

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร และการบริหาร
2. แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร และการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

เนื่องจากองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ของมนุษย์ ที่จะช่วยสร้างประสิทธิผลขององค์กร เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพึงพอใจร่วมกันได้อย่างดีที่สุด แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร และการบริหารในเชิงระบบ และกระบวนการ (system and process) จึงเป็นการพิจารณาการบริหารในลักษณะของระบบและกระบวนการที่มีความต่อเนื่องกัน

องค์กรในลักษณะที่เป็นระบบ เป็นอนุกรม (series) ที่ประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ในกระบวนการผ่านเข้าผ่านออก (input – output process) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันและวิธีการต่าง ๆ ต่างทำหน้าที่อย่างอิสระและร่วมมือกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่องค์กรเป็นส่วนรวมแก่สมาชิกทั้งมวลและแก่สภาวะแวดล้อมขององค์กร

อรุณ รักรธรรม (2526, หน้า 11) ให้ความหมายของ องค์กรว่า เป็นหน่วยทางสังคม (social unit) ซึ่งรวมเอากระบวนการแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และองค์กรถูกสร้างมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย (goal) เฉพาะบางประการ องค์กรที่มีประสิทธิผล คือ องค์กรที่สามารถดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารในแง่กระบวนการนั้น พิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ส่วนราชการ โดยการกระทำเป็นที่ละขั้นตอน (step by step) ที่ต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบไม่ว่าจะ

เป็นการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันทุกด้าน (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 76)

ประสิทธิภาพขององค์กร จะมีเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ควบคุมให้ระบบและกระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนด คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เช่น การรายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวเลขทางการเงิน บัญชี ข้อความที่ได้จากการตรวจสอบที่ชี้ให้เห็นข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นและสิ่งบอกเหตุต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในแง่การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผล คือ ทำให้ทราบถึงสาเหตุความเป็นไป การควบคุมให้มีการทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการป้องกันระดับระวังมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก และยังสามารถยกระดับการทำงานได้มีสมรรถนะสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ การบริหารให้มีประสิทธิภาพและสมรรถนะสูงสุดโดยพิจารณาถึงวิธีการในเชิงระบบ (system) ที่ดี และเชิงกระบวนการ (process) ที่ดี นำมาใช้เป็นประโยชน์ซึ่งในแง่ของระบบ (system) ด้วยการพิจารณาลักษณะของการผนึกความเป็นปึกแผ่นระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร การจัดระเบียบของวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเข้าและนำออก (input – output process) อย่างเป็นกระบวนการ ในสภาพที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของทรัพยากรที่รับเข้าสู่ระบบและทรัพยากรที่ออกจากระบบสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก

ส่วนในแง่กระบวนการ (process) จะพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยการควบคุม การรายงาน หรือการสื่อสาร ในลักษณะของความต่อเนื่องหมุนเวียนเรื่อยไป ซึ่งจะมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหาร อันถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคม (social process) อย่างหนึ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคนและสังคม ซึ่งจะสามารถอำนวยให้ผู้บริหารนำองค์กร ไปสู่สภาพความสมดุล (equilibrium) กับสิ่งแวดล้อม (environment) คือ การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับระบบภายนอก รวมทั้งการนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์กรถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ของมนุษย์ และช่วยสร้างประสิทธิผลขององค์กร เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพึงพอใจร่วมกันได้อย่างดีที่สุด ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารในเชิงระบบและกระบวนการ (system and process) จึงเป็นการพิจารณาการบริหารในลักษณะของระบบและกระบวนการที่มีความต่อเนื่องกัน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแบบราชการ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2539, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึง องค์การแบบราชการ มีลักษณะ 7 ประการ ที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงาน องค์กรแบบราชการจะมีการแบ่งงานชิ้นใหญ่ออกเป็นงานชิ้นย่อยให้ผู้ปฏิบัติแต่ละกลุ่มและแต่ละคนทำ เมื่องานถูกแบ่งส่งมาถึงระดับผู้ปฏิบัติแต่ละคน งานนั้นจะมีลักษณะเรียบง่าย ชัดเจน และต้องทำซ้ำเป็นประจำ ซึ่งอาจทำให้ลูกน้องเบื่อหน่ายในความจำเจ และขาดลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าผู้ปฏิบัติมีอุปนิสัยที่ตรงกับสายงานที่ตนเองทำอยู่ จะช่วยให้เกิดความพอใจและมีผลงานดีได้มาก และการทำงานในสภาพที่ตนพอใจนี้จะช่วยให้ข้าราชการผู้น้อยรักษาคุณภาพที่ดีทางจิตใจของตนเองไว้ได้

2. ลำดับอำนาจหน้าที่ที่ซ้ำซ้อน หน่วยงานราชการที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ หลายระดับมากกว่าองค์กรประเภทอื่น ๆ จึงเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างทางด้านตั้ง นั่นคือ มีคนหลายตำแหน่งต่อยอดกันขึ้นไป ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า จะอยู่ภายใต้การดูแลควบคุม ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นไป ข้าราชการชั้นผู้น้อยจึงมีนายหลายคน ที่มีอำนาจหน้าที่ในปริมาณต่าง ๆ กัน สิ่งที่สำคัญคือ เมื่อหน่วยราชการทำงานเสร็จลงชิ้นหนึ่งนั้น หัวหน้าระดับสูงจะเป็นผู้รับความคิดเห็นความชอบ แต่ถึงงานนั้นล้มเหลวหรือมีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบหรือถูกตำหนิ และบางครั้งต้องถูกลงโทษจะกลายเป็นลูกน้อง ฉะนั้นลักษณะงานแบบราชการนี้ จึงทำให้ลูกน้องขาดกำลังใจและไม่มีสิ่งที่ทำให้รู้สึกพึงพอใจ และชื่นใจในความสำเร็จของงานของหน่วยงานของตนมากเท่าที่ควร เมื่อเริ่มงานใหม่ ๆ ข้าราชการมักมีไฟแรงทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ แต่เมื่อทำมาได้ 5 – 10 ปี จะเริ่มขาดกำลังใจที่จะทำงานนั้นต่อไปและถ้าไม่ได้เปลี่ยนงานภายในระยะเวลาอันสมควร ก็จะรู้สึกถดถอยและเกิดความแตกแยกในการทำงานมากขึ้น

3. หน่วยงานราชการมีลักษณะเป็นทางการมาก เพื่อที่จะให้เกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันในหน่วยงานต่างๆ หน่วยงานราชการจึงต้องมีกฎระเบียบมาก และมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นทางการ และต้องกระทำเหมือน ๆ กัน โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่ง ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติและลงโทษผู้ที่ทำผิดกฎระเบียบ ในวงราชการไทยได้มีการเน้นย้ำความสำคัญของระเบียบวินัยของข้าราชการ มีการออกระเบียบมากมายเพิ่มขึ้นเรื่อย โดยเจตนาจะป้องกันผู้ทุจริต เมื่อมีผู้กระทำผิดปรากฏขึ้น แม้จะเป็นจำนวนน้อย ราชการก็จะออกกฎระเบียบใหม่ ให้ข้าราชการทุกคนในหน่วยปฏิบัติตาม ทำให้ข้าราชการที่ดี มีความรู้สึกอึดอัดในความบีบรัดของกฎระเบียบ บ่อยครั้งที่ต้องทำงานล่าช้าไม่ทันต่อความจำเป็นของประเทศ เมื่องานล่าช้าหรือล้มเหลว ผู้ปฏิบัติจะถูกตำหนิหรือลงโทษซ้ำอีก ทำให้บั่นทอนขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อมีกฎระเบียบมากขึ้นเท่าใด ผู้กระทำผิดก็ย่อมมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วยเป็นธรรมดา แต่ข้าราชการในปัจจุบันถูกมองว่าเป็นผู้ขาดระเบียบวินัยมากขึ้นและมีความซื่อสัตย์ในปริมาณน้อย ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ส่วนหัวหน้าและผู้บังคับบัญชาก็มักจะนึกว่าหน้าที่ของตนคือการดูแลลูกน้องมิให้กระทำผิดกฎระเบียบเป็นสำคัญแต่แท้ที่จริงแล้วหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าหน่วยงานคือการสนับสนุนให้เกิดสภาพที่เอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติงาน

ของหน่วยงานและลูกน้องของตนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนหน้าที่รักษาระเบียบวินัยของหน่วยงานมีความสำคัญเป็นรอง

เมื่อราชการมีกฎระเบียบมาก จึงขัดขวางการทำงานราชการทั้งหัวหน้าและข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติ ก่อให้เกิดเหตุการณ์ขัดแย้งระหว่างการทำงานให้สำเร็จ แต่ฝิระเบียบราชการบางข้อหรือการยึดกฎระเบียบไว้เพื่อป้องกันตนเองและยอมให้งานราชการเสียหาย ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อประเทศชาติและประชาชน

4. ธรรมชาติของหน่วยงานที่ไม่เป็นการส่วนตัว ลักษณะของหน่วยงานราชการในอุดมคติคือ ควรจะเป็นและจำให้ผลดีนั้น หน่วยงานจะต้องควบคุมความประพฤติของข้าราชการทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ไม่มีการอภิสิทธิ์ในการที่จะไม่ต้องทำงานแก่บางคน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการเลือกที่รักมักที่ชัง และการประเมินคุณค่าของข้าราชการทางด้านที่นอกเหนือจากการทำงานราชการ แต่ในวัฒนธรรมไทยนั้นมีระบบอุปถัมภ์ ระบบพ้อปกครองลูกและมีการสร้างความสัมพันธ์อันที่นอกรีตทำให้มองข้ามกฎระเบียบที่สำคัญและหลักประสิทธิผลของงานไป

5. การจ้างงานใช้ระบบความรู้ความสามารถ เป็นลักษณะของงานแบบราชการในสากลคือ การยึดหลักการมีความรู้ความเชี่ยวชาญและผลงานของบุคคล จุดเด่นของระบบราชการอยู่ตรงนี้ที่ทำงานราชการ แตกต่างจากงานครอบครัว แต่งานราชการยังขาดระบบประเมินผลงานที่น่าเชื่อถือได้และยุติธรรม นอกจากนั้นสภาพการทำงานราชการยังแร้นแค้นขาดแคลนสิ่งทีเื้ออำนวยการปฏิบัติงาน เช่น ขาดยานพาหนะ โทรศัพท์ เป็นต้น

เมื่อขาดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องใช้เกณฑ์อื่นในการมอบหมายงานและการเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง คือ การใช้ระดับการศึกษาโดยเฉพาะเพศและลำดับอาวุโสในงานเป็นเกณฑ์ การมอบหมายงานหรือตำแหน่งใหม่ ชำร้ายยิ่งกว่านั้น คือ การประจบสอพลอหรือการใช้เงินซื้อตำแหน่งที่ปรากฏอยู่ในระบบราชการของไทยในปัจจุบัน

6. งานมีความมั่นคงในระยะยาว ผู้ที่ทำงานในองค์กรแบบราชการ ภายหลังจากช่วงทดลองทำงานแล้วจะได้รับการว่าจ้างเป็นการถาวร แม้ภายหลังจะมีสุขภาพเสื่อมถอยลง ความรู้ความสามารถไม่ทันสมัยและไม่เหมาะสมกับงานหรือเกิดนิสัยเกียจคร้านมักจะไม่ถูกไล่ออก ข้อดีคือ เป็นสิ่งจูงใจให้คนที่ฝีมือเลือกเข้ามาทำงานราชการ ส่วนผลเสียคือ ถ้าระบบราชการไม่มีการกระตุ้นและการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระยะและต่อเนื่องแล้ว จะอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เพราะมีแต่ผู้กินเงินเดือนและรับสวัสดิการ แต่ผลงานด้อยลงทุกที

7. การแบ่งแยกระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ในระบบราชการสากลนั้น ได้พยายามแบ่งแยกระหว่างการเป็นสมาชิกขององค์กรของราชการกับชีวิตส่วนตัวของบุคคล เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อเรียกร้อง หรือความต้องการส่วนตัวเข้ามาแทรกแซงกิจการในองค์กร โดยการตั้งกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น การลาป่วย ลากิจ การลาคลอดบุตร การลาอุปสมบท เป็นต้น

ลักษณะทั้ง 7 ประการของระบบงานราชการนี้ ถ้าได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้งานราชการมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบการทำงานแบบอื่น ๆ ในโลกปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป องค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของมนุษย์และเป็นการรวมกันอย่างมีรูปแบบ มีการประสานงานตลอดเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

คำว่า การบริหาร ภาษาอังกฤษใช้คำว่า administration หรือคำที่ใช้แทนกันได้คือ คำว่า management ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน แต่ทางวิชาการจะเลือกใช้คำว่า administration มีเหตุผล 2 ประการ คือ เหตุผลประการแรกเมื่อไม่ต้องการใช้คำที่มีความหมายหนักในทางการจัดการธุรกิจของเอกชน และเหตุผลประการที่สอง คือไม่ต้องการใช้คำที่จะให้เกิดความสับสน เพราะคำว่า “การจัดการ management” นั้นใกล้เคียงกับคำว่า “ผู้จัดการ (anager)” ซึ่งมีความหมายแคบจำกัดลงไปว่า เป็นผู้บริหารงานขององค์กรแห่งใดแห่งหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น เมื่อพูดถึงการบริหารงานโดยทั่วไปหรือการบริหารราชการ จึงนิยมใช้คำว่า “administration”

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2529, หน้า 40) ให้ความหมาย การบริหาร คือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ต้องมีองค์กร และองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์อันแน่ชัด
2. ต้องมีคนทำงาน คนซึ่งทำงานนี้จะต้องมีการทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานหรือทำงาน
3. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคนแล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ เงิน วัสดุ ในการทำงาน
4. ต้องมีการจัดการในการบริหารหรือการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินงาน หรือกระบวนการของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันอย่างเด่นชัด เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ประยูร เล็กบำรุง (2523, หน้า 7) ให้คำจำกัดความว่า “ขวัญ” เป็นสภาพจิตใจที่นำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

เสนาะ ดิเชาว์ (2519, หน้า 210) สรุปว่าขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงาน อันมีผลต่อวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การ

จันทน์ สมประสงค์ (2526, หน้า 127) กล่าวว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพของบุคคล แต่ละคน ขวัญกับผลงานนับว่ามีความสัมพันธ์กัน เพราะถ้าพึ่งแต่เพียงการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างดีให้มัน ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด จะขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วยว่า มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับหมู่คณะที่อยู่ในองค์การได้มากเพียงใด อีกด้วย

ศุภวฒ สัจจอ่อง (2524, หน้า 8) ให้ความเห็นเห็นว่าขวัญอาจเทียบได้กับสุขภาพ คือ จะเห็นได้ว่าขวัญอาจมีความหมายได้ทั้งทางสูงและทางต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพที่มีความสำคัญต่อร่างกาย เพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย ขวัญมีความสำคัญเช่นเดียวกับสุขภาพ ดังนั้นหากขวัญเสื่อมลงก็ต้องได้รับความเอาใจใส่รักษาตรวจสอบ เช่นเดียวกับสุขภาพจะดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพร่างกายของแต่ละบุคคล ส่วนขวัญเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับทัศนคติความรู้สึกนึกคิด และความอ่อนไหวของคนเรา

อารีย์ เพชรสุคต (2530, หน้า 38) ได้ให้จำกัดความเกี่ยวกับขวัญไว้ดังนี้

1. ขวัญคือ ความสามัคคีภายในกลุ่ม คือ คนมีกำลังขวัญสูงจะทำงานเป็นกลุ่มได้ดี
2. ขวัญคือ ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ ทัศนคติเกี่ยวข้องกับความพอใจในการทำงาน
3. ขวัญคือ สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง คือ ทำงานราบรื่น
4. ขวัญคือ การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่าง ๆ
5. ขวัญคือ ความรู้สึกเป็นสุข คือ เมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจมีความสุข
6. ขวัญคือ การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง บุคคลบางคนได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงาน แสดงว่ามีกำลังขวัญ
7. ขวัญคือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับ เป้าหมายของกลุ่มบุคคลแต่ละคน จะมีขวัญสูงหรือต่ำ ดูได้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก

สรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิต หรือความรู้สึกนึกคิด ทำทีของบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าขวัญจะมีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่ก็สังเกตได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะโดยบุคคลหรือกลุ่ม ถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญสูงจะแสดงออกให้คนทั่วไปเห็นสภาพในหน่วยงานนั้น ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ ของการทำงานเกิดความสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง ซึ่งขวัญนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน

ฉัฐพล ชันชโยชัย (2517, หน้า 460) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การมีการติดต่อข่าวสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพ และการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตร และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

มาโนช สุขฤกษ์ (2523, หน้า 80) ได้กล่าวไว้ว่า ความพอใจในงานมีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่ได้มาจกงาน ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยการบริหาร สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว อายุ ระยะเวลาในการทำงาน สถิติปัญหาการศึกษา บุคลิกภาพ ปัจจัยที่ได้มาจกงาน ได้แก่ ชนิดของงาน ทักษะความสามารถ สถานภาพของอาชีพ สถานภาพทางภูมิศาสตร์ ขนาดของธุรกิจ ส่วนปัจจัยที่ควบคุมได้โดยการบริหาร ได้แก่ ความมั่นคง รายได้ สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ การจัดการ

อภิชาติ สุรพินิจ (2544, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญของกำลังขวัญ ตามผลการวิจัยภายในภาวะที่แตกต่างกันได้ความพ้องกันว่า ส่วนประกอบสำคัญซึ่งเสริมสร้างการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิดเพียงพอ ปัจจัยนี้มาจากผู้ควบคุมงานซึ่งเป็นคนกลางผู้ติดต่อระหว่างสถาบัน และบรรดาผู้ปฏิบัติงานเขามีอิทธิพลในการทำงานเหนือกิจกรรมประจำวันของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพียงพอย่อมมีความสำคัญมาก เพราะทำให้ในหน่วยงานตระหนักว่าผลงานของตนรู้ถึงสถาบันอยู่ตลอดเวลา ตนทำงานถูกต้องถ้ายังไม่ถูกต้องก็มีการแนะนำให้แก้ไขโดยเร็ว หรืออยู่ในที่มีการทำงานได้ผลดี ผู้ปฏิบัติงานจึงมีการทำงานที่ดี

2. ความพอใจในงาน คนเราโดยมากมีความพอใจแท้จริง เมื่อได้ทำงานที่ตนชอบ ผู้ปฏิบัติงานจะชอบงานของตนเมื่อได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และทำงานนั้น ๆ ได้สบายใจมาก จะพยายามทำอย่างดีและรู้สึกว่าการนั้นให้โอกาสแก่ตนที่จะใช้ความสามารถได้เต็มที่

3. เข้ากับเพื่อนผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ได้ คนเราจะมีความพอใจในงานมากขึ้นเมื่อรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับ และความเป็นเพื่อนของบรรดาผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ผู้ควบคุมงานพึงสนใจ สอดส่องและกล่อมเกล่า ให้เกิดความเข้าใจกันและกันได้ และกลมเกลียวกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

4. สถาบันมีความมุ่งหมายอันมีค่า และดำเนินงานได้ตามสมควร บรรดาผู้ปฏิบัติงานต้องการอยู่ร่วมกันในสถาบันที่มีความมุ่งหมายอันมีค่า และย่อมต้องการให้สถาบันของตนมีประสิทธิภาพดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายร่วมกันตามสมควร

5. ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอันน่าพอใจตามสมควร ในการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือช่วยให้ทีมหรือหน่วยงานของตนดำเนินงานได้ผลนั้น ย่อมคาดหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควร เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในสถาบันเดียวกัน และเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทำนองเดียวกัน ในสถาบันอื่น ๆ ด้วย แต่การเปรียบเทียบในประการหลังนี้มีความสำคัญน้อยกว่าการเปรียบเทียบในประการแรก ฉะนั้นการพิจารณาเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งงานได้ผลตามสมควรก็ย่อมมีความพอใจ

กำลังขวัญในการทำงานนั้น หากจะเปรียบเทียบกับก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลีย และแข็งแรง อันเป็นเครื่องมือชี้ให้ทราบสภาพทั่วไปของร่างกายจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 242) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกำลังขวัญ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างาน และผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างกำลังขวัญ และความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าไม่ได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลน้อยกว่าที่ปฏิบัติงานที่ตนพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์การ ย่อมอุทิศเวลาให้แก่งานที่ทำและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญที่ดี

5. สภาพการทำงานให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพร่างกายและจิตใจอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงาน หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพและสุขภาพจิตมีผลต่อการทำงานมาก เพราะถ้าหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลได้

การเสริมสร้างกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ หรือในองค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจเจกบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ หากองค์การใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำ

ก็เป็นทีที่คาดหมายได้ว่ากิจการงานขององค์กรนั้นย่อมไม่บรรลุผลและอาจสลายไปในที่สุด วิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานซึ่งมีวิธีการสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 223)

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดীনย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่กระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (job evaluation) เพื่อเป็นประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ ที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง หลายท่านคงได้ยินอยู่เสมอถึงข่าวที่คนงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วงนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะคนงานต้องการรายได้ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง อย่างไรก็ตามก็พึงระลึกด้วยว่าอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมหาใช่เครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไปไม่ เพราะยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงไปหลายสาเหตุ ในเรื่องค่าจ้างนี้เห็นว่าเงินเดือนค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น เป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่อยูที่แต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างหาทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนในสภาพที่ดีได้

4. ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในการทำงานที่ทำถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนเองทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คน ๆ หนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจเพื่อจะได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (social group) เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดใน

หมู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการให้ได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในหน้าที่การงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ถ้าหากว่าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เขารู้จักเหมือนกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ผสมกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีขึ้นนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนที่เกี่ยวข้องต้องเข้มงวด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางได้กระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งคือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์แก่ลูกต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้เงินเดือน ค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือบุคคลแรกที่เขาจะหันเข้าพึ่งก็คือคนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์กรคือคนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุดของเขาน่าจะเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือได้ดีที่สุด องค์กรจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปิดเป้าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนงานจะมีขวัญดีขึ้น ได้เมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากองค์กรที่เขาสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519, หน้า 24-30) ได้แบ่งลักษณะของบุคคลที่ขวัญดีและไม่ดีโดยบุคคลที่มีขวัญดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้อง และเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของตน
4. สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
5. สมาชิกในหน่วยงานจะทำให้การวิพากษ์วิจารณ์หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉิน

7. สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติม ด้วยความ ยิ้มแย้มแจ่มใส

8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคืออยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุ ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ส่วนลักษณะของบุคคลที่ขวัญไม่ดี จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการลาออกจากงานหรือโยกย้ายไปอยู่ที่อื่นเพิ่มมากขึ้น
2. มีความเฉื่อยชาหรือเหงาหงอยในการปฏิบัติงาน
3. มีการขาด การลา มากผิดปกติ
4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเอ็นชากับผู้บังคับบัญชา
7. มีความไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ
8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ
9. ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อผู้อื่น
10. ผู้ได้บังคับบัญชาเดินเตรไปเตรมา หรือทำงานไม่เสร็จสักที
11. มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนมาจากประชาชนมากผิดปกติ
12. มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ นานา

การวัดขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 223) ได้ กล่าวถึงการวัดขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆได้จาก

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกหรือโยกย้ายงาน
4. การร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์
5. เงินเดือนและค่าจ้างการให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. ความพึงพอใจในงานที่ทำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่

ปัจจัยที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ได้นานจะต้องอาศัยปัจจัย

ที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะหัวหน้างานใหญ่กว่าโต๊ะบุคลากรอื่น เป็นต้น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพของสังคม เป็นต้น

5. การบำรุงขวัญ

ปัจจัยส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นคือ

1. ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

2. การให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ

3. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม

4. การจัดหาบำเหน็จตอบแทนการทำงานที่สำคัญ

5. ความมั่นคง

6. การยกย่องและนับถือ

7. การแข่งขัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ

2. การปกครองบังคับบัญชา

3. เงินเดือน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

5. สภาพการทำงาน

6. ความสำเร็จในการทำงาน

7. การยอมรับของสังคม

8. ลักษณะของงานที่ทำ

9. ความรับผิดชอบ

10. โอกาสก้าวหน้า

11. ความมั่นคงปลอดภัย

12. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

13. การนิเทศงาน

14. การติดต่อสื่อสาร

15. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำว่า “ประสิทธิภาพ” (efficiency) มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายไว้ดังต่อไปนี้

มิลเลท (Millet, 1954, p.4) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538 อ้างถึงใน ชานินทร์ สุทธิคุณชร, 2543, หน้า 9) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพท์ (output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงาน และบริการเป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 198) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ ถูกต้องและมีมาตรฐาน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, 271) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการคือ

1. ความสามารถทางร่างกาย (physical capacity)
2. ความสามารถทางการศึกษาและสติปัญญา (education and intelligence)

3. ความสามารถทางจิต (psychological factors)
4. ความสามารถในทางฝีมือ และความสนใจในงาน (attitudes interest and skills)
5. ความสามารถในการยอมรับของสังคม (social acceptability)

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวความคิดในเรื่องปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540, หน้า 35) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (high-task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง ปัจจัยที่เกี่ยวกับส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (policy and administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (supervision)
3. สภาพการทำงาน (work conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (relation with peer and subordinate)
5. ค่าตอบแทน (salary)
6. สถานภาพ (status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (personal life)
8. ความปลอดภัย (security)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิชาติ สุรพินิจ (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจนครบาลบางขุนเทียน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุ 31-45 ปี จบการศึกษาในระดับมัธยมปลายหรือ ปวช. สมรสแล้ว และมีอายุราชการไม่เกิน 10 ปี โดยส่วนใหญ่มีชั้นยศสิบตำรวจโท และจ่าสิบตำรวจ ขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับกลาง โดยมีขวัญในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านบรรยากาศในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับต่ำ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลารับราชการ และชั้นยศ ในขณะที่ตัวแปรอายุ และสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์

ชัยพล เอกกุล (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ฝ่ายป้องกันปราบปรามในสถานีตำรวจนครบาลบางโพธิ์ จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายด้าน ทั้งทางด้านประชาชน และเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งรัฐควรมีมาตรการในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ รวมทั้งมีแนวทางในการนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น จัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจทั้งทางด้านทฤษฎีและทางด้านการปฏิบัติ การจัดระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ให้มีความเพียงพอและเหมาะสม นอกจากนั้นควรมีการสร้างความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ประชาชนทราบ ทั้งนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

ทีปกร มีสุข (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ศึกษากรณี : กองบังคับการอำนวยการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากการศึกษา พบว่า ผู้บัญชาการสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ รองผู้บัญชาการสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ผู้บังคับการอำนวยการ ในฐานะผู้บังคับบัญชาในระดับสูงจะต้องมีการศึกษาเพื่อปรับปรุงในด้านแผนงานและนโยบายการปฏิบัติงาน ด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บัญชาการสำนักงาน

ตรวจคนเข้าเมืองในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ รองผู้บัญชาการสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ผู้บังคับการอำนวยการ ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ ให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานในองค์การเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลในภาพรวม มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.011, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.205) ซึ่งสามารถแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ 5 ขั้นตอน โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน กล่าวคือ ขั้นตอนการรับแจ้งความและขั้นตอนการสอบสวนของพนักงานสอบสวนจะมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.905 และ 2.705 ตามลำดับ) ส่วนขั้นตอนการสรุปและเสนอสำนวนการสอบสวน ขั้นตอนการพิจารณาคดีของพนักงานอัยการ และขั้นตอนการพิจารณาคดีชั้นศาล (ค่าเฉลี่ย = 3.547, 3.397 และ 3.383 ตามลำดับ) จะมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง พื้นฐานการศึกษาของพนักงานสอบสวน จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และเนติบัณฑิตไทย จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี การได้รับความร่วมมือทั้งในส่วนจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่ได้รับความร่วมมือ จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับความร่วมมือ พนักงานสอบสวนมีปัญหอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วน คือ อัตรากำลังไม่เพียงพอ, สวัสดิการและอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบ้านพักและรถยนต์สำหรับใช้ตรวจสถานที่เกิดเหตุ, มีโอกาสถูกลดโทษทางวินัยหรือถูกฟ้องร้องทางคดี เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวนมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้านอื่น ๆ

วัชรพล กาญจนกันทร (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการองค์การของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน : ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 1 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนที่ทำการศึกษามากเป็นเพศหญิง อายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ชั้นยศ นายดาบตำรวจ ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป สมรสแล้ว ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี รายได้ 15,001 บาท ถึง 20,000 บาทต่อเดือน ลักษณะในหน้าที่รับผิดชอบเป็นงานบริการ ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 1 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง พบว่า อยู่ในระดับ

ไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความคิดเห็นต่อการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานในองค์กร รองลงมาคือ ความคิดเห็นต่อแผนงานและนโยบายขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานและการตอบสนองความต้องการในการทำงานขององค์กร กฎหมาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การกระจายอำนาจการบริหาร และการสั่งการภายในองค์กร ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน คือ ระดับการศึกษา รายได้ และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน เพศ อายุ ชั้นยศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานในหน้าที่รับผิดชอบ และแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อการบริหารและจัดการองค์กร

จรัล บางประเสริฐ (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีด้านตรวจคนเข้าเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เจ้าหน้าที่ด้านตรวจคนเข้าเมืองส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป มีชั้นยศชั้นประทวน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี เคยได้รับการฝึกอบรม โดยได้รับการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ด้านตรวจคนเข้าเมืองต่อปัจจัยแวดล้อมในหน่วยงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ด้านตรวจคนเข้าเมืองเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความคิดเห็นต่อการปกครองบังคับบัญชา ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านตรวจคนเข้าเมืองในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความคิดเห็นต่อการปกครองบังคับบัญชาความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในหน่วยงาน และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกอบรม รายได้