

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นประทวนกรมสื่อสารทหารเรือ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด และแนวทางสำหรับการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของประสิทธิภาพ
2. องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
4. แนวการศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน
7. การจัดหน่วยและหน้าที่ของกรมสื่อสารทหารเรือ
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นวงการบริหารธุรกิจ และรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ ดังต่อไปนี้

กู๊ด (Good, 1973, p. 193 อ้างถึงใน นารี นันตติกุล, 2545, หน้า 22) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนา โดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

กิบสันและคณะ (Gibson et al., 1988, p. 37 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2547, หน้า 6 - 8) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึง

อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (ratio of output to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทนในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต
3. อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และ มีคุณภาพประสิทธิภาพมี 2 ระดับ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล
2. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดีบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คิดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ควรระลึกคือแม้คำว่า ประสิทธิภาพ จะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์กร จะเน้นปัจจัยและกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดี ให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

แสวง รัตนมงคลมาส (2514, หน้า 100 อ้างถึงใน กิตติ อมรเลิศวิทย์, 2545, หน้า 6) ได้ศึกษาความหมายของประสิทธิภาพจากทฤษฎีของบุคคลต่าง ๆ พบว่า มีองค์ประกอบร่วมตรงกัน อย่างหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปโดยดีที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่า โดยดีที่สุดในธุรกิจ หมายถึง การให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่ถ้าเป็นการบริหารราชการ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ผู้รับบริการได้สูงสุด

เอกสิริ สิริพงษ์ทักษิณ (2533, หน้า 21 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นแนวความคิด หรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงาน ในระบอบประชาธิปไตยในอันที่จะให้การบริหารราชการ ได้ผลสูงสุดคู่กับการที่ได้ใช้จ่ายภาษีอากรไปในการบริหารงานของประเทศ และจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

อานวย แสงสว่าง (2536, หน้า 71 อ้างถึงใน กิตติ อมรเลิศวิทย์, 2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ว่าได้แก่ อัตราการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรว่า มีความเหมาะสมในระดับใด นอกจากนั้นก็จะมีการประเมินศักยภาพของบุคลากรในการทำงานในตำแหน่งที่นั้น จะต้องมีการเพิ่มเติมประสบการณ์ในทางด้านใดบ้างจึงจะทำให้การทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นมีความสมบูรณ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, หน้า 91 - 92) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือศัพท์การบริหารว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) มีหลายความหมายดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ค่าที่สุด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และผลที่ออกมา (output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรค่าที่สุด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตที่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 2 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 6) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 30 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 6) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมรรถพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในไว้เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้แล้ว ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” (organizational effectiveness) และประสิทธิภาพขององค์กร (organizational efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ส่วนประสิทธิภาพหมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แลไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

ดิน ปรัชญพทุทธ์ (2542, หน้า 130) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ชุบ กาญจนประการ (อ้างถึงใน ธานินทร์ สุทธิกุญชร, 2543, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ในอันที่จะให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุดคู่กับการที่ได้ใช้จ่ายภาษีอากรไปในการบริหารงานของประเทศและจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

มิลเลท (Millat อ้างถึงใน ธานินทร์ สุทธิกุญชร, 2543, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ใกล้เคียงกับชุบ กาญจนประการ ในเรื่องของผลงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน แต่จอห์น มิลเลท ได้ขยายความรวมถึง การได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานด้วย อีกทั้งได้ให้แง่คิดในการพิจารณาความพึงพอใจในการให้บริการกับประชาชนนั้น จะดูจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็ว ตรงต่อเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service)

ทวี มณีสาย และ จาริรัช วีระหงส์ (2546, หน้า 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด คือใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมายคือ ประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2547, หน้า 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าไปหลาย ๆ อย่างนั้นประกอบกันได้ดีเพียงไหนซึ่งก็คือ ความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นเป็นการรักษาระดับการผลิตที่มีคุณภาพสูง โดยใช้เวลาน้อยลง หรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด ถ้าเป็นการบริหารในด้านธุรกิจก็คือการให้ได้ผลกำไรสูงสุด การบริหารในเชิงเศรษฐศาสตร์ก็คือ การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดแต่ถ้าเป็นการบริหารราชการ คือ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ ได้สูงสุดในขณะที่ประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น ปัจจัยนำเข้าจะพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน *

องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและแนวการศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (สมใจ ลักษณะ, 2547, หน้า 10 - 12) ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์การ ก็ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การเอง ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ
2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ
3. ปัจจัยขององค์การ
4. กระบวนการขององค์การ

ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การ ก็จะนำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน

สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคม และของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ฯลฯ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการ บางลักษณะเช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สภาพการซื้อขายส่งออกในตลาดโลกคู่แข่งขั้นทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบคุณภาพ วัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน

สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนด ทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริม การทำงานของบุคลากร

ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลจะต้องมี ประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบของตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการ ทำงาน ได้แก่สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

- ปรัชญาและอุดมการณ์
- บุคลิกภาพ
- ความต้องการ
- ค่านิยม
- การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน
- ความสามารถในการสำรวจตนเอง
- ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน
- การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและ การบริการ ที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาในด้านบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันดังนี้

ไซมอน (Simon, 1960, p. 180 อ้างถึงใน กิตติ อมรเลิศวิทย์, 2545, หน้า 5) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการก็บอกความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 30 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 7) ได้นำแนวคิดของ Harring Emerson ที่เกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็น

หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงาน
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี



อมร รักษาสัตย์ (2522, หน้า 6) ได้ให้ทัศนะในการบริหารงานราชการว่า อาจมองโดยการวัดประสิทธิภาพไว้ 2 แห่ง คือ

1. มองในแง่ประสิทธิภาพสมบูรณ์ (absolute efficiency) เรามักมองว่าการทำงานนั้นจะต้องให้ได้ผลออกมาร้อยเปอร์เซ็นต์เต็ม แต่ความจริงที่เกิดขึ้นนั้น ประสิทธิภาพสมบูรณ์ย่อมไม่เกิดขึ้น เพราะเป็นเช่นนั้นไม่ได้ตามความจริง

2. มองในแง่ประสิทธิภาพสัมพัทธ์ (relative efficiency) เมื่อเราไม่สามารถที่จะศึกษาประสิทธิภาพในแง่ของประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้ตามความเป็นจริง สิ่งที่เราสามารถจะศึกษาความเป็นไปได้ของประสิทธิภาพ คือ การศึกษาในแง่ของการเปรียบเทียบนั่นเอง นั่นคือแนวความคิดในเชิงเปรียบเทียบ คือ

- ก. เปรียบเทียบกับทุนซึ่งถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ถ้าทำงานได้คุ้มทุน
- ข. เปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- ค. เปรียบเทียบของตนเองในอดีตในแง่ของมูลค่าหรือผลิตผล หรือทรัพย์สิน ซึ่งการเปรียบเทียบวิธีนี้ใช้วัดประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาแตกต่างกัน
- ง. เปรียบเทียบกับศักยภาพความจุ ชัดความสามารถของตนเองในแต่ละช่วงเวลาใช้เปรียบเทียบว่าเราทำงานได้เต็มที่ตามขีดความสามารถหรือไม่
- จ. เปรียบเทียบความเร็วในการปฏิบัติงาน โดยดูผลงานที่กระทำในครั้งก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบกันโดยใช้เวลาเป็นตัววัด

นอกจากจะให้ความหมายอันหลายมิติของประสิทธิภาพแล้ว ยังได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็นโดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่
2. มีระบบการบริหารที่ชัดเจนของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ



ประสิน โสภณบุญ (2523, หน้า 9 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ในแนวความคิดระบบราชการ (ideal type bureaucracy) ได้กล่าวถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ (skill) ดังนั้น การที่จะเน้นส่งเสริมพัฒนาการแบ่งงานและการฝึกงาน เฉพาะงาน จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการ บังคับบัญชา รวมทั้งระเบียบวินัยข้อบังคับของงานที่เห็นได้ชัด

บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2529, หน้า 155 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 7) ได้กล่าวถึง การจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้นั้น พนักงานจะต้องมีจิตงาน ทำงาน อะไรก็ทำให้สำเร็จ ไม่หยาบโหรง ทำงานประณีต นั่นคือทำงานโดยไม่ผิดซึ่งมีสติอุทิศเพื่องาน ทำงานอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ (วิริยะ) มีความมุ่งมั่นในความอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไต่ตรองงานนั้น ๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา)

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 8) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ ฮาร์ริง อีเมอร์สัน (Harring Emerson) โดยได้ตัดทอนบางข้อลง และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

1. คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน ธาณินท์ สุทธิบุญชร, 2543, หน้า 9 -10) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า มีความหมายรวมถึงการผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร ด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้ มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

แนวทางการศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

จากรูปแบบขององค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจึงวางขอบข่ายของเนื้อหาสาระของการศึกษาให้เริ่มจากการมองภาพรวมขององค์การที่ควรปรับปรุงและพัฒนาอย่างเหมาะสมดังที่ระบุไว้ในตอนที่ 1 การจัดการในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ต่อจากนั้นจึงควรศึกษาในแนวลึกถึงเรื่องเฉพาะที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานใน ตอนที่ 2 การพัฒนาคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และตอนที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ ดังโครงสร้างของเนื้อหาสาระต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การจัดการในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ คือ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์การที่มีประสิทธิภาพและเสนอแนวคิดแนวปฏิบัติในวิธีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ เรื่องสำคัญที่กล่าวถึงในตอนที่ 1 คือ

1. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
2. การบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
3. การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การพัฒนาคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วัตถุประสงค์ คือ เสนอแนวคิดแนวปฏิบัติแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การให้สามารถพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ คือ

1. ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
2. บุคลิกภาพ
3. ค่านิยม
4. การตั้งเป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน
5. การสำรวจตนเอง
6. การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน
7. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ตอนที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

วัตถุประสงค์ คือ เสนอแนวคิด แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นตอนที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่ควรเสริมสร้างทั้งสองส่วน คือ พัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์การ และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การควบคู่กันไปซึ่งจะมีเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือ

1. การพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
2. วิธีการที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้ผู้ศึกษามีความสามารถดังต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ สามารถปรับปรุงวัฒนธรรมในการทำงานและปรับตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
2. มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เอื้อต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในเรื่องการบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
3. มีความสามารถเสริมสร้างปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
4. มีความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพและมีความสามารถปรับแต่งบุคลิกภาพให้เกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. มีความเข้าใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น และนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
6. มีความเข้าใจค่านิยมของตนเองและผู้อื่น สามารถพัฒนาค่านิยมที่พึงปรารถนา
7. มีความสามารถในการกำหนดเป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน
8. มีความสามารถในการสำรวจตนเองในด้านความรู้สึก ปัญหา อุปสรรค ในการทำงาน และมีความสามารถพิชิตอุปสรรคในการทำงาน
9. มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

แนวการปฏิบัติกิจกรรม

ผู้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานควรปฏิบัติกิจกรรมต่อไปนี้

1. ศึกษาความรู้ ความคิด ทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยอ่านและค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร และแหล่งความรู้ต่าง ๆ
2. จัดทำโครงการ โครงการและการศึกษารายกรณีทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มเพื่อศึกษาสภาพการมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานจริง เพื่อวิเคราะห์สภาพความสำเร็จ จุดเด่น จุดอ่อน ของการมีประสิทธิภาพ และเสนอความคิดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
3. ร่วมอภิปรายในกิจกรรมด้วยการนำประสบการณ์จริงในชีวิตหาตัวอย่างมาประกอบความรู้ที่ได้รับฟัง แสดงความคิดเห็นและเสนอความเห็น ในการวิพากษ์วิจารณ์ในการแก้ปัญหา และในการนำไปประยุกต์ในชีวิตจริง
4. ศึกษาค้นคว้าจากผู้มีประสบการณ์จริงในการบริหารจัดการองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของบุคคลเป็นหมู่คณะ ดำเนินงานโดยอาศัยปัจจัย จัดกระบวนการผลิตกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้นำไปสู่ผลผลิตขององค์การตามวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นเข้าใจได้ว่า เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ในองค์การและการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การจะเพิ่มความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และความพึงพอใจในผลผลิตขององค์การจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดแนวปฏิบัติในการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การวัฒนธรรมองค์การ การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์การเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง การปรับแต่งบุคลิกภาพ การใช้ประโยชน์จากเรื่องความต้องการของมนุษย์ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาค่านิยม การกำหนดเป้าประสงค์ของชีวิต และการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things)” ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (doing things right)”

ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดี (competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, diate, accurate, and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (written standard - practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg et al., 1959 อ้างถึงใน พ.ท.ศราวุธ กลิ่นมาหอม, 2544, หน้า 12 - 13) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจากการวิจัยของเฮิร์ซเบอร์กและคณะ ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันอยู่สองประการ คือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ (motivator factor) หรืออาจกล่าวว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพอใจ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ
 - 1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement)
 - 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition)
 - 1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (advancement)
 - 1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility)
 - 1.5 ลักษณะของงาน (work itself)
2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้คนทำงานมากขึ้น แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นเพื่อป้องกัน

ไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ

- 2.1 การบังคับบัญชา (supervision)
- 2.2 นโยบายการบริหาร (policy and administration)
- 2.3 สภาพการทำงาน (working condition)
- 2.4 เงินเดือน (salary)
- 2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations)

ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น เมื่อใดก็ตามที่คนได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่ไม่ได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้มีผู้ศึกษาปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งศึกษา

1. แรงจูงใจในการทำงาน

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารต้องรู้จักการจัดการทรัพยากรในองค์กรแล้ว ยังต้องรู้จักการจูงใจคนในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย (กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 11)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 80 - 81 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 11) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (motivator) ที่สำคัญไว้มี 6 ประการ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็จะสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชยหรือการให้ feedback ที่เหมาะสม จะมีส่วนจูงใจในการทำงานมากทีเดียว

3. การก้าวหน้า (advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (interest) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาสดำเนินงาน หรือเสริมทักษะ หรือการทำงานที่เขาสนใจ หรือให้เขามีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจ นับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้ จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 320 - 321 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้จูงใจทางตรงและทางอ้อมได้ สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนสิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ เบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในงาน

มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp.36-46 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 12) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้เสนอทฤษฎีการจูงใจโดยอธิบายว่า การจูงใจคน คือ การปฏิบัติการตอบสนองความต้องการของคน ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของคน ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อเมื่อความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เป็นเรื่องของการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บปวดและความสูญเสียทางเศรษฐกิจรวมถึงการให้ความแน่นอนหรือการรับประกันต่อความมั่นคงของงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการทางสังคม (belongingness needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกับเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวจึงเป็น

ความต้องการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและการมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูง เป็นความต้องการความมั่นใจตนเองในความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และความต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการรับสูงสุด เป็นความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ควรจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามคาดหมายไว้ และสิ่งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเอง

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

กู๊ด (Good, 1973, p. 320 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติที่มีผลต่องาน ดังนั้น การทำงานของบุคคลในองค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น และปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

วอลแมน (Wolman, 1973 อ้างถึงใน พ.ท.ศราวุธ กลิ่นมาหอม, 2544, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกต่องาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึก ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล มักจะพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งเดียวกัน ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือ ความพึงพอใจนั้นเป็นทัศนคติซึ่งมีสิ่งของ วัตถุประสงค์ เป็นเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจมีจุดหมายของพฤติกรรมเป็นเป้าหมาย แต่ทั้งสองไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุผลสองประการ คือ (McCormick & Ligen, 1980, pp. 305 - 306) ความพึงพอใจนั้นเป็นความพอใจที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ชอบ ไม่ชอบ และถือว่าบุคคลจะพยายามเข้าใกล้สิ่งที่ตนพอใจและจะพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ตนไม่ชอบ ไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการจูงใจ

ลอธเนส (Luthans, 1977, p. 420 อ้างถึงใน พ.ท.ศราวุธ กลิ่นมาหอม, 2544, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบต่าง ๆ สนองความต้องการและเป็นสภาวะที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นทัศนคติที่แฝงอยู่

งาน สมประสงค์ (2515, หน้า 72 - 75 อ้างถึงใน ภัทรพร ตูลารักษ์, 2545, หน้า 10) ได้นำผลงานวิจัยของคณะวิจัยแห่งพิทสเบิร์ก ซึ่งสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกร และ นักบัญชี มาเสนอถึงมูลเหตุที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานว่ามี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน ผลการวิจัยพบว่า คนจะเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานหน้าที่นั้น ๆ เมื่องานของเขาสำเร็จและมีประสิทธิภาพ
2. การยอมรับนับถือ การที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับความยกย่องจากคนภายนอก หรือเขาได้รับการแสดงความยินดีจากลูกค้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จะแฝงอยู่กับความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ
3. ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ ท้าทายให้ต้องลงมือปฏิบัติงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว จากการวิจัยพบว่า วิศวกรและนักบัญชี ได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากการทำงานที่มีลักษณะต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ
4. ความรับผิดชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า งานที่พวกเขาได้มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของเขา
5. ความก้าวหน้า หมายถึง การที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือมีโอกาสดำเนินการต่อ หรือมีการเติบโตในอาชีพ คนที่มีความก้าวหน้าจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นประสิทธิภาพในการทำงานของคน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X (Theory X)

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส
2. เามาจากลักษณะการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ หรือการข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด
4. มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เชื้อชาติต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนจากการจัดองค์กรทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังคงมีอยู่โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียว การควบคุมจะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง(centralization) ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง

มีฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องต้น หรือผู้บริหารซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการ หรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (man is a social man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันแมคเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคนยอมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ
2. มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม
3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงานการที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร
5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียวนั้น มิใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล
6. ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาคือ ๑ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น

ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
4. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี

ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกรักในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะ

สร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับชั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป น่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการเป็นต้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบำรุงขวัญและกำลังใจด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, p. 43) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อย่างด้วยกันคือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement) คนมีความต้องการประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูงเป็นความต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย
2. ความเป็นพวกพ้อง (affiliation) เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรไมตรี และความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสนิทชิดชอบ หวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับคนอื่น
3. ความต้องการมีอำนาจ (power) เป็นความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมในทางสังคมและมีความต้องการให้คนอื่นมีความประพฤติกฎหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่น หรือผิดไปจากที่ต้องการ

สรุปว่าการเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคนมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เช่น คนที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจด้านสังคมสูงและด้านอำนาจต่ำแต่ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการคนมีอิทธิพลและอำนาจสูงเพื่อประสิทธิภาพของงาน เขาจะทำงานสำเร็จด้วยดีไม่ได้เพราะแรงจูงใจหรือความต้องการไปกันคนละทิศทาง ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่ต้องการด้านอำนาจและความต้องการด้านสังคมต่ำ นอกจากนี้การมีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการที่มีประสิทธิภาพ และเห็นว่าผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลจะปฏิบัติงานได้ดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินก็ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์กรทุกประเภทย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การที่องค์กรจะปฏิบัติบรรดาภารกิจหลักให้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานทุกประเภท และบุคลากรก็เป็น 1 ใน 4 ของทรัพยากรการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4 M’s” ซึ่งได้แก่ บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรดังนั้นผู้วิจัยจึงขอลำดับรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. บุคลากร (man) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากในองค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องคนในองค์กรจึงต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพของงาน ควรจะมีจำนวนที่พอเพียงกับปริมาณของงาน ควรจะมีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ รวมทั้งควรมีความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญและกำลังใจพอเพียงที่จะต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิด รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิด และจิตสำนึกให้มองมนุษย์อย่างมีค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน

ศักดิ์ชัย มูลชอบ (2545, หน้า 42) ได้กล่าวถึงบุคลากรและความสำเร็จของการบริหารว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้านคือ

1. จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร
2. คุณภาพของบุคลากร
3. ระดับการนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์

จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร องค์กรมีความพร้อมเพียงใดในด้านการสนับสนุนด้านจำนวนคน ต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใด ต้องการบุคลากรประเภทใด และต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไรในแง่คุณภาพ บุคลากรเหล่านั้นมีความยินดีหรือเต็มใจที่จะมาร่วมงานหรือไม่ หากไม่มีบุคลากรที่ต้องการเหล่านั้นอยู่จะสามารถหาบุคลากรมาได้จากแหล่งใดในลักษณะที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ การสรรหาในวงกว้างจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรได้กระจายไปในวงกว้างเพื่อที่จะได้ คนดีมีฝีมือมารับการคัดเลือกให้ได้มากที่สุด เมื่อสรรหาได้คนดีมีฝีมือมาสมัครแล้ว การคัดเลือก ก็ควรเป็นไปอย่างเป็นธรรม เอาผู้ที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน

ให้ได้มากที่สุด เมื่อได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วก็ต้องหาทางนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ในกระบวนการดังกล่าวอาจจะต้องทำการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เป็นสมาชิกขององค์กรเห็นภาพรวมของหน่วยงาน ได้รับทราบภาพรวมเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่การทำงาน และระบบงานย่อยต่าง ๆ นอกจากนี้การฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาสมาชิกในองค์กรอีกด้วยการหาทางทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรเพื่อทำงานตลอดไปก็เป็นสิ่งที่สำคัญ องค์กรที่มีสมรรถนะจึงจำเป็นต้องให้เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้เพียงพอเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสมัครใจและเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป มิฉะนั้นแล้วบุคลากรก็อาจจะถูกซื้อตัวไปอยู่ในภาคเอกชนได้

นุรักษ์ คุณชล และคณะ (2543, หน้า 188) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน และเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านั้น แต่ยังดำเนินการอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กรทำการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เช่น ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานสำนักงาน มีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคน งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมากอันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั่นเองกล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวม มีความสุขความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 278 - 279) กล่าวถึงความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการว่าบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรจะสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำงานที่พาประโยชน์ให้แก่องค์กร และจงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจ การควบคุมผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งในการปฏิบัติผู้นำและฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องการใช้ประโยชน์สูงสุดที่คล้ายคลึงกันผู้นำ (leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

ในเรื่องนี้ นุรักษ์ คุณชล และคณะ (2543, หน้า 36 - 37) กล่าวถึงภาวะผู้นำในองค์กรว่าภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เด่น สามารถที่จะนำหรือควบคุมบุคคลอื่นได้ เช่น ดูจากบุคลิกภาพ การพูด การตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสื่อความหมายที่ชัดเจนสามารถที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้กระทำตามได้ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ในการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เงิน (money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด ควรมีงบประมาณที่เพียงพอกับปริมาณงานที่ทำเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 264) กล่าวถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนว่าหมายถึง รางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นและการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลากิจ และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน ผลประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันคุณภาพในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์กร

นุรักษ์ คุณชล และคณะ (2543, หน้า 198 - 199) กล่าวถึงค่าตอบแทน (compensation) ไว้ว่า ค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจ โดยค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำสิ่งใด ๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้น ผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานผลงานออกมามีคุณภาพ

3. **วัสดุอุปกรณ์ (materials)** คือ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีความพอเพียงและทันสมัยควรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการจัดซื้อและจัดหามาใช้กับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์วัสดุอุปกรณ์ก็มีความสำคัญ เพราะถ้ามีความพร้อมในด้านอื่น ๆ แล้วแต่ขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์การทำงานก็ขาดประสิทธิภาพเพราะอาจจะทำให้งานล่าช้า สิ้นเปลืองงบประมาณ และอาจพลาดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญไป ในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์นั้นในที่นี้มองในแง่ของเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครื่องแฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันโลกแข่งขันกันที่ความเร็วใครเร็วกว่าคนนั้นได้เปรียบและความเร็วนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ใหม่และทันสมัยนั่นเอง

ร.ต.อ.ศักดิ์ชัย มูลชอบ (2545, หน้า 44) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจ สมรรถนะขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำภารกิจไปปฏิบัติจะมีสูงขึ้น ถ้าองค์กรนั้นได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอและทันต่อเวลา ในบางกรณีหากการดำเนินโครงการนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยขององค์กรที่รับผิดชอบจะต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญ ที่จะใช้เทคโนโลยีนั้น

4. **การบริหารจัดการ (management)** เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ มีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากไม่ว่าหน่วยงานใดที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี หากขาดเสียซึ่งการบริหาร 4 M's ที่ดีใน ข้อหนึ่งข้อใดก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกัน และจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะมีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการมีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือการสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (effectiveness) คือ บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์สูงสุด
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ทรัพยากรประกอบด้วยมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กรการนำกระบวนการบริหารมาใช้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นการเปิดกว้างอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร คือถือว่าในการบริหารไม่จำเป็นจะต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใดใช้กระบวนการใด เพราะมันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ สถานภาพของผู้บริหารเองก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และโอกาสเช่นกันผู้บริหารเองจะต้องมีความรู้จริงในทุกกระบวนการแต่การที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมดังกล่าวแล้วนี้เป็นหลักการบริหารที่สำคัญในโลกสมัยนี้และเราควรปรับวิธีสิ่งที่ไม่เหมาะสมออกไป

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integrated human resource management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโอนย้าย การลดตำแหน่ง หรือการให้ออกจากงาน และการวางแผน

และพัฒนาทรัพยากรในองค์การในการพิจารณาความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บีช (Beach, 1980, p.290 อ้างถึงใน ชินา ถิรวัดน์, 2545, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล รวมไปถึงการประเมินความพัฒนาบุคคลในอนาคต

บรูมส์ (Brums, 1992, p.287 อ้างถึงใน ชินา ถิรวัดน์, 2545, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลในระยะยาว

ลีพและคริโน (Leap & Crino, 1993, p.71 อ้างถึงใน ชินา ถิรวัดน์, 2545, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินคุณภาพและปริมาณของผลงานที่พนักงานทำได้

เวเธอ (Wether อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2539, หน้า 11) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เวย์เน่ และคณะ (Wayne et al., 1966, p. 326 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2543, หน้า 77) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ความพยายามเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

โรบบินส์ (Robbins, 1976, p. 11 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ถิระดิษฐ์, 2545, หน้า 6) อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการของการดูแลติดตาม เพื่อทราบว่าหน่วยงานและองค์การได้รับและใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวการแก้ไขจะต้องเกิดขึ้น การปรับงานให้เข้ากับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง การชดเชยสำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาก่อนรวมทั้งการประเมินผลงานที่ผ่านมาหรือกำลังกระทำอยู่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติและจะต้องคอยดูแลแก้ไขตลอดจนคอยป้องกันมิให้การกระทำที่ผิดไปจากมาตรฐานเกิดขึ้น

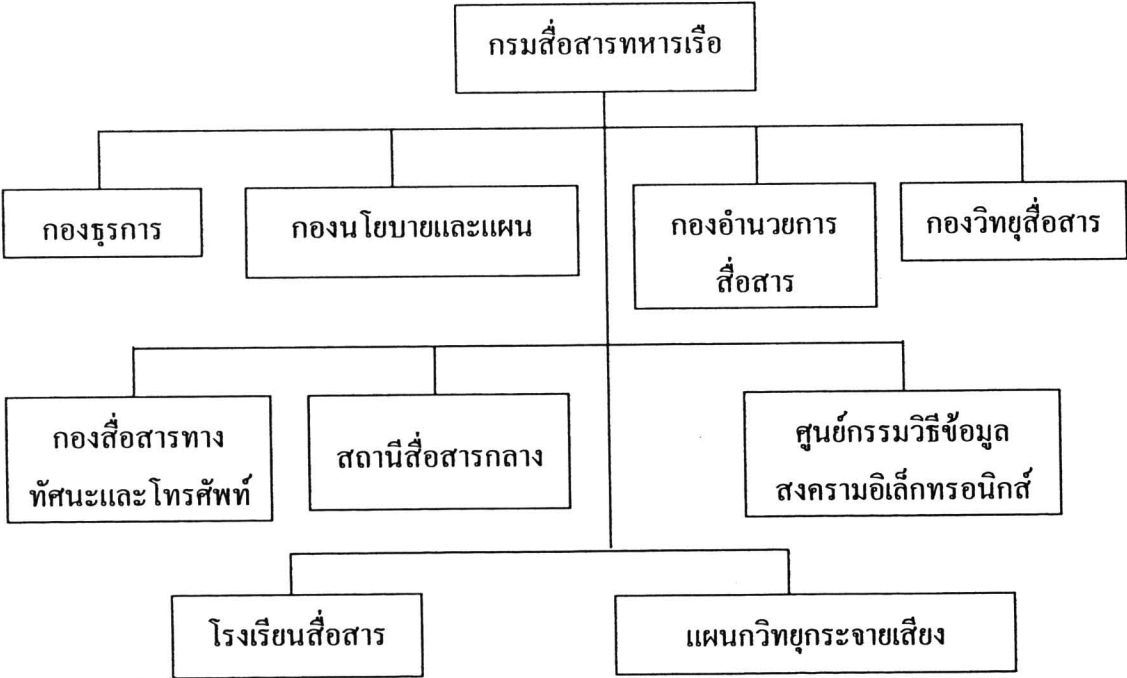
การจัดหน่วยและหน้าที่ของกรมสื่อสารทหารเรือ

กองทัพอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงกลาโหม มีหน่วยขึ้นตรงจำนวนทั้งสิ้น 35 หน่วย โดยกรมสื่อสารทหารเรือเป็นหน่วยขึ้นตรงหนึ่งของกองทัพอากาศที่ทำหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับเกี่ยวกับการสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ การรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสารและการสงครามทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสาร

และอิเล็กทรอนิกส์ การข่าวลับ การวิจัยและพัฒนาการสื่อสารการเก็บรักษาและแจกจ่ายเครื่องสื่อสาร และอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนให้การฝึกและศึกษาวิชา การสื่อสาร และวิชาการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยกรมสื่อสารทหารเรือ มีหน่วยขึ้นตรงกรมสื่อสารทหารเรือจำนวน 9 หน่วย ประกอบด้วย กองธุรการ กองนโยบายและแผน กองอำนวยการสื่อสาร กองวิทยุสื่อสาร กองสื่อสารทางทัศนและโทรศัพท์ สถานีสื่อสารกลาง กองวิทยุกระจายเสียง ศูนย์กรรมวิธีข้อมูลและสงครามอิเล็กทรอนิกส์ และ โรงเรียนสื่อสาร โดยขอยกกำลังพลในหน่วยขึ้นตรงกรมสื่อสารทหารเรือจำนวนทั้งสิ้น 637 นาย ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตรชั้นยศ น.ต. - น.อ.(พ) จำนวน 88 นาย ชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. จำนวน 117 นาย นายทหารชั้นประทวนชั้นยศ พ.จ.ต. - พ.จ.ต.(พ) จำนวน 222 นายชั้นยศ จ.ต. - จ.อ. จำนวน 210 นาย

ขอบเขตความรับผิดชอบ

- พิจารณา วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการเกี่ยวกับ
- 1. นโยบายและแผนการสื่อสารของกองทัพเรือ และที่กองทัพเรือเกี่ยวข้อง
 - 2. การกำหนดความต้องการเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์
 - 3. ความพร้อมเพรียงของการสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์
 - 4. การรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสาร
 - 5. การสงครามอิเล็กทรอนิกส์
 - 6. การกำหนดการใช้ความถี่



ภาพที่ 1 โครงสร้างกรมสื่อสารทหารเรือ

ตารางที่ 1 อัตรากำลังพลของกรมสื่อสารทหารเรือ

	นายทหารชั้นสัญญาบัตร		นายทหารชั้นประทวน		รวม
	น.ต. - น.อ. (พ)	ร.ต. - ร.อ.	พ.จ.ต. - พ.จ.อ. (พ)	จ.ต. - จ.อ.	
กองธุรการ	5	8	16	12	41
กองนโยบายและแผน	13	7	6	3	29
กองอำนวยการสื่อสาร	13	10	12	8	43
เผยแพร่วิทยุกระจายเสียง	9	15	14	13	51
โรงเรียนสื่อสาร	13	16	42	29	100
กองสื่อสารทางทัศนะและ โทรศัพท์	7	7	14	13	41
ศูนย์กรรมวิธีข้อมูลสงคราม อิเล็กทรอนิกส์	3	4	6	4	17
สถานีสื่อสารกลาง	7	12	53	78	150
กองวิทยุสื่อสาร	18	38	59	50	165
รวม	88	117	222	210	637

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น.อ.ปิติ วัลยะเพ็ชร ร.น. (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือน” พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือที่มียศทางทหารและตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

นันทนา อุดมมันถาวร (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” พบว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีส่วนใหญมีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยกเว้นในเรื่องของรายได้ สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และการได้รับการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน ผลการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทั้งจากการประเมินของผู้ปฏิบัติงานและประเมินของหัวหน้างาน พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประมาณร้อยละ 50 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่ที่เหลืออีกร้อยละ 50 มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ

ร.ต.อ.กิตติศักดิ์ ชะนะ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานของตำรวจภูธรจังหวัดตราดภายใต้การบริหารงานแบบจังหวัดบูรณาการ” พบว่านายตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดตราดมีการบริหารงานแบบจังหวัดบูรณาการอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพการบริหารงานภายใต้การบริหารงานแบบจังหวัดบูรณาการโดยรวมอยู่ในระดับดี นายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่มีระดับการศึกษา รายได้ และอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารงานของตำรวจภูธรไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานและการได้รับการอบรมแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารงานของตำรวจภูธรแตกต่างกัน การบริหารงานของสถานีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงาน

นราศรี อภิบาลศรี (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนเอกชนระดับอาชีวศึกษา จังหวัดจันทบุรี” พบว่าครูมีแรงจูงใจ, การมีส่วนร่วม, การเรียนรู้, สื่อการสอน และประสิทธิภาพการสอนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน แรงจูงใจ การเรียนรู้และสื่อการสอนของครูมีประสิทธิภาพในการสอนในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เกตรา ศรีอุททาการ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : กรณีศึกษาข้าราชการครูเขตพื้นที่การศึกษาที่ 2 จังหวัดจันทบุรี” พบว่าข้าราชการครูปริมาณงานที่มากเกินไปในภาพรวมอยู่ในระดับมากได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้รับความก้าวหน้าจากการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติด้านขั้นตอนการเตรียมการสอน และขั้นตอนการปฏิบัติงานสอนและภาระงานหน้าที่อื่น ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษา ระยะเวลารับราชการ และตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีความก้าวหน้าจากการทำงานที่แตกต่างกัน จะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนข้าราชการครูที่มีปริมาณงานที่มากเกินไป ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสิ่งแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูแตกต่างกัน

วัชร สิลป์เสวตร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน ประจำสำนักงานรองอธิการบดี : ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร” พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอนประจำสำนักงานรองอธิการบดี ทั้ง 9 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการปฏิบัติงาน และเงินเดือน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

สมพร เพียรพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการดำเนินงานของงานทะเบียนและสถิตินิสิตกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา” พบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานของงานทะเบียนและสถิตินิสิต กองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวม 3 ด้าน อยู่ในระดับดีขึ้นขั้นตอนการให้บริการมีความรวดเร็ว ไม่ซับซ้อน ด้านสถานที่ที่มีจำนวนเพียงพอในการให้บริการ มีความสะอาด และมีแสงสว่างเพียงพอต่อการให้บริการ และด้านบุคลากรที่ให้บริการ เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่มีความสุภาพ อ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นกันเอง ต่อการให้บริการ

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพว่าผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ โดยการรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ตลอดจนการใช้เทคนิคในการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ จึงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารในแง่ของการชักจูงให้คนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมนุษย์สัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มี 2 ลักษณะ คือ 1) การใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน และ 2) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงานเฉพาะด้าน ได้แก่ การวางแผนงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การสั่งงาน การควบคุมงาน และการสร้างความร่วมมือในการทำงาน

เกศินี ยุทธนาถจินดา (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสำนักงานการเงิน ระดับกรมฝ่ายยุทธบริการ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการเงิน กรมฝ่ายยุทธบริการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานของทุกฝ่าย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการที่ใช้สามัญสำนึกแทนการใช้หลักเกณฑ์และทฤษฎี และยังพบอีกว่าปัจจัยที่จะช่วย

ส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพขึ้น คือ การได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจาก
กรมการเงินกองทัพบก ในฐานะหัวหน้าเหล่าการเงิน

ธวัชชัย แสงทรัพย์ (อ้างถึงใน ร.ต.อ.ศักดิ์ชัย มูลชอบ, 2545, หน้า 49) ได้ศึกษาเรื่อง
“ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจ
ทางหลวง กองบัญชาการสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” พบว่า ปัจจัยด้านระยะเวลา
ปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน และปัจจัยรายได้ของพนักงานสอบสวนมีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจทางหลวง

สมเกียรติ มาสบูรณ์ (2545, หน้า 63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน
ของบุคลากรต่อองค์กร ศึกษากรณีข้าราชการ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า
การบริหารงานด้านการจัดการในปัจจุบัน “คน” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร
เพราะทุกองค์กรผู้บริหารต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถไว้ปฏิบัติงานในองค์กรให้นาน
ที่สุด คนเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ จึงเรียกได้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” (human resources) หมายความว่า
มนุษย์เป็นประโยชน์ต่อสังคม จึงควรที่จะมีการรักษาและอยู่กับองค์กร ให้นาน เพราะความสามารถ
ของคนนั้นจะก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและ
เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรจะต้องหาวิธี
ที่จะทำให้บุคลากรเหล่านี้อยู่กับองค์กรทั้งร่างกายและจิตใจ หากขาดจิตใจที่จะมอบให้แก่องค์กร
แล้ว “สมองและฝีมือ” ก็จะไม่ทุ่มเทให้กับองค์กร อย่างเต็มที่ “ใจและการกระทำ” คือสิ่งสำคัญที่จะ
ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความผูกพันต่อองค์กร
(organizational commitment) เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะ
จะเป็นความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และผลักดันให้บุคลากร เต็มใจอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้
องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ
บุคลากร ไม่สร้างสิ่งดึงดูดใจ หรือสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร จะทำให้ระดับความผูกพันที่
บุคลากร มีต่อองค์กรลดต่ำลง ผลที่ตามมาคือทำให้บุคลากรขาดความตั้งใจในการทำงาน หลีกเลี่ยง
ความรับผิดชอบปฏิเสธที่จะทำการริเริ่มใด ๆ จำกัดปริมาณงาน ขาดความจริงใจให้กับองค์กร และ
หาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่เมื่อคิดว่าองค์กรอื่นดีกว่า และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของ
ข้าราชการ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้แก่ ความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ของ
องค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงได้ ความคาดหวังที่จะ
ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเงินเดือนและสิทธิ
ประโยชน์

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมพอสังเขปดังนี้

บริเมอร์ (Bremor อ้างถึงใน วัฒนะ มหิพันธ์, 2544, หน้า 25) ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในระดับประถมศึกษาในรัฐแมรีแลนด์ของสหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาเข้มแข็งและอ่อนแอมีดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาเข้มแข็งหรือขวัญดี คือ

1. การได้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูใหญ่
2. การได้รับการสนับสนุนจากคณะครู
3. การยอมรับในความสำเร็จและการเอาใจใส่ต่อกันอย่างเพื่อน

ปัจจัยที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาลดลงหรือขวัญไม่ดี คือ

1. ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย
2. การประชุมของคณะวิชายืดเยื้อและขาดโครงสร้าง
3. ไม่สนับสนุนในด้านการรักษาระเบียบวินัย
4. ครูใหญ่ขาดการให้ความช่วยเหลือ

ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่ากลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสนใจทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) มาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ว่า การจูงใจในการทำงานของบุคคลย่อมเกิดจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ในการทำงานของคนยังเกิดจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นประทวนของกรมสื่อสารทหารเรือ โดยในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานนั้นผู้วิจัยได้ทำการประเมินจากแบบสอบถามประเมินตนเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสื่อสารทหารเรือ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ **ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก** (Herzberg et al., 1959) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มาเป็นกรอบในการศึกษาว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นประทวนกรมสื่อสารทหารเรือหรือไม่ โดยในส่วนของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ผู้วิจัยได้วัดโดยการให้ข้าราชการชั้นประทวนตอบแบบสอบถามในการประเมินตนเอง



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย