

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการทหาร โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
3. ข้อมูลและประวัติของโรงเรียนช่างฝีมือทหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การจัดองค์กรเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การจัดองค์กรจำเป็นต้องมีเครือข่ายของการตัดสินใจและศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร เพื่อความพยายามในการประสานงานกันในกลุ่มและเพื่อเป้าหมายของกิจการ ในการทำงานนั้น จะต้องมีความเข้าใจ โครงสร้างองค์กร และหลักการ เพื่อใช้ในทางปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดองค์กรหรือการบริหารจัดการอื่น ๆ นั้นจะไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะอย่างเสมอ ความหมายของการพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิด มีความเจริญเติบโต มีแก่ มีดับสูญ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์กรมีชีวิตที่สมบูรณ์ และมีชีวิตคงอยู่ยาวนานในการพัฒนาองค์กร คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร การพัฒนาควรมีการพัฒนาทุกส่วนขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และกระทำการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุตาม

จุดมุ่งหมายขององค์กร ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หรือองค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีลักษณะที่ทุกคนต่างทำงาน โดยมีเป้าหมาย รูปแบบขององค์กรต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรขึ้นอยู่กับผู้รู้ข้อมูลดีที่สุด

สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิคและกรรมวิธีในการปฏิบัติงานระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อข้อความ และระบบในการให้รางวัล มีความจำเป็นเมื่อต้องการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งถ้าผู้บริหารในองค์กรได้มีการตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์กรก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบทบาทต่าง ๆ เอง

ความหมายของประสิทธิภาพ

ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ (2545, หน้า 75) ได้ศึกษาความหมายของประสิทธิภาพจากทรรศนะของบุคคลต่าง ๆ พบว่า มืองค์ประกอบร่วมตรงกันอย่างหนึ่ง คือประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดีที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่า โดยดีที่สุดในด้านธุรกิจ หมายถึง การให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่ถ้าเป็นการบริหารราชการ หมายถึงความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ ได้สูงสุด

ไซมอน (Simon, 1960, p.180 อ้างถึงใน ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ, 2545, หน้า 81) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้น ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการ ก็บวก ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (output)

I คือ ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2544, หน้า 130) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุ บุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็ว และความเรียบร้อย

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนต่อกำไรที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพ คือ

การวัดจำนวนทรัพยากร เช่น วัตถุดิบ เงิน และพนักงานที่ใช้ไปในการผลิตหรือการบรรลุสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เซอร์โต (Certo, 2000, p.49) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things) ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดในกระบวนการผลิต โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (goal) คือประสิทธิผล หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (doing things right)

ฮาร์ริงตัน และ ฮาร์ริงตัน (Harrington and Harrington, 1996, p.180) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสม และง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถตลอดจนสร้างความแตกต่างโดยค้นคว้าหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (discipline) ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบขององค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือ ทันทต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, dilate, accurate and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (dispatching) ผู้บริหารควรใช้วิธีการวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงาน และกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (standardized conditions) ผู้บริหารควรกำหนด และรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (standardized operations) ผู้บริหารควรกำหนดและรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (written standard practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงาน สำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพคือ การที่องค์กรประสบผลสำเร็จ สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีการประเมินจากปัจจัยนำเข้าหรือจำนวนของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการ ได้มากตรงตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 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)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 5) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีปัจจัย 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดควิสัยทัศน์และภารกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ภายนอก
2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร
6. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
7. ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร

Herzberg และ Simon (1968, p.72) ได้ศึกษาการบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์ โดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่องานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 7) กล่าวถึงแนวความคิดของ Thomas J.Peters ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7-S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) จำนวนและประเภทของบุคลากรในองค์กร
6. ความสามารถ (skill) ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ความพร้อม และความพยายามรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กัญญา สาทร (2526, หน้า 125) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้น ๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานตนทุกคน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 198) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจะมีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ที่ต่างกันไปตามลักษณะความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน บางหน่วยงานนำไปใช้เพียงแก่วัตถุประสงค์เดียว แต่บางหน่วยงานก็นำไปใช้ในหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อม ๆ กัน โดยส่วนมากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ก็เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เซอร์โต (Certo, 2000, p.85) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยสร้างและรักษา ระดับความพอใจของการปฏิบัติงานของลูกจ้างในหน้าที่ปัจจุบัน เมื่อมีการประเมินอาจก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินแต่ละคนได้
2. เพื่อประเมินผลการพัฒนาของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ การประเมินอาจให้ประโยชน์ต่อความต้องการที่จะช่วยพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยการพัฒนานี้ อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินเป็นการ กระตุ้นการทำงานของบุคลากร

3. เพื่อสร้างความเข้าใจการนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างความเข้าใจ และร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะเกิดความสนใจที่จะช่วยเหลือลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เพื่อการเปลี่ยนงานในหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยตัดสินใจในการเลื่อนขั้น โยกย้าย ปลดออก และให้ออก ซึ่งข้อมูลที่จะตัดสินใจนี้ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มผู้ประเมินในระยะเวลาหนึ่งและบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุผลมากขึ้น

5. เพื่อกำหนดค่าจ้าง ผลจากการประเมินจะนำไปกำหนดค่าจ้างหรือการจ่ายเงินให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความยากง่ายของพนักงานแต่ละคน

6. เพื่อประเมินความเที่ยงตรงของ โปรแกรมบุคลากร หรือเป็นการประเมินบุคคลซึ่งได้ทำไว้เมื่อแรกรับบุคคลเข้ามาทำงาน การประเมินครั้งหลังนี้จึงตรวจสอบว่าบุคคลที่รับเข้าทำงานมีผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร ผลการประเมินจะนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจประเด็นหนึ่งว่าเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ นับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์กร เพราะนอกจากจะช่วยวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคลให้ดำเนินไปด้วยความมีเหตุมีผลและเชื่อถือได้แล้ว ยังมีประโยชน์ครอบคลุมไปทุกสาขาของการบริหารงานอีกด้วย

ประโยชน์ที่ใช้กันแพร่หลายนั้นได้แก่ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2544, หน้า 30-31)

1. เพื่อหาคุณค่าของพนักงานว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และทำให้พนักงานผู้ถูกประเมินทราบฐานะของตนเองดีขึ้นว่า มีจุดบกพร่องอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

2. เพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หรือล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น เพราะทราบความสามารถของบุคคล อุปสรรคในการบริหารงาน และข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี

3. เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งดำเนินไปด้วยความยุติธรรมสมเหตุสมผลและเสมอภาค

4. ในการวางแผนกำลังคนนั้นจะต้องใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน กล่าวคือ ใช้สำหรับคำนวณปริมาณคนที่มีอยู่ว่าเพียงพอกับการปฏิบัติงานหรือไม่ ควรจะใช้กำลังคนมากน้อยเท่าใด

5. เพื่อประกอบการพิจารณา ปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล ที่องค์กรใช้เลือกสรรบุคคล เข้ามาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะช่วยให้ทราบว่าวิธีการทดสอบที่ใช้อยู่สามารถ วัดและเลือกสรรบุคคล ได้ตรงตามประสงค์ขององค์กรหรือไม่หากมีข้อบกพร่องจะได้หาทาง ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

6. เพื่อประโยชน์โดยตรงต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาถึง ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และสมรรถภาพ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทราบถึงอุปสรรคและข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อเป็นรากฐาน สำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะหาแนวทางแก้ไข หรือให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ทันที

7. เพื่อรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากร ให้อยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจ ตลอดเวลา ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เมื่อใดที่พบว่าประสิทธิภาพตกต่ำ ก็จะมีการ ส่งเสริมเพื่อรักษาระดับคุณภาพของการทำงานนั้นไว้

8. เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่อง ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานเอง จะได้พยายามพัฒนา ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน โดยการศึกษา การฝึกอบรม หรือการร่วมกิจกรรมบางอย่างที่ ช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น

9. ผลจากการประเมินอาจชี้ให้เห็นว่า ในองค์กรนั้นควรจะต้องให้มีการฝึกอบรมพนักงาน ขึ้น หากในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

10. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้าย ให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของตน สำหรับบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ก็ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป ซึ่งเท่ากับเป็นการลด ค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกัน

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึง สภาพของสถานที่ทำงาน สุขภาพ ของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ หรืออาจรวมไปถึงสุขภาพของคนทุกคนในครอบครัวด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด ขวัญและกำลังใจตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งฝ่าย บริหารสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการได้เป็นอย่างดี

12. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง เพราะเมื่อ

พนักงานรู้ว่า องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมก็จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนี้ ยังช่วยขจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการให้ออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจที่จะระงับข้อขัดแย้งนั้นได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยเทคนิคและวิธีการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีเทคนิควิธีที่สามารถตอบสนองต่อลักษณะงานง่ายต่อการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นและสามารถใช้ผลการประเมินได้ตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างถูกต้อง ผู้ประเมินซึ่งมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และใช้เกณฑ์มาตรฐานในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรมีลักษณะ ดังนี้ (ภรณ์ กิรติบุตร, 2529, หน้า 189-190)

1. ความน่าเชื่อถือ (reliability) เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินผู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งเปรียบเทียบกับอีกระยะเวลาหนึ่งที่ใกล้เคียงกัน ในสภาพงานและเหตุการณ์ที่ไม่เปลี่ยนแปลง หรือเมื่อผู้ประเมินหลายคนประเมินผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกัน แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ผลการประเมินจะต้องไม่มีความแตกต่างกัน

2. ความเที่ยงตรง (validity) ผลการประเมินจะต้องสามารถแสดงคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง นั่นคือ มิติต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานจะต้องถูกวัดอย่างถูกต้อง หรือรายการประเมินมีความเกี่ยวข้องกับงาน

3. ความสามารถในการแยกแยะ (discrimination) เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสามารถแยกคนตามผลงานได้จริง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแยกได้ว่า บุคคลต่าง ๆ มีผลสำเร็จที่ต่างกันอย่างไรแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเกิดความไม่เป็นธรรม ดังนั้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจได้มาก จึงอาจเกิดความผิดพลาดในการแยกแยะได้ง่าย

4. สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้ (usefulness and practicality) กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับลักษณะงาน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่

สามารถนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้จริง เป็นที่เข้าใจง่าย สะดวกในการใช้ และมีความยืดหยุ่นในการนำมาใช้กับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าหมายและสามารถใช้ผลย้อนกลับ (feedback) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน เช่น การปรับปรุงงาน และการพัฒนาบุคคล เป็นต้น

ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534, หน้า 143) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำคัญและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 187) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นตัวแปรหนึ่งที่บ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่า การบริหารองค์กรที่จะให้ได้ ทั้งงานและน้ำใจด้วยกันนั้น จำเป็นต้องให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 141) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเป็นทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น มีการแบ่งงานหรือการบริหารงานที่ดี ประกอบสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน บรรลुวัตถุประสงค์ขององค์กร

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 98) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง

ไพฑูรย์ เรืองมถ (2540, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดี การมีความสุขของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงเสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม

บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ (กิตติมา ปริดีดิลก, 2534, หน้า 332-333) ดังนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหาย ก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคี เป็นน้ำใจน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง จะเห็นได้ว่า ถ้าหน่วยงานใดเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หรือมีขวัญกำลังใจในการทำงาน หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตที่ได้ก็จะสูงขึ้นด้วย จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากตำราต่าง ๆ แล้วพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจแล้ว ยังมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กรด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคลากรในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำคุณภาพลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรือก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรม และปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดที่มีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ ก็คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งมูลเหตุของแรงจูงใจอันสำคัญของบุคคลนั้นมาจากความต้องการ (need) ของบุคคล การจูงใจเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการบริหารบุคคล ที่จะทำให้การใช้ความรู้ความสามารถของบุคคล ให้เกิดประโยชน์ได้ผลงานสูง ทั้งนี้เพราะการจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หน่วยงานใด มีปัจจัยเป็นเรื่องจูงใจมาก บุคคลก็ยิ่งเกิดความพึงพอใจสูง ทำงานก่อให้เกิดผลงานมาก ดังนั้น ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ติดตามผล และประเมินผล และเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจะต้องจูงใจผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี เพื่อให้เกิดพลังร่วมในอันที่จะนำให้หน่วยงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของ

บุคคลในหน่วยงาน เพื่อประสานความต้องการของบุคคลและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ผสมผสานกลมกลืนกันเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น และเรียบร้อย กล่าวคือ ให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory)

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 129-130) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two factor theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ สามารถแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะได้รับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชย แสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำดับแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลากรภายในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีลักษณะที่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่น่าพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต (possibility growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation superior, subordinate, peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีที่มีต่อองค์กร อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการและดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานชิ้นนี้ได้ แต่ถ้าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะค่าจ้างหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

ปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 134) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ผลตอบแทน มีบทบาทสำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการ ยิ่งกว่านั้นผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ และแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง พนักงานมักจะมองผลตอบแทนว่าเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมช่วยของพวกเขาต่อองค์กร

2. การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบต่อความพอใจในงานปานกลาง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงขึ้นไปจะให้ความเป็นอิสระ ความท้าทาย

3. การบังคับบัญชา การบังคับบัญชาที่สร้างความพึงพอใจในงานจะมี 2 ลักษณะ คือ การบังคับบัญชาที่มุ่งคน ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบที่สอง การมีส่วนร่วม ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่กระทบต่อพวกเขา

4. ลักษณะงาน งานที่มีความหลากหลายจะสร้างความพึงพอใจได้สูงที่สุด ความหลากหลายน้อยเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย ความหลากหลายมากเกินไปทำให้เกิดความรู้สึกตึงเครียด งานที่ให้ความเป็นอิสระสามารถสร้างความพึงพอใจได้สูง พนักงานต้องการควบคุมวิธีการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไม่พึงพอใจ เพราะว่ามันจะลดความเป็นมนุษย์ของพวกเขา

5. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจอย่างหนึ่ง ได้แก่ แสง อากาศ อุณหภูมิ เสียงสว่าง เวลาการทำงาน พนักงานต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี เพราะเขาต้องการความสบายทางร่างกาย

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2547, หน้า 86) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น

4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ จากการศึกษาพบว่า เพศชายให้ความสำคัญกับจำนวนรายได้มากกว่าเพศหญิง

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้จัดการกับคนงานเป็นไปด้วยดี จะทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้ร่วมงานจะใส่ใจในการทำงานยอมอุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 141) ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ทั้งทางกายภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน
3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ
4. ค่าจ้าง รางวัลตอบแทน
5. ลักษณะของงาน
6. การควบคุมบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนประโยชน์แก่กุลต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์กรทุกประเภทย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บังเกิดผล การที่องค์กรจะปฏิบัติบรรลุภารกิจหลักให้ดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นั้น องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานทุกประเภท และบุคลากรก็เป็น 1 ใน 4 ของทรัพยากรการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4M’s” ซึ่งได้แก่บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4

ประการนี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2547, หน้า 156-160)

1. บุคลากร (man) นับไว้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า และมีความสำคัญมากในองค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องคนในองค์กรจึงต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาในแง่ของ ปริมาณงาน และคุณภาพของงาน กล่าวคือ ควรมีจำนวนบุคลากรที่พอเพียงกับปริมาณของงาน และ บุคลากรนั้น ควรมีสักยภาพในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ รวมทั้งควรมีความ ตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญและกำลังใจพอเพียงที่จะต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิด และจิตสำนึกให้มองมนุษย์ อย่างมีค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเพื่อ ให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534, หน้า 162) ได้กล่าวถึงบุคลากรและความสำเร็จของการ บริหารว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้าน คือ

1. จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร
2. คุณภาพของบุคลากร
3. ระดับการนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์

จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร องค์กรมีความพร้อมเพียงใดในด้านการ สนับสนุนด้านจำนวนคน ต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใด ต้องการบุคลากรประเภทใด และต้องการ บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร ในแง่คุณภาพ บุคลากรเหล่านั้นมีความยินดีหรือเต็มใจที่จะมา ร่วมงานหรือไม่ หากไม่มีบุคลากรที่ต้องการเหล่านั้นอยู่จะสามารถหาบุคลากรมาได้จากแหล่งใด ในลักษณะที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ การสรรหาในวงกว้างจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ข้อมูล เกี่ยวกับความต้องการบุคลากรได้กระจายไปในวงกว้างเพื่อที่จะได้ คนดีมีฝีมือมารับการคัดเลือกให้ ได้มากที่สุด เมื่อสรรหาได้คนดีมีฝีมือมาสมัครแล้ว การคัดเลือก ก็ควรเป็นไปอย่างเป็นธรรม เอาผู้ที่ เหมาะสมเข้ามาทำงานให้ได้มากที่สุด ในกระบวนการดังกล่าวอาจจะต้องการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้ เป็นสมาชิกขององค์กรเห็นภาพรวมของหน่วยงาน ได้รับทราบภาพรวมเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่การ งาน และระบบงานย่อยต่าง ๆ นอกจากนี้ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาสมาชิกในองค์กรอีก ด้วย

การหาทางทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรเพื่อทำงานตลอดไปก็เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรที่มีสมรรถนะจึงจำเป็นต้องให้เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้เพียงพอ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสนใจและเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป มิฉะนั้นแล้วบุคลากรก็อาจจะถูกซื้อตัว ไปอยู่ในภาคเอกชนได้

พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2547, หน้า 158) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน และเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านั้น แต่ยังดำเนินการอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กรทำการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เช่น ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานสำนักงาน มีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคน งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการตระหนักถึงสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 278-279) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการว่าบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรจะ

สร้างสรรควิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทาประโยชน์ให้แก่องค์กร และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการคือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจ การควบคุมผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งในการปฏิบัติผู้นำและฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องการได้ประโยชน์สูงสุดที่คล้ายคลึงกัน

ผู้นำ (leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก ในเรื่องนี้ พินลพธรรม เชื่อบางแก้ว (2547, หน้า 160) กล่าวถึงภาวะผู้นำในองค์กรว่า

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่โดดเด่น สามารถที่จะนำหรือควบคุมบุคคลอื่นได้ เช่น ความบุคลิกภาพ การพูด การตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสื่อความหมายที่ชัดเจนสามารถที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้กระทำตามได้

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ในการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกร และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เงิน (money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด ควรมีงบประมาณที่เพียงพอกับปริมาณงานที่ทำเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 284) กล่าวถึง การบริหารจัดการค่าตอบแทนว่า หมายถึง รางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้างเงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลาภิก และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน ผลประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันคุณภาพในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์กร

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2547, หน้า 161) กล่าวถึงค่าตอบแทน (compensation) ไว้ว่า ค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และจิตใจ โดยค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำสิ่งใด ๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ

3. วัสดุอุปกรณ์ (materials) คือ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีความพอเพียง และทันสมัย ควรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการจัดซื้อ และจัดหามาใช้กับการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ก็มีความสำคัญเพราะถ้ามีความพร้อมในด้านอื่น ๆ แล้วแต่ขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ เพราะอาจทำงานให้งานล่าช้า สิ้นเปลืองงบประมาณ และอาจพลาดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญไป ในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์นั้นในที่นี้มองในแง่ของ เครื่องมือในการทำงานซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครื่องแฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันโลกแข่งขันกันที่ความเร็วว่าคนนั้นได้เปรียบ และความเร็วนี้ขึ้นก็ขึ้นอยู่กับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ใหม่ และทันสมัย

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 144) กล่าวถึง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจ สมรรถนะขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำภารกิจไปปฏิบัติจะมีสูงขึ้น ถ้าองค์กรนั้นได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ และทันต่อเวลา ในบางกรณีหากการดำเนินโครงการนั้นจะมีลักษณะที่ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยขององค์กรที่รับผิดชอบจะต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญที่จะใช้เทคโนโลยีนั้น

4. การบริหารจัดการ (management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกขับเคลื่อน และตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลผลักดัน และกำกับปัจจัย ต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

ทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้มีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก ไม่ว่าหน่วยงานใดที่จะประสบผลสำเร็จ ได้ด้วยดี หากขาดเสียซึ่งการบริหาร 4M's ที่ดีในข้อใดก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรค และข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้าน

อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกัน และจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และการทำงานของปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะมีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 288) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้นุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบ และรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยบริหารเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการมีดังนี้

4.1 การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้

4.2 เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือการสร้างกำไร

4.3 การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (effectiveness) คือ บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

4.4 การบริหารจัดการ ที่สามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ทรัพยากรประกอบด้วยมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร

การนำกระบวนการบริหารมาใช้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นการเปิดกว้างอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ถือว่าในการบริหารไม่จำเป็นต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใด ใช้กระบวนการใด เพราะมันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ สถานภาพของผู้บริหารเองก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และโอกาสเช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเพื่อบริหารจัดการองค์กรให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2539, หน้า 33-35)

1. ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (linking pin function theory) ซึ่ง ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวว่า
 - 1.1 การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย
 - 1.2 การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยงก็คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน
 - 1.3 การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผูกพัน ขอมรับนับถือกัน
2. ทฤษฎีองค์กร (theory organization) ของวีเนอร์ (Wiener) ได้ให้แนวคิดเรื่ององค์กรว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ
 - 2.1 ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน
 - 2.2 กระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือบริการ
 - 2.3 ผลผลิต
 - 2.4 ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 2.5 สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. เฟยอล (Fayol) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบด้วยพื้นฐานของกระบวนการจัดการ ประกอบด้วย 5 ประการที่เรียกว่า POCCC ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดหน่วยงาน (organizing) การสั่งการบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)
4. ทฤษฎี POSDCo โดยกูลิค และเออร์วิค (Gulick & Urwick) ได้กล่าวว่า สารสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ ความต้องการให้ประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อที่จะให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานกันตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นของคน รวมทั้งได้เสนอภาระหน้าที่ของนักบริหารในรูปของ POSDCoRB หมายถึง การบริหารงานในอุดมคติจะต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ โดยเชื่อว่าหลักการ POSDCoRB สามารถที่จะนำไปใช้ทุก ๆ องค์กรและในทุก ๆ ประเทศ ซึ่ง กูลิค และเออร์วิค ได้กล่าวว่า การจัดหน่วยงาน ในทำเนียบประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCoRB

Planning	:	P	หมายถึง	การจัดโครงการและการวางแผน
Organizing	:	O	หมายถึง	การจัดหน่วยงานการกำหนดโครงสร้าง
Staffing	:	S	หมายถึง	การจัดหาบุคคล

Directing	:	D	หมายถึง	การอำนาจการ
Coordination	:	Co	หมายถึง	การประสานงาน
Reporting	:	R	หมายถึง	การรายงาน
Budgeting	:	B	หมายถึง	งบประมาณ

จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าการบริหารองค์กรด้วยการปฏิบัติตามแนวคิดหรือหลักการตามทฤษฎีการบริหารองค์กรนั้น ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องสำคัญทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมทั้งการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงาน และการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดทำวิสัยทัศน์ ก็เพื่อให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

5. ทฤษฎีการบริหาร

5.1 ทฤษฎีที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการจัดการองค์กร มีอยู่ 4 ประการ ที่รู้จักกันในนาม 4Ms ได้แก่

5.1.1 คน (man) เป็นผู้ปฏิบัติการขององค์กร

5.1.2 เงิน (money) เป็นค่าใช้จ่ายในองค์กร

5.1.3 วัสดุสิ่งของ (materials) อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งอาคารสถานที่

5.1.4 การจัดการ (management) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทางด้านธุรกิจภาคเอกชน ได้เพิ่มอีก 2 ปัจจัย คือ ตลาด (market) สำหรับการจำหน่าย การบริการ และเครื่องจักร (machine) ใช้สำหรับการผลิตสินค้า

ทั้งนี้ในปัจจุบันแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหาร ได้กำหนดทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารว่าจะต้องประกอบด้วย 5 ประการ คือ คน ทุน วิทยาการ ลูกค้า และเวลา

5.2 การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั้งองค์กร ซึ่งสมยศ นาวิการ (2529, หน้า 35) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร สามารถดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ

5.2.1 การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

5.2.2 การสอดแทรกวิธีการใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร

5.2.3 การบำรุงรักษาวิธีการใหม่ ๆ ให้คงอยู่ตลอดไป

ในเรื่องขององค์กรนั้น นอกจากการบริหารองค์กรที่มีความสำคัญแล้ว ในรายละเอียดที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการ

ดำเนินการ และยังจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรประกอบกันไปด้วยอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานทั้ง 4 ประการของการบริหาร เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญรวมทั้งการพัฒนาองค์กรก็จะต้องเป็นขั้นตอนที่สอดคล้องต่อกันเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าการจัดการต่อปัจจัยพื้นฐานขององค์กรทั้ง 4 ปัจจัยนั้น ประกอบด้วยการปฏิบัติหลาย ๆ ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถ้าหากพิจารณาอีกครั้งการปฏิบัติต่าง ๆ นั้น ก็คือปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร องค์กรนั่นเอง ดังนั้นปัจจัยพื้นฐานทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวแล้วนั้น คน (man) เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติต่อปัจจัยที่เหลือทั้ง 3 ประการ (money materials management) และสำหรับการจัดการองค์กร (management) นั้น จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อปัจจัยทั้งหลายนั้นอีกชั้นหนึ่งด้วย ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงความสำคัญและการปฏิบัติต่อปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร ที่จะต้องมีความสอดคล้องต่อกัน ซึ่งหลักการบริหารและการจัดการองค์กร POSDCoRB เป็นหลักการที่จะนำมาเป็นพื้นฐานของการดำเนิน โครงการต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

1. หลักการบริหาร

หลักการบริหารของ เฟยอล (Fayol, 1949, p.19-26) ในปี ค.ศ. 1949 เฮนรี เฟยอล (Henri Fayol) นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งที่ได้อธิบายถึงหลักการบริหารต่าง ๆ ไว้ หลักการบริหารเหล่านี้ได้แก่ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 285-289)

1.1 การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (unity of command)

เฟยอล (Fayol) เชื่อว่าการมีผู้บังคับบัญชาสองคนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหนึ่งคน จะทำลายอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยได้ ดังนั้นเขาจึงชี้ให้เห็นว่าในกรณีที่มีผู้บังคับบัญชางานคน ไม่ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา และความยุ่งยากในการเขียนคำบรรยายลักษณะงานให้มีความชัดเจนอย่างสมบูรณ์จะเป็นสาเหตุของการไม่ปฏิบัติตามหลักการบริหารข้อนี้

1.2 การมีทิศทางเดียวกัน (unity of direction)

แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มของกิจกรรมควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงาน และผู้บังคับบัญชาเดียวกัน หลักการข้อนี้อ้างถึงโครงสร้างขององค์กร ในขณะที่หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวอ้างถึงหลักการปฏิบัติงานของบุคคลภายในโครงสร้าง

1.3 การแบ่งงานกันทำ (division of work)

การแบ่งงานกันทำเป็นแนวทางอย่างหนึ่งที่ใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและการทำงานได้ดีกว่าด้วยการใช้ความพยายามเท่าเดิม โดยที่ไม่ต้องเปลี่ยนจากงานหนึ่ง ไปสู่อีกงานหนึ่ง เฟยอล (Fayol) ชี้ให้เห็นเหตุผลของการแบ่งงานกันทำว่าต้องการลดเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง และเพิ่ม

ทักษะการทำงานให้สูงขึ้น หลักการแบ่งงานกันทำใช้ได้กับทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่เฉพาะแต่
คนงานระดับต่ำเท่านั้น

1.4 การรวมอำนาจ (centralization)

กระบวนการเพิ่มและลดหน้าที่ของผู้บริหารเรียกว่าการรวมอำนาจ และการ
กระจายอำนาจ หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าในแต่ละสถานการณ์จะต้องมีความสมดุลระหว่างการรวม
อำนาจและการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจมากขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะ
ขององค์กรที่เป็นอยู่

1.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility)

อำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิของการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องควบคู่ไป
กับความรับผิดชอบ โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคล บุคคลจะต้องยอมรับความผิด
ชอบที่ติดตามมา การดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าหากว่าการมอบหมายอำนาจ
หน้าที่และความรับผิดชอบไม่ได้ส่วนสัมพันธ์กัน

1.6 ความเสมอภาค (equity)

ความเสมอภาค หมายถึงความเมตตาและความยุติธรรมที่ต้องมีแก่ทุกฝ่ายภายใน
องค์กร ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ
เสียสละและความจงรักภักดี หลักการความเสมอภาคอาจจะสะท้อนให้เห็นได้จากการจ่าย
ผลตอบแทนที่เป็นธรรม ผลตอบแทนที่เป็นค่าจ้างและเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงานจะต้องมีความ
ยุติธรรม

1.7 สายการบังคับบัญชา (scalar chain)

สายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงลงมายังระดับต่ำ โดยแสดงให้เห็นถึง
ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรควรจะเป็นไปตามหลักสายการ
บังคับบัญชา

2. กระบวนการบริหาร

2.1 การวางแผน (planning)

แผนงานต่าง ๆ จะให้เป้าหมายกับองค์กรและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อ
ความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าวนี้ ยิ่งกว่านั้นแผนงานจะทำให้

1. องค์กรต้องรวบรวมทรัพยากรที่องค์กรต้องการสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
2. ความก้าวหน้าขององค์กรสามารถตรวจสอบและวัดได้

ดังนั้น การแก้ไขก็จะเกิดขึ้นถ้าหากว่าอัตราของความก้าวหน้าไม่เป็นที่น่าพอใจ
ขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นเป้าหมายจะ
ถูกกำหนดขึ้นมาสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์กร เช่น แผนงานต่าง ๆ เมื่อได้กำหนดเป้าหมายขึ้น
มาแล้ว โปรแกรมจะถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในลักษณะที่เป็นระบบแน่นอน
การเลือกเป้าหมายและการพัฒนาโปรแกรมนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของสิ่ง
เหล่านี้ และจะเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรหรือไม่

แผนงานสำหรับองค์กร โดยส่วนรวมจะจัดทำขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับสูง
อาจจะมีระยะเวลาจนถึงห้าปีหรือสิบปี ในองค์กรขนาดใหญ่แผนงานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับข้อ
ผูกพันทางด้านการเงินเป็นจำนวนหลายร้อยล้านบาท

การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต่ำหรือระดับกลางจะมีระยะเวลาสั้นกว่าแผนงาน
บางอย่างอาจจะเป็นแผนงานสำหรับวันพรุ่งนี้เพียงวันเดียวก็ได้

2.2 การจัดองค์กร (organizing)

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานหรือโปรแกรมต่าง ๆ ขึ้นมา
เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าวนี้แล้ว พวกเขาจะต้องออกแบบและพัฒนาองค์กรขึ้นมาเพื่อ
ดำเนินงานตามโปรแกรมเหล่านี้ให้เกิดความสำเร็จ เป้าหมายที่แตกต่างกันย่อมต้องการประเภท
ขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถกำหนดประเภทขององค์กรที่
ต้องการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารงานเป็นจำนวนมากพิจารณาหน้าที่การบริหารงานบุคคล (staffing)
เป็นส่วนหนึ่งของการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคลคือหน้าที่ที่เกี่ยวกับการเสาะหาและการ
วางตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร บุคคลบางคนมี
ความเห็นว่าการบริหารบุคคลควรจะเป็นหน้าที่การบริหารอย่างหนึ่งที่แยกจากหน้าที่การจัด
องค์กร แต่ในกรณีที่สายการบังคับบัญชายิ่งยาวออกไป และบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
ต้องทำงานเกี่ยวพันกันโดยตรง ผู้บริหารอาจจะให้มีการติดต่อแบบรวบรัดเกิดขึ้นได้

2.3 การให้ผลตอบแทน (remuneration)

การให้ผลตอบแทนมีข้อสมมุติฐานอยู่ที่ค่าจ้างที่จ่ายให้กับบุคคลภายในองค์กร
ควรจะยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรม และต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายคนงาน
และฝ่ายบริหาร วิธีการจ่ายค่าจ้างของ Fayol เหมือนกับระบบการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยของ Taylor
การจ่ายตามระยะเวลา การให้โบนัส การมีส่วนร่วมในผลกำไร และการให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่
ทางการเงินอื่น ๆ

2.4 ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (order)

หลักการความเป็นระเบียบเรียบร้อยมีขอบเขตกว้างมาก ความหมายของคำว่าความเป็นระเบียบเรียบร้อยอาจจะเหมือนกับแนวความคิดของการจัดหาที่ตั้งของวัตถุและเครื่องมือต่างๆ ที่ควรจะศึกษาโดยรอบคอบเสียก่อนเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการผลิต ของ Taylor แนวความคิดของความเป็นระเบียบเรียบร้อยของ Fayol ยังได้ใช้กับตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยแผนผังองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลทุกคนในองค์กร และความสัมพันธ์ที่มีต่อกันด้วย

2.5 ความมีระเบียบวินัย (discipline)

ความมีระเบียบวินัยแสดงถึงการยอมรับข้อตกลงหรือนโยบายต่าง ๆ ของสมาชิกภายในองค์กร Fayol ซึ่งให้เห็นว่าความมีระเบียบวินัยที่ใช้ได้ผลดีจะต้องมีการตกลงกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน และมีความยุติธรรมมากที่สุด และการลงโทษควรจะมี ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

2.6 ความคิดริเริ่ม (initiative)

การให้คนงานมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่ม ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่าบริษัทได้จัดให้มีระบบการให้คำแนะนำในทุกระดับขององค์กร เป็นการรวมแนวความคิดของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันได้ การมีระบบการให้คำแนะนำโดยผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะให้ประโยชน์ความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

2.7 การสั่งการ (directing)

การสั่งการจะเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการจูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชา สำหรับการปฏิบัติงานของพวกเขาในแต่ละวัน

หน้าที่การสั่งการจะถูกปฏิบัติโดยผ่านทาง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญสำหรับหน้าที่การสั่งการ

โดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และให้ความช่วยเหลือกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาสำหรับการปฏิบัติงานของพวกเขา โดยผ่านทางความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล

2.8 การควบคุม (controlling)

ในที่สุดผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าการกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกขององค์กรกำลังทำให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่การควบคุม การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงานและทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าวนี้

การปฏิบัติหน้าที่การควบคุม ผู้บริหารสามารถทำให้องค์กรอยู่บนหนทางที่ถูกต้องได้

ข้อมูลและประวัติของโรงเรียนช่างฝีมือทหาร

โรงเรียนช่างฝีมือทหาร เป็นสถาบันการศึกษา สังกัด กระทรวงกลาโหม ปัจจุบันเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ก่อตั้งขึ้น โดยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทย กับ รัฐบาลออสเตรเลีย ภายใต้โครงการสนธิสัญญาการป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียอาคเนย์ (สปอ.) เพื่อผลิตช่างฝีมือให้กับกองทัพ ซึ่งมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สนองนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของสังคมมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2501 รัฐบาลออสเตรเลีย ได้เสนอความช่วยเหลือประเทศไทย เป็นโครงการจัดตั้งศูนย์ฝึกวิชาชีพรุ่นพื้นฐาน สำหรับข้าราชการทั้ง 3 เหล่าทัพ และแรงงานพลเรือนที่เกี่ยวข้องในการสร้างเครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม ตามมติที่ประชุม สปอ. ครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 15-18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2500 โดยรัฐบาลออสเตรเลีย เป็นผู้จัดหาเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์การฝึก พร้อมทั้งส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแนะนำ รัฐบาลไทยเป็นฝ่ายจัดหาที่ดินก่อสร้างอาคาร และจัดเจ้าหน้าที่ดำเนินการจากกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

พ.ศ. 2509 รัฐบาลออสเตรเลีย และรัฐบาลไทย ได้ร่วมกันจัดตั้งโครงการช่างยานยนต์ขึ้น โดยรัฐบาลออสเตรเลีย เป็นผู้จัดหาเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์การฝึก พร้อมกับส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแนะนำ รัฐบาลไทยเป็นฝ่ายจัดหาที่ดินก่อสร้างอาคาร และจัดเจ้าหน้าที่ดำเนินการจากกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

พ.ศ. 2515 รัฐบาลออสเตรเลีย และรัฐบาลไทย ได้ร่วมกันจัดตั้งโครงการช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขึ้น โดยรัฐบาลออสเตรเลีย เป็นผู้จัดหาเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์การฝึก พร้อมกับส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแนะนำ รัฐบาลไทยเป็นฝ่ายจัดหาที่ดินก่อสร้างอาคาร และเจ้าหน้าที่

ดำเนินการจากกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมใกล้เคียงกับการจัดการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งเน้นการผลิตช่างฝีมือให้มีความรู้ ทักษะความชำนาญในสาขาวิชาชีพ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีพื้นฐานนิสัย และระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นช่างฝีมือที่ดีในอนาคต

พ.ศ. 2517 รับนักเรียนช่างฝีมือทหาร วิชาชีพช่างอิเล็กทรอนิกส์ เข้าศึกษาเป็นรุ่นแรก พลอากาศเอก กมล เดชะตุงคะ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นประธานในพิธีเปิดอาคารแผนก ช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

พ.ศ. 2521 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้สร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ พระบาทสมเด็จพระปิ่นเกล้าเจ้าอยู่หัว ประดิษฐาน ณ โรงเรียนช่างฝีมือทหารเพื่อเป็นสิริมงคลและประกาศเกียรติคุณในด้านการช่างสมัยใหม่ของพระองค์ และได้เสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และสมเด็จพระเจ้าลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราชกุมารี มาทรงเปิดพระบรมราชานุสาวรีย์ฯ ในวันจันทร์ที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2523

พ.ศ. 2533 พลเอก ชชาติชาย ชุณหะวัณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อนุมัติหลักการให้โรงเรียนช่างฝีมือทหาร เปิดสอนนักเรียนภาคสมทบ หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เป็นรุ่นที่ 1 ใน 7 สาขาวิชาชีพ คือ ช่างซ่อมบำรุง ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมประสาน ช่างท่อและโลหะแผ่น ช่างยานยนต์ ช่างไฟฟ้า และช่างอิเล็กทรอนิกส์

พ.ศ. 2534 พลเอก สุนทร คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด อนุมัติหลักการให้โรงเรียนช่างฝีมือทหาร เปิดสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ใน 8 สาขาวิชาช่าง คือ ช่างเครื่อง ช่างกลโรงงาน ช่างโลหะ ช่างผลิตเครื่องมือและแม่พิมพ์ ช่างท่อประปา ช่างยานยนต์ ช่างไฟฟ้า และช่างอิเล็กทรอนิกส์ และใน พ.ศ. 2535 ได้เปิดการศึกษาหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นรุ่นที่ 1 มี 3 สาขาวิชาชีพ ตามความพร้อม คือ ช่างยานยนต์ ช่างไฟฟ้า และช่างอิเล็กทรอนิกส์

พ.ศ. 2537 พลอากาศเอก วรนาถ อภิจारी ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้อนุมัติให้ใช้หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพพระยะสั้น เพื่อพัฒนาทหารกองประจำการก่อนปลดเป็นกองหนุน ของกองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ จำนวน 42 หลักสูตร นอกจากหลักสูตรฝึกอบรมทหารกองประจำการแล้ว ยังได้รับอนุมัติให้ใช้หลักสูตรฝึกอบรม

วิชาชีพพระยาศรีสุนทร กษัตริย์ราชการ ลูกจ้าง และครอบครัวของกองบัญชาการทหารสูงสุด อีก 21 หลักสูตร ทั้งนี้การเปิดอบรมวิชาชีพดังกล่าวให้ดำเนินการเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณ และมีหน่วยงานร้องขอ

พ.ศ. 2539 ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. 2533 ให้สอดคล้องกับกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546 โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. 2546 ให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากการดำเนินการดังกล่าว โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ได้พัฒนาการจัดการศึกษามาโดยตลอด และได้ดำเนินการฝึกและจัดการศึกษานักเรียนช่างฝีมือทหาร ภาคปกติ ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 47 จำนวน 9,808 นาย ภาคสมทบ ระดับ ปวช. รุ่นที่ 1 ถึง รุ่นที่ 16 จำนวน 7,799 นาย และภาคสมทบ ระดับ ปวส. รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 15 จำนวน 2,042 นาย

วิสัยทัศน์

โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ประสงค์ที่จะเป็นสถาบันการศึกษาด้านช่างอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีทางอุตสาหกรรมของกองทัพ ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับ กองทัพ และในระดับสากล

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร มีเป้าหมายที่จะดำเนินการตามพันธกิจ เพื่อให้ได้ผู้สำเร็จการศึกษา ตามจำนวนและคุณภาพของทางราชการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ตามสภาวะการณ์ โดยจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การบริหารและการจัดการ
- หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
- บุคลากร
- อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- การปลูกจิตสำนึกในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย และความประพฤติดี
- การตรวจสอบ วัดผลประเมินผล และปรับปรุงเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาตาม

ระบบมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

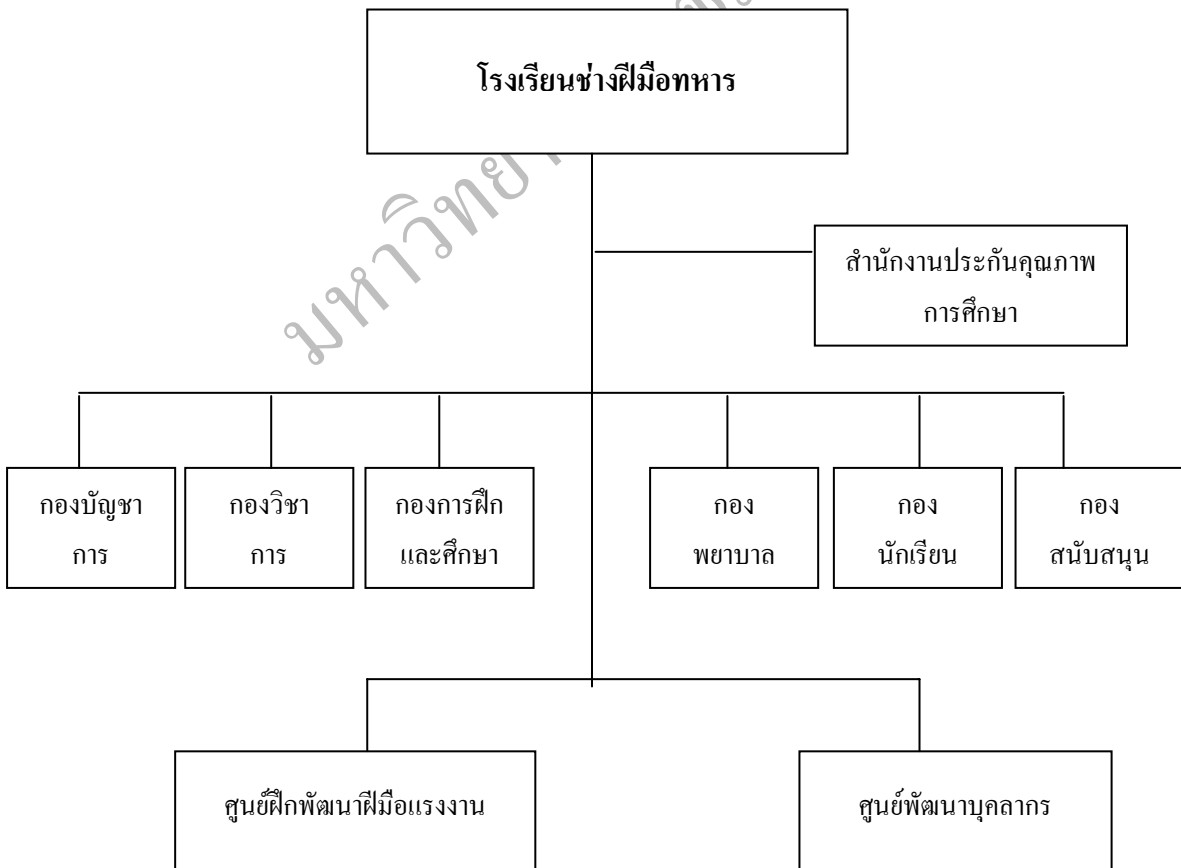
เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนช่างฝีมือทหาร จึงกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลิตผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะทางทหาร
2. ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และระบบการเรียนการสอน ให้ได้มาตรฐานเป็นไปตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

คำขวัญ

ความประพฤติดี นำหน้า วิชาตามหลัก

แผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนช่างฝีมือทหาร แบ่งการบริหารราชการ ออกเป็น 6 หน่วยงาน คือ กองบัญชาการ กองวิชาการ กองการฝึกและศึกษา กองพยาบาล กองนักเรียน และกองสนับสนุน โดยแต่ละหน่วยมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

กองบัญชาการ

มีหน้าที่ควบคุม และอำนวยความสะดวกของโรงเรียนช่างฝีมือทหาร รวมทั้งการดำเนินการ การสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การเงิน การงบประมาณ การสถิติและทะเบียนประวัติ การรักษาความปลอดภัย

กองวิชาการ

มีหน้าที่ในการวางแผน กำกับดูแล และเสนอนโยบายเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกและศึกษา และวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา การประเมินผล การวิเคราะห์ วิจัย

กองการฝึกและศึกษา

มีหน้าที่ให้การฝึกและศึกษา วิชาพื้นฐาน/วิชาสามัญ และวิชาช่างตามหลักสูตรที่กำหนด

กองพยาบาล

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และเวชกรรมป้องกัน

กองนักเรียน

มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชานักเรียน ให้การฝึกและศึกษาได้ผลดี สมความมุ่งหมายของทางราชการ และทำการฝึกสอนอบรมนักเรียนทั้งในด้าน วิชาทหาร วิชาพลศึกษา ตลอดจนระเบียบข้อบังคับแบบธรรมเนียมของทหาร

กองสนับสนุน

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพลธิการ การยุทธโยธา การขนส่ง เครื่องช่วยฝึก รวมทั้งกิจการห้องสมุด

ภารกิจ

โรงเรียนช่างฝีมือทหาร มีหน้าที่ให้การศึกษาวินิจฉัยสาขาต่าง ๆ ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะเป็นช่าง ตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหม กับเพื่อผลิตช่างฝีมือประเภทต่าง ๆ เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาล มีผู้บัญชาการ โรงเรียนช่างฝีมือทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรพงศ์ อู่เจริญ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยภายในของพนักงานสอบสวน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30-40 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานสอบสวนต่ำกว่า 5 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขานิติศาสตร์ อัตราเงินเดือนมากกว่า 10,600 บาท ครอบครัวไม่สามารถสนับสนุนด้านการเงินได้ สมรสแล้ว

2. ปัจจัยภายนอกของพนักงานสอบสวน พบว่า ส่วนใหญ่จำนวนพนักงานสอบสวนที่ปฏิบัติงานสอบสวนมีไม่เพียงพอ สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวย อุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ ด้านการควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงาน พบว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งให้พนักงานสอบสวนยึดถือปฏิบัติในการสอบสวนไม่เหมาะสมและได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชามีโอกาสน้อยที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่า 1 ขั้น มีโอกาสน้อยในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการสอบสวนคดีอาญา ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวน มีโอกาสมากที่จะถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกฟ้องคดีอาญา เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่สอบสวน

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ รวม 5 ขั้น เรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ขั้นตอนสรุปและเสนอสำนวนการสอบสวน ขั้นตอนการรับแจ้งความของพนักงานสอบสวน ขั้นตอนการสอบสวนของพนักงานสอบสวน ขั้นตอนการพิจารณาสั่งคดีของพนักงานอัยการ ขั้นตอนการพิจารณาชั้นศาล

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนโดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พื้นฐานการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพสมรส ความพร้อมด้านอัตรากำลัง ความพร้อมด้านสถานที่อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือจากประชาชน ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ศรายุทธ กลิ่นมาหอม (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด มีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาระดับการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสภาพปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงาน วิธีการวิจัยเป็นการสุ่มตัวอย่างและใช้แบบสอบถาม รวมจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 300 ราย เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ครบถ้วนและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด มีดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยข้าราชการทหาร สังกัดศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลาง

3. ปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงานไม่เหมาะสม แออัด และปัญหาด้านเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ และล้ำสมัย

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้เสนอแนะเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการในหน่วยงานให้สูงขึ้นต่อการปฏิบัติงานของศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุดด้วย

จักรกริช หมอประกอบ (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหาร ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหาร จำนวน 100 คน

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพส่วนใหญ่โสด ระยะเวลาในการรับราชการทหารในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นข้าราชการระดับชั้นสัญญาบัตร เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษต่าง ๆ 10,000 – 20,000 บาท และเงินเดือนไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่าย ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่อง ท่านมี

ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา ด้านการเงิน โดยเฉพาะเรื่องการรับราชการทหารมีเงินเดือนและสวัสดิการดี และด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะเรื่องสถานที่ทำงานของท่านมีอาณาบริเวณเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วย แต่ข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร เห็นด้วยกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องท่านได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมทัดเทียมกับบุคคลอื่น

ศักดิ์สิทธิ์ คำวิวงษ์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมและความผูกพันในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก 3) ศึกษาลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก 4) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 5) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 6) เปรียบเทียบลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 7) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก และ 8) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การในการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพก ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการทหารในสังกัดกองบัญชาการกองทัพก จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เปรียบเทียบโดยใช้ค่า t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยค่า F-test

ผลการศึกษาพบว่า

1. การมีส่วนร่วม พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ความผูกพันต่อองค์การพบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความผูกพันขององค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์การมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. การปฏิบัติงานของข้าราชการทหารพบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารตามจำแนกปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมแตกต่างกัน และส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านการจัดองค์กรแตกต่างกัน

5. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในการปฏิบัติงานด้านความเชื่อถืออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกัน และส่วนสังกัดแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในการปฏิบัติงานด้านความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรแตกต่างกัน

6. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุและตำแหน่งชั้นยศแตกต่างกันมีลักษณะการปฏิบัติงานด้านความสำคัญของตนต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีลักษณะการปฏิบัติงานด้านความหลากหลายในงานแตกต่างกัน และส่วนสังกัดแตกต่างกันมีลักษณะการปฏิบัติงานด้านความสำคัญของตนต่อองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร และด้านความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพบก พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายของงาน ด้านความหลากหลายในงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสำคัญของตนต่อองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร และด้านความมั่นคงในการทำงาน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรในการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพบกพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถืออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายของงาน ด้านความหลากหลายในงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสำคัญของตนต่อองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร และด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนด้านความปรารถนาที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายของงาน ด้านความหลากหลายในงาน และด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

ก้องเกียรติ ทองอร่าม (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการนายทหาร ชั้นประทวน สังกัดกองพันสารวัตรทหารเรือที่ 2 กรมสารวัตรทหารเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการนายทหารชั้นประทวน จำนวน 185 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91 และแบบประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบไคสแควร์ และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการ นายทหารชั้นประทวน มีระดับ คะแนน ประเมินสูงสุด 194 คะแนน ประเมินต่ำสุด 80 คะแนน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 21.47 คะแนน ประเมินเฉลี่ย 138.81 คะแนน จากระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยของข้าราชการ นายทหารชั้นประทวน หมายความว่า ข้าราชการ นายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถที่จะทำงานตามหน้าที่ และที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ร้อยละ 80.00 ขึ้นไป ผลงานดี สามารถนำไปใช้ราชการได้

2. ปัจจัยด้านความตั้งใจในการทำงาน การปฏิบัติงานตรงตามขีดความสามารถ ความยุติธรรมในหน่วยงาน การปกครองบังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า และการสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการนายทหารชั้นประทวน ในระดับสูงทั้งหมด

3. ปัจจัยด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน การปกครองบังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ข้าราชการนายทหารชั้นประทวน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับน้อย และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองแปรผันไปในทิศทางเดียวกัน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร หน่วยงานราชการขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ทำให้ ผู้วิจัยเกิดความตระหนักถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้นำ ปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้

ปิติ วัลยะเพชร (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่มีผล ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือใน 8 ด้าน ได้แก่

สภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความ
มั่นคงในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน และเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ จำแนกตาม ยศ
ทางทหาร อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงานประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ
กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ จำนวน 117 คน ชั้นยศ ตั้งแต่ จ่าตรี-นาวาเอก(พิเศษ) เครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม
กิจการพลเรือน ทหารเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุก
ด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงใน
การปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจใน
งาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
เป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ข้าราชการ
กรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้าราชการ
กรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ไม่แตกต่างกัน

สาयนต์ ศรีสมุทรนาค (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการทหาร สังกัดกรมยุทธโยธาทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมยุทธโยธาทหารบกใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสำเร็จของ
งาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบต่อ
งาน 5) ด้านความก้าวหน้าในงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการทหารสังกัดกรม
ยุทธโยธาทหารบก จำนวน 221 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดกรมยุทธโยธาทหารบก มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ มากที่สุด มาก
ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)
ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสถิติ t-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการทหารสังกัดกรมยุทธโยธาทหารบก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในงาน

2. ข้าราชการทหารสังกัดกรมยุทธโยธาทหารบกชั้นยศสัญญาบัตรกับชั้นยศประทวน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี