเห็นความต้องการในลำดับถัดไป เป็นสิ่งที่ทำทนายและจะต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถได้รับการยกย่อง เป็นต้น

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการได้ง่ายขึ้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ความต้องการขั้นต่ำ (Lower-order needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน เพื่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

ชั้นที่ 2 ความต้องการขั้นสูง (Higher-order needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลัง เพื่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นมียู่มากมาย ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต ซึ่งหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความพอใจ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม และฐานะทางเศรษฐกิจ

ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้และถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และแพร่หลายแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรนั้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกันและเป็นไปตามลำดับขั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจมากและสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ บุคลากรในหน่วยงานนั้นก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมากขึ้น เพราะสิ่งจูงใจจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยเต็มใจ รักในงานที่ทำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจ หรือขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วรูม (ปีติ วัลยะพีษฐ์. 2548 : 27-28 ; อ้างอิงจาก Vroom. 1964. Work and Motivation) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังค้นพบว่า คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผลงานของวรูมเป็น

ที่ทราบกันในนามของทฤษฎีความคาดหวัง โดยรวม มองว่าระดับผลงานของคน รวม เรียกว่า ผลระดับแรก (First level outcome) ซึ่งจะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลผู้นั้นมีต่อวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลาย ๆ อย่าง ซึ่งรวม เรียกว่า ผลระดับที่สอง (Second Level Outcomes) หรือสิ่งที่แปรออกมา (Variance) เช่น หากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผลระดับแรกของเขาอาจเป็นว่า เขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่า โดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และผลระดับที่สองที่ชอบ คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และถึงแม้ว่าผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนสูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง แนวความคิดอีกอันหนึ่งของ วรูม คือแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของคนงานที่เชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวความคิดอันสุดท้าย คือ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของคนงานกับผลระดับแรก จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังมีลักษณะคล้าย ๆ กับความเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะแตกต่างกันตรงที่ว่า ความคาดหวัง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์กับผลระดับที่สอง การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งทำที่สุดแล้ว การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ และจะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาได้เลือกทางเดินเอาไว้

ทฤษฎีความคาดหวัง นับเป็นแนวทฤษฎีการจูงใจ และให้ที่มองในภาพรวมโดยมีหลักการว่า บุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รับรู้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากความพยายาม และปฏิบัติงานอย่างจริงจัง จะประสบความสำเร็จและนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

2.7 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Two-Factors Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (ปีติ วัลละเพ็ชร. 2548 : 20-22 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1979. The motivation to work. pp.185-224) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก ว่า ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และพบว่า มีสองปัจจัยที่ส่งผลให้คนชอบหรือไม่ชอบงาน โดยที่องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานนั้นไม่เหมือนกัน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ แต่ถ้าขาดไปก็ไม่ใช่สาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the job) มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และการรู้จักป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น ผลงานและความสำเร็จของเขาจึงก่อให้เกิดความรู้สึกพอใจ และปลอบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานด้วยกัน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด อันส่งผลให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ และการยอมรับนับถือก็จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะงานที่ทำ (The work itself หรือ challenging work) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้อยากที่จะลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุม

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล บุคคลนั้นจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ใช่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการโดยตรง (Context of the job) มี 8 ประการ ดังนี้

1. เงินเดือน (Salary)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with superior, subordinate, peers)
4. สถานภาพ (Status)
5. นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration)
6. สภาพการทำงาน (Working conditions)

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision techniques)

เฮอริชเบอร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัย ถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะจูงจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลได้ทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพในการทำงานในห้องกรอย่างเต็มที่ และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถนั่นเอง

2.8 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (ปีติ วัลยะพีร์ช. 2548 : 24-26 ; อ้างอิงจาก McGregor 1967. The Human Side of Enterprise. p.220) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์การไว้ในรูปทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ดังนี้

1. คนโดยส่วนมากมีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน
2. เนื่องจากคนไม่ชอบการทำงาน จึงต้องการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จ
3. คนโดยส่วนมากชอบให้ผู้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน โดยพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบการทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ก็จะสนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน จะต้องใช้การบังคับให้เกิดความกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้มิได้กล่าวอย่างชัดแจ้งว่า จะใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรง

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ดังนี้

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน
3. การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง และการดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

ซูวิทย์ แสนสุข (ปิติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 27) ได้กล่าวถึง การเปรียบเทียบแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) กับแนวคิดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) กล่าวคือ ตามทฤษฎี X นั้นบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ 3 ลักษณะที่มาสโลว์จัดไว้ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม สำหรับตามทฤษฎี Y นั้น บุคคลมีความต้องการในระดับสูง 2 ลักษณะ ตามที่มาสโลว์ได้จัดไว้ คือ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสมหวังในชีวิต

สรุปได้ว่า การที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อนต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำงานอย่างเต็มรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำด้วย

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กาญจนา กาญจนะ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสวนปรุง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูลกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวช มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยระดับสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหลายด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนการอยู่ในระดับปานกลาง

วัตรภู อัจหาญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความยุติธรรม และโอกาสก้าวหน้าในวิชาการและปัจจัยด้านการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความคิดเห็น ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน มีความคิดเห็นในระดับต่ำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภูมิหลังของข้าราชการกองวิชาการกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในราชการ และด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน

สุภารัตน์ แก้วกาญจนรัตน์ (2542 : 83-84) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานการบริหาร เพื่อคุณภาพทั้งองค์กรเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรที่เขาได้รับนั้น ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนความก้าวหน้านั้นได้รับน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำ ระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในช่วงคะแนนระดับปานกลาง

ณัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ การบริหารและนโยบาย

ของบริษัทฯ ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับ
ผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับมาก

ปราการ กุฎีคง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัททีพีไอคอนกรีต จำกัด พบว่า
ประสิทธิภาพในการทำงาน จากการประเมินตนเองของพนักงานมีความแตกต่างกันตามปี
จจัยเขาวน้อารมณั ทศนคคิ อายุ และเพศ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมิน โดย
เพื่อนร่วมงานและการประเมินโดยหัวหน้า งานไม่พบความแตกต่าง

ชมพูนุท วรรณคนาพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน ประจำสำนักงาน สาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทยจำกัด
(มหาชน) ประชากรจำนวน 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of
variance) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่
ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทในความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการใน
การทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการ
ทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้
และหน่วยงานที่สังกัด

มัทนพร คำบุญ และ สุปราณี คมคาย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผล
ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต : กรณีศึกษา บริษัททวอลิตี้ สกิลล์ จำกัด พบว่า
พนักงานที่มีอายุ เพศ รายได้ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการทำงาน ต่างกันมีผลต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ต่างกัน และนอกจากนี้ยังพบว่า การขาดงาน และความพอใจในการ
ทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้ ด้านการขาดงานพบว่า
พนักงานที่ไม่เคยขาดงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่เคยขาดงาน และใน
ด้านความพอใจในการทำงานพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูงประสิทธิภาพในการทำงาน
จะสูงกว่าพนักงานที่มีความพอใจ ในการทำงานต่ำกว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ
ทำงานองค์กรควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธ
ภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่ง
ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน of พนักงานให้มี
ศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

อักรินทร์ พาพิเสวด (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานบริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มี เพศ ระดับ การศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 และผลการทดสอบความสัมพันธ์ของอายุ และประสบการณ์การทำงานของ พนักงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปิติ วัลยะเพ็ชร ร.น. (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรม ในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหาร และมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

อนุชา ยันตรปกรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี” ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายส่วนใหญ่อายุ 20 - 29 ปี รองลงมาอายุ 30 - 39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1- 5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่มียาได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท และส่วนใหญ่มียาได้ไม่เพียงพอ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มี อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความมั่นคง ความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายการบริหารจัดการ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป