

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจาก ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการ ตำราและเอกสารทางวิชาการ ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดและสร้างสมมติฐานในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปร ต่อไปนี้

1. พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน
3. การบังคับบัญชา
4. บรรยากาศองค์การ
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
6. ผลตอบแทนในการทำงาน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ
8. ผลการปฏิบัติงาน

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นองค์ประกอบภายในของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงาน อันประกอบไปด้วย พื้นฐานการศึกษา ค่านิยมในการทำงาน ทักษะคติในการทำงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยจะนำเสนอรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน ดังนี้

พื้นฐานการศึกษา

การศึกษาเป็นพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงานที่สำคัญประการหนึ่งที่ได้รับ ความสำคัญและถูกหยิบยกขึ้นมาศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์หรืออิทธิพลที่มีต่อผล การปฏิบัติงาน เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาและปรับปรุงตนเองทั้ง ในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในสังคม (สุพัตรา สุภาพ, 2515, หน้า 128; นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2545, หน้า 39) การศึกษายังช่วยให้มนุษย์สามารถเข้าใจถึงธรรมชาติ และวิทยาการต่าง ๆ ได้ดี คนที่มีการศึกษาดีย่อมสามารถหาวิธีในการแก้ปัญหาได้ง่าย กว่าคนที่ไม่ได้รับการศึกษา หรือได้รับการศึกษาน้อย ทั้งนี้รวมถึงระดับอารมณ์ การ สะสมประสบการณ์ และการวางตัวในสังคม ตลอดจนการใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ ปัญหาและการเข้าถึงปัญหาได้ดีกว่าคนที่ไม่ได้รับการศึกษา นอกจากนี้ ยังทำให้คนมี ความสามารถ ในการทำงานและพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมผ่าน การเรียนรู้มากกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ มีองค์ความรู้ต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมี มุมมองต่าง ๆ ที่กว้างขึ้น มีโอกาสทำงานได้สำเร็จและมีหน้าที่งานการสูง (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552, หน้า 35; ประสาน วงศ์ใหญ่, 2549, หน้า 83) ผู้มีการศึกษาสูง จึงน่าจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อว่า ตนจะสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ในการดำเนิน ชีวิตประจำวันและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีวิจารณ์ญาณและมีการใช้ดุลยพินิจในการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ซึ่งการศึกษาที่ดีจะช่วยให้บุคคลตระหนักถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่า ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสามารถคิด วิเคราะห์ เลือกรวิธการเผชิญกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม ส่วนผู้ที่มีระดับสติปัญญาหรือ ระดับการศึกษาต่ำ จะมีผลต่อการเกิดปฏิกิริยาตอบสนองและการเผชิญต่อสถานการณ์ รวมถึงการตัดสินใจแก้ไขปัญหาใจแก่ปัญหานั้น ๆ ต่างกันไป (Clark, 1987, p. 671) เพราะการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความพยายาม ความต้องการในการใฝ่รู้ เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิด แนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ระดับการศึกษายังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน (พัชมน อันโต, 2546) ในขณะเดียวกันก็มีผลการวิจัยที่ตรงกันข้าม



กับที่ได้กล่าวมาข้างต้น กล่าวคือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (ชาริณี จันทรแสงศรี, 2540; เกษร วจนรจนา, 2545; สมเดช ศรีทัด, 2545; วิรุจเทพ ถิ่นน้ำโขง, 2539; ยุพาพร สุภาคี, 2547; วีระชัย บุญจรีนาค, 2542) แต่ในทัศนะของผู้วิจัย ยังคงให้ความสำคัญกับการศึกษา เพราะเชื่อว่า การศึกษาเป็นเครื่องขัดเกลาจิตใจและช่วยพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ให้ปราศจากความไม่รู้ รวมถึง การศึกษายังสามารถพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญ ทดเทียมนานาชาติอารยประเทศ

จากความไม่สอดคล้องกันของผลงานวิจัยทั้งหลายเหล่านี้เอง เป็นเหตุให้ผู้วิจัยได้สนใจตัวแปรเรื่องพื้นฐานการศึกษาขึ้นมาศึกษา เพื่อที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับผลการปฏิบัติงานว่ามีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวงหรือไม่



ค่านิยมในการทำงาน

ค่านิยม เป็นอุดมคติหรือความเชื่ออย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลให้ความสำคัญกับสิ่งนั้น และเชื่อว่าวิถีปฏิบัติหรือเป้าหมายบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นจากการอบรมสั่งสอนหรือจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีที่มาจากบิดามารดา ครู อาจารย์ กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่น ๆ เกิดขึ้นตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อเติบโตขึ้นมาก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอีกมากมายในสังคม อันเป็นตัวหล่อหลอมที่ทำให้เกิดค่านิยม ซึ่งค่านิยมมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ซับซ้อนแตกต่างกันไปในแต่ละคน (พลสุข สังข์รุ่ง, 2543; ประยงค์ มีใจชื่อ, 2550; Rokeach, 1968, p. 5; Huse, 1979, p. 572) ดังนั้น ค่านิยมจึงมีลักษณะไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และประสบการณ์ในชีวิตของแต่ละคน

ค่านิยมในการทำงาน เป็นความเชื่อพื้นฐานของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดทัศนคติ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ค่านิยมในการทำงานประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ และความรู้สึกรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ดังนั้น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งสะท้อนถึงวิถีทางของการกระทำว่าอะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ

เพราะค่านิยมในการทำงานจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน นับตั้งแต่การเลือกเข้าทำงานและเมื่อทำงานแล้ว ค่านิยมในการทำงานจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลในการทำงาน (ดำรง พานทอง, 2543; สิริอร วิชชาวุธ, 2549; Super, 1970, p.4; Walter, 1993, p.368; Hodgkinson, 1996, p.106) ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและสามารถพยากรณ์การทำงานได้ (พิชญา ทองคำพงศ์, 2544; ไพบูลย์ อินทิสัตินห์, 2544)

ทัศนคติในการทำงาน

ทัศนคติ เป็นความคิดเห็น ความรู้สึก ความชอบหรือไม่ชอบของบุคคล ที่มีต่อกลุ่มคน สิ่งของหรือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ แสดงออกทั้งด้านบวกและด้านลบ เป็นการแสดงท่าทีในการยอมรับหรือปฏิเสธต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ทัศนคติไม่ได้มีติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละคน ทัศนคติจึงอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งทัศนคติมีความสำคัญต่อมนุษย์ โดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ การประเมินผล ถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา ทัศนคติมีแนวโน้มที่จะประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 56; ประยงค์ มีใจซื่อ, 2550, หน้า 95; พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 42; วิชญ์ สิมะโชคดี, 2538, หน้า 11; ธงชัย สันติวงศ์, 2537, หน้า 160; นิภา แก้วศรีงาม, 2532, หน้า 90-91; Gilmer, 1975, p.253; McCormick & Ilgen, 1980, pp. 302-303; Allport, 1991; Oppenheim, 1966; Schiffman & Kanuk, 1994)

ทัศนคติในการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมากในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เพราะทัศนคติเป็นความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและพร้อมที่จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่สอดคล้องกับทัศนคติของเขา (Katzell & Thompson, 1990, pp. 144-153; พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2529, หน้า 76; วิชญ์ สิมะโชคดี, 2538, หน้า 11) บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานและองค์กร จะแสดงพฤติกรรมตั้งใจทำงานให้แก่องค์กร ทำให้ผลงานที่ได้ในแต่ละบุคคลต่างกัน แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน เขาก็จะไม่เต็มใจ

ที่จะทำงาน หรือทำงานแบบเฉื่อยชา และเป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลและองค์กรได้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2532, หน้า 90-104; Davis, 1977, p.76)

องค์ประกอบของทัศนคติ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทัศนคติเป็นความคิดเห็น ความรู้สึก ชอบหรือไม่ชอบของบุคคล ที่มีต่อกลุ่มคน สิ่งของ หรือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ ซึ่งมีขั้นตอนการเกิดหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (วัฒนา ศรีสัตย์วาจา, 2534; วนิดา เสนิเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล, 2530; สุชา จันทร์เอม, 2540; สุรางค์ โค้วตระกูล, 2544, หน้า 368-369; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 64-65; สิริอร วิชาวุธ, 2549, หน้า 217-218; สุพาณี สฤษฏ์วานิช, 2552, หน้า 72; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 58; Ferguson, 1952; Triandis, 1971)

1. องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ ความคิดรวบยอด ความเชื่อถือของบุคคลเกี่ยวกับคน สัตว์ สิ่งของ หรือสถานการณ์นั้น ๆ รวมทั้งความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อว่าดีมีประโยชน์หรือเลวมีโทษ และเป็นองค์ประกอบแรกของการมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ถ้าบุคคลไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ เลย บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นไม่ได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความคิดว่า สหภาพแรงงานจะเป็นองค์การที่สามารถช่วยเหลือพวกตนให้ได้รับความเป็นธรรมในกรณีพิพาทแรงงานกับนายจ้าง ในกรณีนี้พนักงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับสถานะและบทบาทของสหภาพแรงงานก่อนจึงจะมีความเชื่อว่าหากมีข้อพิพาทแรงงานเกิดขึ้น สหภาพแรงงานจะสามารถช่วยเหลือพวกตนได้ ซึ่งความเชื่อหรือความคิดเห็นเหล่านี้จะเป็นบ่อเกิดของทัศนคติต่อไป

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (affective component) เป็นองค์ประกอบที่ต่อจากองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก เมื่อเรารู้สึกดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราจะแสดงความรู้สึกออกมาในลักษณะที่ยอมรับ แต่ในขณะเดียวกันเราอาจจะแสดงความรู้สึกต่อต้านหากเราไม่ชอบสิ่งนั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานมีความคิดว่า สหภาพแรงงานมีประโยชน์ สามารถที่จะช่วยเหลือพวกตนได้ ก็จะเกิดการ-

ยอมรับหรือสนับสนุนสภาพแรงงาน ซึ่งแสดงออกด้วยการสมัครเป็นสมาชิกของสภาพแรงงานนั้น เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavior component) เป็นความพร้อมของบุคคลที่จะกระทำหรือแสดงออกต่อสิ่งที่ตนเองมีทัศนคติไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนหรือแสดงพฤติกรรมต่อต้าน คือการขัดขวางสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วยต่อสถานการณ์นั้นในทุกวิถีทาง เช่น เมื่อพนักงานเกิดการยอมรับและสมัครเป็นสมาชิกของสภาพแรงงานนั้นแล้ว ก็พร้อมใจกันมาร่วมกิจกรรมและปฏิบัติตามคำขอร้องของผู้นำสภาพแรงงาน ในกรณีที่ต้องการให้สมาชิกมาร่วมชุมนุมต่อต้านหรือการประท้วงเพื่อนัดหยุดงาน เมื่อมีกรณีพิพาทแรงงานกับนายจ้าง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจนั้น เป็นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการยอมรับหรือต่อต้าน ความพอใจหรือไม่พอใจ โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นมานั้นจะมีผลกระทบต่อแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีผลถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ เพราะในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม การจะประผลผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลแล้ว ยังขึ้นอยู่กับทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำนั้นด้วย ถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลถึงพฤติกรรมที่เอื้อต่อสัมฤทธิ์ผลของงาน แต่ในขณะเดียวกันหากบุคคลในองค์การมีทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นแล้ว ก็จะเป็นการยากในการบริหารงานภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

ทัศนคติเป็นเรื่องความคิดเห็น ความรู้สึก ชอบหรือไม่ชอบของบุคคล ที่มีต่อกลุ่มคน สิ่งของ หรือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ มีอารมณ์เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ ในขณะที่ค่านิยม เป็นความเชื่อของกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ที่เชื่อว่าวิถีปฏิบัติหรือเป้าหมายบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ซึ่งทั้งทัศนคติและค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทัศนคติและค่านิยมเป็นแนวโน้มของการแสดงพฤติกรรมของบุคคล การสร้างทัศนคติและค่านิยมในการทำงานที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคล หากพนักงานในองค์การมีค่านิยมและทัศนคติ

ในการทำงานที่ดีต่องานที่ตนเองทำ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ พนักงานก็จะเกิดความรักความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์การทำงาน

การทำงานนอกจากจะทำให้ชีวิตมีคุณค่าและมีความหมายมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดทักษะ การเรียนรู้ ทักษะและความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ทำอีกด้วย ซึ่งหมายถึงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน เพราะเมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการทำงาน ก็ยังมีความหลากหลายและมีความเพิ่มพูนมากขึ้นตามลำดับ ประสบการณ์การทำงานของคุณคนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคุณคนตลอดเวลา ช่วยให้คุณคนเกิดความคิด ทักษะ ทัศนคติต่อการทำงาน ช่วยให้สามารถเรียนรู้งานได้รวดเร็ว และแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยง่าย ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน บุคคลที่มีประสบการณ์การทำงาน จึงมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงาน เนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคจากการทำงาน ผู้ที่มีประสบการณ์จะสามารถเลือกใช้วิธีและแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ และในประกาศรับสมัครงานทั่วไป จะเห็นได้ว่าการระบุข้อความอย่างชัดเจนถึงคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครงาน และได้รับรู้ถึงประสบการณ์การทำงานของคุณคน ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (อุษณีย์ สุนทรโรทก, 2539; อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล, 2541; ศิริจรรย์ วิชาสศศิวิมล, 2548; ประยงค์ มีใจซื่อ, 2548; Wotruba, 1989, pp. 22-29; Lamont & Lundstrom, 1970, p.521) การทำให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานนั้น มีอยู่มากมายหลายวิธีด้วยกัน (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 216-218; Noe et al, 2008, pp. 420-423) เช่น

1. การขยายงาน (job enlargement) ซึ่งเป็นการเพิ่มงาน เพิ่มสิ่งที่มีความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ ๆ ในงานปัจจุบันให้มากขึ้น เพื่อจะเพิ่มว่องจรงาน การเพิ่มจำนวนงานในการทำงานของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของงานเพื่อให้เกิด

ความหลากหลายมากขึ้นกับพนักงาน การปรับปรุงโดยให้ทำงานมากขึ้น หรือการขยายงานในแนวนอน ซึ่งรวมงานที่พนักงานคนอื่นได้ทำมาก่อน (Noe et al, 2008, p. 420; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2540, หน้า 92-93)

2. การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (job rotation) ซึ่งเป็นกระบวนการในการเคลื่อนย้ายคนอย่างเป็นระบบ จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดความหลากหลายและเพิ่มโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน อันจะเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร กล่าวคือ การหมุนเวียนงานช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานที่และสภาพของงาน และยังได้ความคิดใหม่ ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานในแต่ละฝ่าย (Noe et al, 2008, p.420; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2540, หน้า 96-97; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552, หน้า 403-404) การหมุนเวียนงาน ยังเป็นการสร้างบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การลาออก หรือการเกษียณอายุการทำงานของพนักงาน

3. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายสู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่า (transfer, promotion and down moves) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานได้ การโยกย้ายตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานหรือผลตอบแทนให้สูงขึ้น สำหรับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เป็นการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีอำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ส่วนการย้ายสู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่านั้น อาจเกิดจากการที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ (Noe et al, 2008, pp.421-423)

4. การมอบหมายให้ปฏิบัติงานชั่วคราวกับองค์กรอื่น (temporary assignment with other organization) ซึ่งเป็นการเรียนรู้งานจากประสบการณ์การทำงานของพนักงานจากองค์กรอื่น เช่น การฝึกงานภายนอกองค์กร (externship) และการลาพักเพื่อพัฒนาศักยภาพ (sabbatical) ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้รูปแบบและวิธีคิดในการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร (Noe et al, 2008, p.423)

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงานที่ได้กล่าวถึงไปแล้วนั้น ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานทางการศึกษา ค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน รวมถึงประสบการณ์การทำงาน ล้วนมี



ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานทั้งสิ้น หากจะกล่าวถึงเรื่องพื้นฐานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ที่ช่วยขัดเกลามนุษย์ให้ปราศจากความไม่รู้ เพราะผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง ย่อมมีโลกทัศน์กว้าง มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ เพราะบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาจากค่านิยม คือ ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่สังคมควรจะประพฤติปฏิบัติ และแสดงพฤติกรรมออกมาทางทัศนคติ คือ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง หากพนักงานในองค์กรมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่ดี ทั้งต่องานที่ตนเองทำ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ พนักงานก็จะเกิดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันเป็นการสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการปราบปรามครหลวง ตัวแปรพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน จึงมีความน่าสนใจในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา ทัศนคติและค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งน่าจะมีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันมีความเกี่ยวเนื่องถึงผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

บุคคลเมื่อเข้าสู่วัยทำงาน ส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณหนึ่งในสามของวันในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ควรได้รับการออกแบบให้มีความเหมาะสมต่อการทำงานในแต่ละประเภท เพื่อให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี สะดวกสบาย ไม่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพ เพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลดีต่อสุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจของพนักงาน ตลอดจนส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร สิ่งที่ดีว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมของสำนักงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ประกอบด้วย แสงสว่าง สี เช่น สีของฝาผนัง สีของพื้น เพดานสำนักงาน สีของโต๊ะ เก้าอี้ สำนักงาน สีของเครื่องใช้สำนักงาน เสียง และอากาศ ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

แสงสว่าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานที่ทำให้เกิดความปลอดภัย ในขณะที่ทำงานและเป็นผลต่อเนื่องต่อสภาพสายตา และมีอิทธิพลต่อการทำงานทั้งใน ด้านความถูกต้องแม่นยำ ความสะดวกสบาย การลดความผิดพลาด การลดอุบัติเหตุ การเพิ่มผลผลิต การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนเป็นการส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานได้สูงอีกด้วย ทั้งนี้เพราะว่าถ้าพนักงานสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ก็จะ สามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แสงสว่างยังมีผล ต่อการตอบสนองทางจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกสบายตา สบายอารมณ์ ตลอดจนอิทธิพล ทางด้านกายภาพและสุขภาพอีกด้วย หากแสงสว่างในที่ทำงานไม่มีความเหมาะสมแล้ว จะส่งผลเสียต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน เช่น พนักงานอาจรู้สึก ขัดเคืองในตา ซึ่งจะทำให้กล้ามเนื้อตาเกิดความตึงเครียด ตาก็จะเหน็ดเหนื่อยและ สายตาพร่ามัว เกิดความเครียด เนื่องจากการเพ่งหรือหริ้สายตาเป็นระยะเวลาานาน มีผล ทำให้การทำงานอาจผิดพลาด และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน (นภาพรรณ สุทธะพินทุ, 2548, หน้า 198; พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 252-253; พรรณี ประเสริฐวงษ์, 2548, หน้า 82-83; วิทยา อยู่สุข, 2549, หน้า 59; จรรยาพร จุลตามระ, 2547; พัชรา กาญจนารัตน์, 2544, หน้า 18)

สี เป็นองค์ประกอบหนึ่งในที่ทำงาน ที่ทำให้พนักงานเกิดความชอบหรือความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดได้ทั้งความสุขและความทุกข์ และให้ความรู้สึกในเรื่องขนาด น้ำหนัก ความรู้สึกแข็งแรง หรือความรู้สึกในเรื่องอารมณ์ เช่น เกิดความรู้สึกตื่นเต้น สดชื่น สบายใจหรือหดหู่ใจ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน หากเลือกใช้สีได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดูสบายตา สบายใจ พนักงานมีอารมณ์อยากทำงาน ทำให้การทำงานมีความสุข และจะสามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สี สามารถเพิ่มผลผลิต ลดอุบัติเหตุและความ-ผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นกับคนงานได้ (นภาพรรณ สุทธะพินทุ, 2548, หน้า 188-191; พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 254; พรรณี ประเสริฐวงษ์, 2548, หน้า 78-80)

เสียง ในสถานที่ทำงาน อาจมีสิ่งรบกวนมากมายที่ทำให้เสียสมาธิ เช่น เสียงจาก เครื่องมือเครื่องจักรหรืออุปกรณ์สำนักงาน และความสั่นสะเทือน ถ้าเสียงเหล่านี้มีระดับ ความดังของเสียงไม่เกิน 80 เดซิเบล (เอ) ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการ สูญเสียการได้ยิน ก็ไม่มีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ แต่ถ้าหากระดับความดังของเสียง มีมากกว่า 80 เดซิเบล (เอ) นอกจากจะทำให้หูหนวก หูตึงหรือสูญเสียการได้ยินแล้ว ยังมี ผลกระทบต่อการทำงาอื่น ๆ ของร่างกายด้วย เช่น ทำให้เกิดแผลในกระเพาะอาหาร เนื่องจากเสียงดังทำให้กระเพาะหลั่งน้ำย่อยมากขึ้น ความดันโลหิตสูง ต่อมธัยรอยด์เป็นพิษ ขาดสมาธิในการทำงาน เกิดความรำคาญและความเครียดซึ่งก่อให้เกิดโรคจิต โรคประสาท ทำให้เกิดความผิดพลาดมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (นภาพรรณ สุทธะพินทุ, 2548, หน้า 197; พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 251-252; พรรณี ประเสริฐวงษ์, 2548, หน้า 87; วิทยา อยู่สุข, 2549, หน้า 46; พัทธา กาญจนารัตน์, 2544, หน้า 17-18; เอกวัฒน์ โอภาสพงษ์กร, 2547)

อากาศ ภายในสำนักงานจะเป็นที่รวมของกลุ่มคนทำงานจำนวนมากที่ใช้ชีวิตอยู่ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 8 ชั่วโมงต่อวัน การสร้างอากาศให้เย็นสบายสดชื่น มีการถ่ายเท อากาศที่ดี จะทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการทำงานมีคุณภาพและสภาพอากาศยังมีผล ต่อสติปัญญา เนื่องจากสมองได้รับออกซิเจนอย่างเพียงพอ หากสภาพอากาศในสถานที่ ทำงานไม่มีความสมดุลกันก็จะส่งผลกระทบต่อร่างกาย เช่น อากาศร้อนเกินไปจะทำให้ พนักงานรู้สึกอ่อนเพลีย หงุดหงิด โกรธง่าย ขาดสมาธิในการทำงาน ทำให้ทำงานได้ไม่ เต็มที่ หรือหากอากาศเย็นเกินไป จะทำให้การไหลเวียนของโลหิตไม่ดี หรืออาจจะไม่ หมุนเวียนเลยก็ได้ จากสาเหตุนี้ทำให้อวัยวะส่วนนั้นขาดโลหิตไปหล่อเลี้ยง ทำให้เกิด อากาธา หมดความรู้สึก นาน ๆ อาจจะทำให้เนื้อเยื่อส่วนนั้นตายได้ (นภาพรรณ สุทธะพินทุ, 2548, หน้า 209; พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 255; ขนิษฐา วิเศษสาคร และ มุกดา ศรีรงค์, 2542, หน้า 259-262; วิทยา อยู่สุข, 2549, หน้า 47)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน หากมีการจัดการและเปลี่ยนแปลง ให้มีความเหมาะสม อยู่ในสถานที่น่าพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่สร้าง บรรยากาศองค์การให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นการจูงใจในการทำงาน อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งมีส่วนช่วยในด้านการเพิ่มผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ลดความ

เพื่อหน่วย ชำชากรจำเจของงาน และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในด้านผลผลิตอีกด้วย ผลดีเหล่านี้ไม่เพียงจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือกิจการอีกด้วย ทั้งนี้เพราะค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานในองค์กรนั้น เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดขององค์กร เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปกับตัวอาคารสำนักงานและการบริหารจัดการขององค์กร หากสิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว จะส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน หรือเป็นสาเหตุให้พนักงานเจ็บป่วย ต้องเสียค่ารักษาพยาบาลหรือเงินชดเชยในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้ต้นทุนในการผลิตหรือการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลง

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ล้วนมีผลต่อการรับรู้และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานดี มีความเหมาะสม พนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงานไม่มีความเหมาะสม จะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้าในการทำงาน และเป็นสิ่งที่บั่นทอนสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของพนักงานไปอย่างช้า ๆ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (เขาวลัทธิ กุลพานิช, 2533; จันทนา นาคฉาย, 2544; วรางคณา สิริปุชกะ, 2544; สุขาดา สีสวรรณ, 2546; สกุลนารี กาแก้ว, 2546; ธัญญา ผลอนันต์, 2546; สุนทรี ศักดิ์ศิริ, 2548; สวรรค์ สวชนไพบูลย์, 2548; ปกรณ์ ปรีชาภรณ์, 2552; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551, หน้า 416; จรรยาพร จุลตามระ, 2547; Quible, 1996, pp. 79-90)

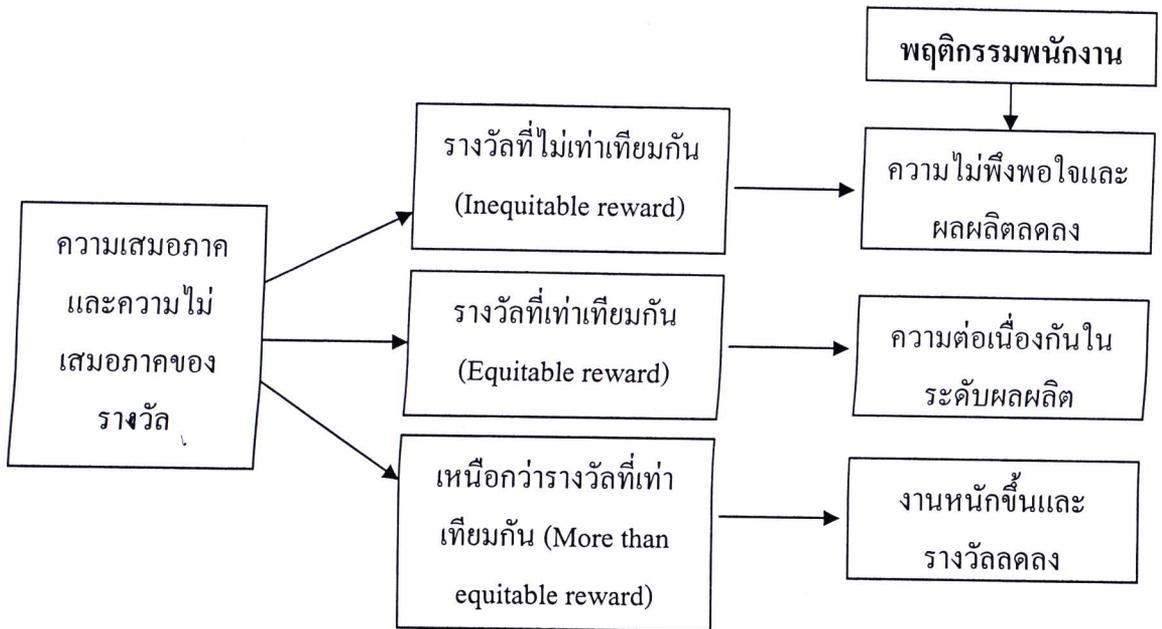
การบังคับบัญชา

ในสถานที่ทำงานประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมากที่มาอยู่ร่วมกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่า ต้องได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงต้องแสดงศักยภาพของผู้บริหารในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เมื่อพนักงานมีจิตใจรัก ศรัทธาและเชื่อในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วก็พร้อมที่จะทุ่มเททั้งสติปัญญาและกำลังกาย เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตนเองรัก ศรัทธาหรือเชื่อมั่น มนุษย์จะสามารถทำงานได้ดีที่สุดเมื่อเขาได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้น องค์การจึงมีการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การให้รางวัลบุคคลที่ผลงาน และผลตอบแทนแก่ผู้สร้างผลกำไรให้แก่องค์การ (สิทธิโชค วรรณสันติคุณ, 2540, หน้า 9-12; Daughtrey & Ricks, 1989, p. 325; Pearce & Robinson, 1989, p. 4; Plunkett, 1992)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake & Mouton, 1964) มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับพยายามหาทางปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และสร้างทีมงานที่มีความสามารถ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้มองเห็นกรอบงานหรือโครงสร้างของการควบคุมงานแบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน และจะช่วยให้สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้ทราบแนวทางในการกำกับดูแลงาน และเพราะเหตุผลใดจึงเลือกแนวทางดังกล่าว นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจอันเป็นที่มาของแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ยังมีประโยชน์ในการที่จะเข้าใจวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความตึงเครียดและความกดดันที่มีมักจะเกิดขึ้นจากการจัดการกับปัญหาโดยวิธีการที่อาจจะมีจุดอ่อนอยู่

การควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะเน้นในเรื่องที่สำคัญอยู่สองประการ คือ ประการแรก การบังคับบัญชาแบบการเน้นงาน ซึ่งเป็นการเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น การกำหนดชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรเติบโตหรือพัฒนาและการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ แนวทางการบริหารลักษณะนี้อาจได้ผลงานในระยะสั้น หากใช้ในระยะยาวจะทำให้ความตั้งใจในการทำงานก็จะน้อยลง และประการที่สองคือ การบังคับบัญชาแบบการเน้นคน เป็นการเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ใช้อำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนหรือสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจึงควรต้องเน้นทั้งงานและเน้นคนในระดับสูง

ลักษณะการบังคับบัญชาที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน ซึ่งพนักงานจะประเมินผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เขาได้จากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น โดยอาจจะใช้ตนเองซึ่งเคยทำงานในตำแหน่งอื่นภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ และอาจใช้บุคคลอื่นภายในองค์กรหรือบุคคลอื่นนอกองค์กรเป็นตัวเปรียบเทียบ ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคหรือความไม่เท่าเทียมจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่พนักงานคนอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (felt negative inequity) จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนน้อยเมื่อประเมินหรือเปรียบเทียบระหว่างผลที่ออกมาของตนกับสิ่งที่ตนได้ทุ่มเทลงไปกับบุคคลอื่น และความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (felt positive inequity) จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมากกว่าเมื่อประเมินหรือเปรียบเทียบระหว่างผลที่ออกมาของตนกับสิ่งที่ตนทุ่มเทลงไปกับบุคคลอื่น (Schemerhorn, Hunt & Osborn, 1994, p. 179; Adams, 1963, pp. 422-436;) แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 แสดงทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (Adams's equity theory)

ที่มา. จาก พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior): แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (หน้า 96), โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

ความรู้สึกทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนส่งผลในทางลบทั้งสิ้น เพราะอาจจะทำให้บุคคลแสดงการกระทำออกมาในรูปแบบต่าง ๆ คือ บุคคลอาจทุ่มเทให้กับการทำงานน้อย หรือแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาไม่เต็มที่ หรือตัดสินใจลาออกจากองค์กร แต่ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป และถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความเสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น เพื่อให้รู้สึกว่ามีค่าเท่าเทียมหรือเหมาะสมกับผลงานที่ได้ปฏิบัติ จากตัวแปรเรื่องการบังคับบัญชา ได้มีผลงานการวิจัยที่สามารถยืนยันได้ว่าการได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน (อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์, 2548; บุญเชิด ชื่นฤดี, 2548)

บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังทำให้เกิดความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างบรรยากาศองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน และพบว่า การปรับปรุงองค์การจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เป็นผลลัพธ์สุดท้าย สามารถแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การได้เป็นอย่างดี โดยจำนวนของกิจกรรมที่กระทำสำเร็จมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศการทำงานมากกว่าความสำคัญของกิจกรรมเหล่านั้น บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงาน เช่น ความพึงพอใจในงานและเจตคติเกี่ยวกับงาน โดยจากการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ผลผลิตและความพึงพอใจในงาน (ปิยาภรณ์ ครองจันทร์, 2546) บรรยากาศองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ ย่อมพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตัวแปรเรื่องบรรยากาศองค์การ จะศึกษาถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตยหรือแม้กระทั่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จและการเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน (ณัฐชัชวาล วิจิตรจามรี, 2553) โดยจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย องค์การใดก็ตาม จะประสบความสำเร็จในเรื่องที่ตั้งเป้าหมายได้นั้น ความร่วมมือร่วมใจกันของ

สมาชิกในองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แม้จะมีผู้นำที่เข้มแข็ง แต่หากสมาชิกในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ การที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นได้ยากมากทีเดียว การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่องบางประการ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น เท่ากับเป็นการยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ และทำให้พนักงานเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์การ พนักงานจะมีความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น เพราะรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร และยังเป็นการช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในองค์การได้อีกด้วย จึงทำให้ง่ายต่อการบังคับบัญชา เพราะพนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น (อัจฉรา โพธิยานนท์, 2539; สมยศ นาวิการ, 2545; สมพงษ์ เกษมสิน, 2543; ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, 2542; ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2553, หน้า 194; Kanungo, 1982; Lawer & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965; Rabinowitz & Hall, 1981)

การทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการเน้นคุณค่าความเป็นมนุษย์ของพนักงาน และทำให้การตัดสินใจเป็นลักษณะของกลุ่ม ส่งผลให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน การได้รับข่าวสารจากองค์การอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีการกระจายการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชาสู่พนักงานในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเกี่ยวกับงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนเองนั้น จึงเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศองค์การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการความประสบความสำเร็จของพนักงาน หากพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน หรือช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจในการร่วมกันออกแบบงาน มอบหมายงาน แสดงความคิดเห็น มีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการแบ่งรางวัลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือผลผลิตให้แก่องค์การ การดึงเอาศักยภาพของพนักงานทุกคนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์การ ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม จึงมีแต่ได้มากกว่าเสีย เพราะนอกจากจะได้ความสามารถทุกด้านจากพนักงานแล้วยังทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าตัวเองมีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าต่อองค์การ นอกจากนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงานยังทำให้ผู้บริหารทราบถึงความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อจะได้บริหารงาน

ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเป็นวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของกำลังความคิดของทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต และความเชื่อถือตนเองได้ อันเป็นความต้องการสูงสุด 2 อย่างในทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (สุชาติ อรุณวุฒิวงศ์, 2541, หน้า 4; สมบูรณ์ อำพนพรัตน์, 2545, หน้า 16; นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 3; Cummings & Worley, 2005; Foot & Hook, 2002; Ivancevich & Matteson, 1999; Defendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002, p. 94)

การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารมีบทบาทในองค์กรแต่ละแห่งเป็นอย่างมาก ในฐานะที่เป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรเป็นสังคมนะหนึ่งซึ่งแต่ละคนทำงานร่วมกัน โดยอาศัยระบบการจัดอำนาจบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารนับได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขงานให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและสามารถนำมาใช้สนับสนุนการบริหารองค์กรได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

การสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 64) และการสื่อสารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เนื่องจากทำให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่

สองคนขึ้นไปมารวมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันไว้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เทคนิคการสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากภายในองค์กรย่อมมีการสื่อสารระหว่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารต้องปฏิสัมพันธ์กับคนทุกระดับ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์และการทำงานให้สำเร็จลงด้วยดี โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นด้านการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในข้อความที่ได้สื่อออกไป ไม่ว่าจะเป็น คำสั่ง กฎ ระเบียบ คำขอร้อง คำเตือน ข้อบังคับในการทำงาน หรือการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารภายในองค์กร ถ้าการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพดีพอ องค์กรนั้นย่อมที่จะอ่อนแอลงได้ ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน บรรยากาศการทำงานจะไม่ราบรื่น ก่อให้เกิดความแตกแยก การงานไม่พัฒนาไปในทางที่ดี และในขณะเดียวกันการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันด้วยเช่นเดียวกัน การสื่อสารในองค์กรจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารที่บุคคลพยายามหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน (Mintzberg, 1975, pp. 49-61; ประยงค์ มีใจชื้อ, 2550, หน้า 173; พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548, หน้า 94-97; สุรพล พยอมแย้ม, 2548, หน้า 87-96; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551, หน้า 171-172; อัญชลิ โปธิทอง, 2551, หน้า 179-180) ความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่ จึงขึ้นอยู่กับว่า ข่าวสารถูกสื่อสารไปยังบุคคลในทุกส่วนขององค์กรอย่างดีแค่ไหน

ดังได้กล่าวแล้วว่า บรรยากาศองค์กร เป็นการรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวแปรเรื่องบรรยากาศองค์กร จะศึกษาถึง การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งทั้งสองเรื่องถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงาน การที่องค์กรใดจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น จักต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานทุกฝ่าย และจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น มนุษย์ย่อมต้องการที่จะแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความต้องการนี้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมนุษย์จะมีความต้องการการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต อันเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับงานวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง จะกล่าวถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยจะกล่าวรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางที่สูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน หากจะพูดถึงเกณฑ์การพิจารณาที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้นก็อาจจะมีแตกต่างกันไป และส่วนมากก็มักจะมีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเลื่อนขั้น โดยยึดถือตามหลักความสามารถ หรือผลงาน (merit) และการเลื่อนขั้น โดยยึดถือหลักอาวุโส (seniority) ในทัศนะของฝ่ายจัดการ ส่วนมากจะนิยมวิธีการพิจารณาจากผลงานและความสามารถ เนื่องจากระบบการเลื่อนขั้นตามระบบอาวุโสอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญ ซึ่งถ้าหากยึดระบบอาวุโสเพียงอย่างเดียว จะเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ การยึดหลักอาวุโส ยังเป็นการทำลายความกระตือรือร้นของผู้ที่มีความสามารถที่จะหมดกำลังใจ ดังนั้น เพื่อความเหมาะสมการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาประกอบกันทั้งสองทางให้สมดุลและดีที่สุด กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงความสามารถหรือผลงานควบคู่กับอายุงานหรือความอาวุโสในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงตามความรู้และความสามารถ



หรือการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง การที่พนักงานในองค์กรเห็นนโยบายการเลื่อนตำแหน่งพนักงานขององค์กร จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเช่นกัน ซึ่งโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจของพนักงาน ดังนั้น องค์กรส่วนมากจึงนิยมที่จะปรับเลื่อนระดับของพนักงานในองค์กร (promotion from within) มากกว่าจะคัดเลือกจากพนักงานนอกองค์กร (ซงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 336-338; Mondy & Noe, 2005, pp. 468-469)

โอกาสในการศึกษาต่อ

การศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างไม่รวดเร็ว และการศึกษายังเป็นเครื่องขัดเกลามนุษย์ ให้ปราศจากความไม่รู้ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาและปรับปรุงทักษะของตนเองทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในสังคม (สุพัตรา สุภาพ, 2515 หน้า 128; นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2545, หน้า 39) และช่วยให้สามารถเข้าใจถึงธรรมชาติและวิทยาการต่าง ๆ ได้ดี โดยที่การศึกษาจะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 124-125; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 7-8) บุคคลที่ได้รับการศึกษาย่อมใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจและการเข้าถึงปัญหาได้ดีกว่าคนที่ไม่ได้รับการศึกษา นอกจากนี้ การศึกษายังมีส่วนทำให้คนมีความสามารถในการทำงานและพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมผ่านการเรียนรู้มามากกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ มีองค์ความรู้ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีมุมมองต่าง ๆ ที่กว้างขึ้น มีโอกาสทำงานได้สำเร็จและมีหน้าที่งานการสูง (สุพานี สถยภู่วานิช, 2552, หน้า 35; ประสาน วงศ์ใหญ่, 2549, หน้า 83) ผู้มีการศึกษาสูงจึง

น่าจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อว่า ตนจะสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และการศึกษาที่ดี จะช่วยให้บุคคลตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่า ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ เลือกวิธีการเผชิญกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม ส่วนผู้ที่มีระดับสติปัญญาหรือระดับการศึกษาต่ำ จะมีผลต่อการเกิดปฏิกิริยาตอบสนองและการเผชิญต่อสถานการณ์ รวมถึงการตัดสินใจปัญหาใจแก่ปัญหานั้น ๆ ต่างกันไป (Clark, 1987, p. 671) เพราะการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความพยายาม ความต้องการในการใฝ่รู้ เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ระดับการศึกษายังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (พัชมน อินโต, 2546)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสได้รับการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอแล้ว จะส่งผลให้พนักงานมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะความรู้และวิทยาการต่าง ๆ ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากพนักงานในองค์กรได้รับโอกาสในการศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอแล้ว องค์กรก็จะได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากการเรียนรู้ นั่น ตัวแปรเรื่องโอกาสในการศึกษาต่อ ไม่จำกัดเฉพาะแค่การเรียนในห้องเรียนเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้ห้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วอย่างเช่นในปัจจุบัน

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Dessler, 2003, p. 187; Cascio, 2003, p. 290; อารมณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548, หน้า 163; สมชาติ กิจยรรยง, 2550, หน้า 14; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 265; สมคิด บางโม, 2553, หน้า 15; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2544, หน้า 3; ปรียาพร วงษ์อนุตร โรจน์, 2553, หน้า 211)

การฝึกอบรมจึงถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยที่กระบวนการฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 124-125; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 7-8)

ความสำคัญของการฝึกอบรม

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรจะมีความยุ่งยากซับซ้อนในปัญหาต่าง ๆ ที่คนเข้าไปเกี่ยวข้องเสมอ ถึงแม้องค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและได้นำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานก็ตาม แต่การฝึกอบรมก็ยังมีความสำคัญและมีความจำเป็น เพราะการฝึกอบรมจะช่วย

พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งการอบรมมีความสำคัญต่อทุกฝ่าย (พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 202; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540, หน้า 36-48; สมคิด บางโม, 2553, หน้า 16; สมชาติ กิจยรรยง, 2550, หน้า 15-16; สุปล เพชรานนท์, 2542, หน้า 16-17; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2544, หน้า 9-10; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 8-10; สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ณะทะกั่วทุ่ง, 2539, หน้า 15-16; ฌัญฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 131-135) ซึ่งสรุปได้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ความชำนาญงานแก่บุคลากร ซึ่งทำให้พนักงานขององค์การมีความรู้ที่ทันสมัยต่อข้อมูลข่าวสาร และวิทยาการความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการทำงานที่ผิดพลาด อันเป็นความสูญเสีย ความสิ้นเปลือง ทั้งในด้านวัสดุและเวลาการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ และการมีทักษะที่มีประโยชน์จะทำให้พนักงานมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จะเลื่อนขั้นรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ความสำคัญต่อองค์การ เมื่อบุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ทั้งยังช่วยลดอันตรายและอุบัติเหตุในการทำงาน ซึ่งถือเป็นการลดต้นทุนขององค์การด้วย การมีบุคลากรที่มีคุณภาพนับเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ และการฝึกอบรมยังเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายของหน่วยงานใหม่ในอนาคต รวมทั้งการแก้ปัญหาความขาดแคลนกำลังคน ทั้งนี้การฝึกอบรมยังก่อให้เกิดความรักความเข้าใจและความสามัคคีในหน่วยงาน เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่งผลถึงบรรยากาศที่ดีในการทำงานขององค์การด้วย

3. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานได้รับความรู้จากการฝึกอบรมแล้ว จะช่วยให้พนักงานตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ อันส่งผลถึงการเพิ่มผลผลิตในส่วนของตนเองให้สูงขึ้น และยังสามารถแก้ไขงานที่ผิดพลาดได้ด้วย รวมถึงช่วยเสริมสร้างการเป็นภาวะผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ทั้งนี้ การฝึกอบรมยังช่วยลดเวลาในการสอนงาน การพัฒนาพนักงานและลดภาระในการปกครองบังคับบัญชา อันจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจึงเอื้อประโยชน์ให้แก่ทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง ในส่วนขององค์กรจะได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องจักร ทั้งช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายต่าง ๆ ในส่วนของพนักงานเองจะมีความมั่นใจในการทำงาน รู้ถึงมาตรฐานของงาน รู้นโยบายของหน่วยงานมีขวัญกำลังใจที่ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ผู้ได้รับประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งได้แก่ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะได้ประโยชน์ตรงที่ประหยัดเวลาในการสอน หรือแนะนำงาน โดยสามารถนำเวลาไปใช้ในการบริหารด้านอื่น และพนักงานก็สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 67)

การดำเนินธุรกิจมีเป้าหมายสูงสุดคือ ผลกำไร และการที่องค์กรจะสามารถมีกำไรทางธุรกิจหรือมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้น บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างถ่องแท้ ประกอบกับในปัจจุบันเป็นยุคสังคมข่าวสาร วิทยาการความรู้ในสาขาต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าและมีความทันสมัยขึ้นทุกวัน เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้ มีศักยภาพในการทำงานพนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงนับว่ามีความสำคัญ และยังเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับองค์กร เพราะการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะและทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมมีอยู่หลายประเภทขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม และในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง ของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม และจะต้องดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน นอกจากนั้น

การฝึกอบรมที่ดีนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการแข่งขัน และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วย

จากการศึกษาตัวแปรเรื่อง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน (อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์, 2544; บุญเชิด ชื่นฤดี, 2548) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการที่จะแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในจากทำงาน ทั้งโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณธรรม โอกาสในการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพและเป็นการเพิ่มคุณค่าในตัวเองของพนักงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับและยังเป็นเครื่องที่แสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หากพนักงานพิจารณาเห็นว่าตนเองมีโอกาสนี้ก้าวหน้าในหน่วยงานที่ทำ ย่อมจะทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แต่ในขณะเดียวกัน หากพนักงานมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับเหตุผลดังกล่าว ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรย่อมจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย

ผลตอบแทนในการทำงาน

ค่าจ้างแรงงานหรือผลตอบแทนในการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่องค์กรได้จัดไว้ให้ นั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเศรษฐกิจ ในฐานะที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานการครองชีพของผู้ปฏิบัติงานทุกคน และเป็นแหล่งสำคัญของอำนาจซื้อ ค่าจ้างแรงงานหรือผลตอบแทนในการทำงาน นอกจากจะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญของรายได้แล้ว ยังเป็นเครื่องที่แสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและการยอมรับของสังคมอีกด้วย ตัวแปรเรื่องผลตอบแทนในการทำงาน ของงานวิจัยเรื่องนี้ จะกล่าวถึง ผลตอบแทนในการทำงาน ทั้งผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนไม่ใช่เงิน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ

ที่องค์กรมีให้ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปีจะกล่าวถึงโดยละเอียดดังต่อไปนี้

ผลตอบแทนในการทำงาน

ในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับแล้ว สิ่งที่พนักงานคาดหวังจากการทำงาน คือ ผลตอบแทนจากการทำงาน ที่พนักงานได้ทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจและสติปัญญาลงไป ซึ่งประกอบไปด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ผลตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งที่หน่วยงานจ่ายให้แก่พนักงาน มีทั้งในรูปแบบของเงินและสวัสดิการ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน นอกจากจะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญของรายได้ส่วนใหญ่ของเขาแล้ว ยังจะเป็นตัวกำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและการเป็นที่ยอมรับของสังคม อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานด้วย พนักงานจึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อจำนวนมาคน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับและเปรียบเทียบกับงานที่ตนเองได้ทำ นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะงานชนิดเดียวกัน ความรู้ในระดับเดียวกัน ประสบการณ์พอกันด้วย ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและให้มีคุณค่าเหมาะสมกับงานที่ทำให้องค์กร ซึ่งคุณภาพของการดำรงชีวิตของพนักงานจะเป็นประการใดขึ้นอยู่กับค่าจ้างหรือเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 88; กรรณิการ์ นิยมศิลป์, 2544, หน้า 38; ชงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 349; สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 245; ญัฐพันธ์ เขจรนนทน, 2545, หน้า 214; สุดา สุวรรณภิมย์, 2547, หน้า 82-83; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 238-239; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 267)

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นค่าตอบแทนทางตรง ซึ่งหมายถึงสิ่งตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง สวัสดิการหรือสิ่งตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง ไม่สัมพันธ์กับผลงานหรือคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่นอกเหนือจาก

ค่าจ้างแรงงาน โดยตรงที่มอบให้กับพนักงาน แต่เพื่อให้เกิดความผูกพันจงรักภักดี และ เกิดความรู้สึกร่วมในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ได้แก่ ประโยชน์และบริการ รูปแบบต่าง ๆ เช่น สิทธิการลา เงินค่าเช่าบ้าน การรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร เงิน ช่วยค่าครองชีพ เงินทดแทน กองทุนสมทบ การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการ ทางด้านการศึกษา บำเหน็จบำนาญ การปฏิบัติงานทดแทน ฯลฯ ซึ่งเป็นการจัดหาสิ่งที นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน โดยถือเป็นเสมือนหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อเป็นการธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร (Dessler, 2003, p. 302; ชงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 448-451; มหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมาธิราช, 2552, หน้า 414-415; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 268)

ค่าตอบแทนในการทำงาน นอกจากจะมีความสำคัญต่อพนักงานแล้ว ก็เป็น ตัวกำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและการเป็นที่ยอมรับของสังคม ยังเป็นปัจจัยที่มีความ เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการองค์กรทั้ง โดยทางตรงและ โดยทางอ้อม ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการดึงดูด บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานกับองค์กร รวมทั้งเพื่อเป็นการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากหากองค์กรมีการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานที่มีความเหมาะสม จะเป็นการ สร้างขวัญและกำลังใจพนักงานในการทำงาน พนักงานจะใช้ความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลดี ต่อองค์กร สามารถลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้ และการพิจารณากำหนด- การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังเป็นการบริหารและควบคุมต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 171; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 216-217)

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทน ก็คือการพัฒนาสร้างระบบ การให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างพร้อมกัน โดยที่ระบบการจ่าย ผลตอบแทนในการทำงานที่ดี สามารถดึงดูดใจให้พนักงานสนใจทำงาน และสามารถจูง ใจให้พนักงานทำงานด้วยดี เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นายจ้าง ซึ่งหลักในการกำหนด ค่าตอบแทนให้เกิดความพึงพอใจกับทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานนั้น ควรพิจารณา

จากหลักพื้นฐานในเรื่องต่อไปนี (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 274-275; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552, หน้า 414-415; ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 240-241)

1. หลักความยุติธรรม เมื่อองค์กรได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ก็สมควรตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างคุ้มค่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและยุติธรรม ซึ่งอาจพิจารณาโดยประเมินจากเวลา ความพยายาม ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ หรือระดับของทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน เป็นต้น

2. หลักความพอเพียง องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามอัตราขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานที่กฎหมายกำหนดไว้และให้เพียงพอกับมาตรฐานการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งฝ่ายองค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน อาจนำเอาดัชนีราคาผู้บริโภค ซึ่งหมายถึง ตัวเลขทางสถิติที่ใช้วัดการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าและบริการที่ครอบครัวหรือผู้บริโภคซื้อหามาบริโภคเป็นประจำ มาใช้ประกอบการพิจารณา ซึ่งจะช่วยให้เห็นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ต้นทุนค่าครองชีพสูงขึ้นหรือต่ำลงมากน้อยเพียงใด

3. หลักความสมเหตุสมผล เป็นการประเมินค่างาน เพื่อกำหนดค่างานเปรียบเทียบหรือพิจารณาค่าความสำคัญของงานต่อบริษัท ควบคู่ไปกับการประเมินคุณค่าของพนักงาน (employee evaluation or performance evaluation) ที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินทั้งในเชิงผลของงานที่เกิดขึ้นและผลของการดำรงอยู่ของพนักงานผู้นั้นต่อองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนจึงต้องมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในแต่ละระดับ โดยพนักงานในระดับเดียวกันก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

4. หลักความสามารถในการจ่าย ด้วยเหตุผลที่ว่า การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน ถือเป็นต้นทุนการผลิตประเภทหนึ่ง หากสูงเกินไปจะทำให้องค์กรได้รับกำไรน้อยลงหรือขาดแรงจูงใจในการขยายงาน การที่องค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานในอัตราใด จะต้องพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีทรัพยากรทางการเงินมากเพียงพอที่จะจ่าย

ให้กับพนักงานหรือไม่ ทำให้หลักเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานเป็นไปอย่างเสรี ภายใต้เงื่อนไขของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน และความสามารถในการจ่ายขององค์กร

5. หลักความสม่ำเสมอ องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอตามที่ตกลงกันไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและวางแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง

6. การจ่ายค่าตอบแทนควรมีลักษณะจูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมัยใหม่ที่มีการกำหนดกลยุทธ์มักใช้หลักการนี้ในการจูงใจพนักงานให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล

นอกเหนือจากผลตอบแทนในการทำงานที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีค่าตอบแทนอีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรจัดไว้บริการหรืออำนวยความสะดวกแก่พนักงานนั้นก็คือการจัดสวัสดิการ ซึ่งองค์กรจัดไว้บริการแก่พนักงาน เพื่อมุ่งผลประโยชน์ให้เกิดกับพนักงานขององค์กรให้มีความรัก ความผูกพันกับองค์กร และรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการมีทั้งที่กฎหมายกำหนด คือ สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงานตามข้อกำหนดกำหนด เช่น การประกันสังคม เงินทดแทน การลาภกิจส่วนตัวและลาป่วย บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของพนักงานในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร ส่วนสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงานขององค์กรด้วยความเต็มใจ เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการ และกีฬา โบนัส การให้สิทธิในการซื้อหุ้น การจ่ายเงินประกันชีวิต เป็นต้น (สัมฤทธิ์ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 291; บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 247; สุคาศิริ วศวงศ์, 2548, หน้า 192) สวัสดิการประเภทหลังนี้ องค์กรจัดขึ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

รวมถึงความพอใจในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดี และความรู้สึกร่วมระหว่างพนักงานและองค์การหากองค์การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งถือเป็นสวัสดิการและผลประโยชน์ต่ำกว่าตลาดทั่วไปแล้ว อาจเป็นผลให้ไม่มีผู้ใดประสงค์เข้ามาทำงานให้กับองค์การนั้นหรือแม้จะมีผู้เข้ามาทำงาน องค์การก็จะไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานเหล่านั้นไว้ได้นาน (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 268; ฌีญูพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 240)

มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาโอกาสและความก้าวหน้าจากการทำงานรวมถึงต้องการผลตอบแทนจากการทำงานทั้งในรูปของเงินและสวัสดิการที่องค์การจัดไว้ให้อย่างยุติธรรม และมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความทุ่มเทที่มีให้องค์การ เพื่อให้การดำรงชีวิตของพนักงานมีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากบุคคลและยังเป็นเครื่องที่แสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หากพนักงานพิจารณาเห็นว่าสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้องค์การ มีผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว พนักงานย่อมจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แต่ในขณะเดียวกัน หากพนักงานมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับเหตุผลดังกล่าว ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์การย่อมจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่องค์การจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร และความสามารถทางการเงินหรือความเหมาะสมกับงบประมาณของหน่วยงาน โดยองค์การควรจัดผลตอบแทนในการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับองค์การที่มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันหรืออยู่ในพื้นที่เดียวกัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550, หน้า 229-230; Dwivedi, 1982, p. 239) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร รวมถึงเป็นการธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่า มีเกียรติภูมิและมีความสำคัญสูงสุดขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอาศัยอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันไปตลอดชีวิต การที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันก็เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม เพื่อความอยู่รอด เพื่อความปลอดภัย ต้องการความรักและความเข้าใจจากคนรอบข้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคล เพื่อการมีชีวิตที่เป็นสุข และการปฏิบัติงานก็จะราบรื่น บุคคลสร้างความสัมพันธ์ได้จากการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในครอบครัว เพื่อน ครู หรือบุคคลรอบข้าง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนี้ ทำให้เกิดการตอบสนอง การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ที่จะทำให้นักบุคคลสามารถเข้าถึงโลกภายในของบุคคลอื่นได้ เมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ก็จะมีความรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับความเป็นจริง เรียนรู้ที่จะไว้วางใจผู้อื่น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังช่วยในการพัฒนาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เช่น ความรู้สึกผูกพัน ความอบอุ่น การเอาใจใส่ การยอมรับ การมีคุณค่ารวมทั้งความรู้สึกในด้านดีต่าง ๆ ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้นักมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และมีการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ดังเช่น การทำงานร่วมกันในองค์การ ซึ่งเป็นระบบหนึ่งของสังคม มนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมีระบบที่สลับซับซ้อน จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่เสมอทั้งทางตรงและทางอ้อม (Milton, 1981, p. 196; Ruben, 1984, p. 249; Pace & Faules, 1989, p. 193; พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2541; วรางคณา เกตุวงศ์วีระชาติ, 2545, หน้า 10, พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548, หน้า 44)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นในชีวิตส่วนตัว การศึกษาเล่าเรียนหรือในชีวิตการทำงาน ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่กลมเกลียวและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ส่งผลให้การใช้ชีวิตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาอันสั้นหรือระยะเวลาอันยาวนาน และในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของแต่ละคนดำเนินไปอย่างมีความสุข มีความรัก ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามอัธยาศัย เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดี

ยอมจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจหรือความขัดแย้ง เกิดความล้มเหลวในการทำงาน (MacNeilage & Adam, 1982, p.24; Flippo, 1966, p. 15; Gellerman, 1966, p. 12; Baron & Paulus, 1991, p. 2; Devito, 1986, pp. 244-245; วิจิตร อาวะกุล, 2542, หน้า 26; พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548, หน้า 46; วิชัย แหวนเพชร, 2548, หน้า 16)

การปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นนอกเหนือจากความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้ว ยังเป็นผลของความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในหน่วยงานอีกด้วย ไม่ว่าจะบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานเสียแล้ว การทำงานก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากเราทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความรู้สึกเบื่อกันเพื่อนร่วมงานขึ้นมา เราจะมีความรู้สึกเบื่องาน ไม่อยากที่จะทำงาน แต่ถ้าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกันเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปรึกษาหารือหรือปรับทุกข์กันได้ งานเราเขาช่วยงาน เราก็จะเกิดความสนุกสนานในการทำงานอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (วิจิตร อาวะกุล, 2528, หน้า 179; อารี เพชรผุด, 2530, หน้า 11) การสร้างความสำเร็จในการทำงาน จึงต้องมีองค์ประกอบเรื่องมนุษย์สัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก บุคลิกภาพ ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ฯ ความแตกต่างเหล่านี้ย่อมจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลย่อมมีเอกลักษณ์เฉพาะตน การพยายามทำความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล จะช่วยในการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีได้ เพราะมนุษย์สัมพันธ์ดีย่อมจะช่วยเป็นพื้นฐานให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม หากมนุษย์สัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมส่งผลเสียถึงความไม่ร่วมมือกัน การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ความบาดหมาง ทะเลาะวิวาทกัน การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจ รวมทั้งความไม่เป็นสุขภายในตัวบุคคล พื้นฐานสำหรับการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนั้น อาศัยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Johnson, 1986; Beyer & Marshall, 1981, pp. 662-665; Hansen, Warner & Smith, 1976, p. 144)

1. ความจริงใจซึ่งกันและกัน เป็นการมีทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านส่วนตัว และด้านการงาน การแสดงออกซึ่งความอบอุ่นในการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยความรู้สึกสบายใจ มีการผ่อนคลาย มีการติดต่อกันตัวต่อตัวโดยการแสดงออก ซึ่งความเคารพแก่กัน ให้ความสนใจและความห่วงใยบุคคลอื่น เป็นการพัฒนาให้บุคคล ไปสู่การเปิดเผยของตนเอง (self-disclosure) การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) การยอมรับตนเอง (self-acceptance) และการไว้วางใจ (trust) ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่มีความจริงใจซึ่งกันและกัน จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การงาน ครอบครั ฯลฯ โดยจะทำให้การดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความราบรื่น

2. การสื่อสารระหว่างบุคคลด้วยความจริงและอบอุ่น เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระและมีความรู้สึกปลอดภัยในการอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย มีความเอื้อเฟื้อและยอมรับฟังข้อมูลจากบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ สามารถจัดการกับข้อ ขัดแย้งได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สามารถติดต่อและปรึกษาหารือระหว่างกันจนเป็น ปกติวิสัย รวมถึงการแลกเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ ทั้งนี้ความสำคัญในการสื่อสารระหว่างกัน บุคคลควรจะสื่อสารด้วยความไว้วางใจต่อกัน มีความตั้งใจ ความจริงใจ ความอบอุ่น ความ เป็นอิสระในการแสดงออกของบุคคล และการรับฟังด้วยความเข้าใจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ บุคคลได้เปิดเผยตนเอง เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของ บุคคลให้ดำเนินต่อไป

3. การยอมรับและการให้กำลังใจ เป็นการที่บุคคลได้สนทนากันเกี่ยวกับความ ไม่สบายใจ การรับฟังและการตอบสนองอย่างเหมาะสม จะช่วยเอื้อให้บุคคลนั้นมีความ กระจ่างชัดในความรู้สึกของตน มีการสำรวจปัญหา มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการ ดำเนินการแก้ไขและการตัดสินใจ ทั้งนี้การรับฟังและการสนองของบุคคล จะต้องกระทำ ด้วยความจริงใจในการช่วยเหลือ ด้วยการยอมรับเรื่องราวของบุคคลอย่างไม่มีเงื่อนไข ด้วยความอบอุ่นและการให้เกียรติ

4. การประนีประนอมในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดความไม่เข้าใจต่อกัน ซึ่งอาจเกิดความคิดเห็น ความสนใจที่แตกต่างกัน การยอมรับถึงความแตกต่างของบุคคล ความพึงพอใจต่อการกระทำในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีหลายลักษณะ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ฉะนั้น ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อจะได้ช่วยกันคิด ช่วยกันทำและช่วยกันแก้ปัญหา สัมพันธภาพจะช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถด้านสังคมในห้วงอกงามอยู่เสมอ คือ ความสามารถในการสร้างมิตรกับคนแรกที่รู้จัก ความมั่นใจในการติดต่อพบปะสังสรรค์ และความเข้าใจตนเองและรู้จักผู้อื่น ซึ่งจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้ชีวิตการทำงานและส่วนตัว ประสบความสำเร็จและมีความสุข นอกจากนี้ หากภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีแล้ว จะทำให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างพนักงานด้วยกัน และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วย

ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการกระทำของบุคคลที่มีต่องานตามบทบาทที่เขาได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงควมมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถจากการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาต้องเผชิญ ผลการปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นเรื่องเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประสิทธิภาพการทำงาน มุ่งเน้นวัดเรื่องต้นทุนและระยะเวลาในการทำงาน ส่วนประสิทธิผลของงาน มุ่งเน้นเรื่องผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีปริมาณตามเป้าหมายตามที่กิจการกำหนด โดยประสิทธิภาพการทำงานเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน คือผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ประสิทธิภาพในการทำงานยังเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่ได้ประโยชน์สูงสุด (กันตยา เพิ่มผล, 2544, หน้า 2; สมใจ ลักษณะ, 2549; สถิติฐากร ชูทรัพย์ และมนัสชัย กิรติผจญ, 2547, หน้า 3; Bellows, 1961, p. 370; McGregor, 1960, pp. 77-78;

White, 1991, p. 10; Millet, 1954; Ryan & Smith, 1954, p. 276; Murphy & Cleverland, 1991, p. 92; Bovee, 1993, p. 175)

ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานแล้ว ประสพผลสำเร็จ บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานพิจารณาจากผลการทำงานของแต่ละบุคคล โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลได้ทุ่มเทให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากงาน ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับมา ดังนั้นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต้องเป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคในการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ ประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ (Simon, 1960; Petersen & Plowman, 1953; Ryan & Smith, 1954) คือ

1. คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่าและมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังหรือ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
3. เวลา (time) คือระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง ตามหลักการ เหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (cost) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงานและ วิธีการ คือต้องลงทุนน้อยแต่ได้กำไรหรือผลประโยชน์มากที่สุด
5. วิธีการ (methods) วิธีการในการดำเนินงานหรือกระบวนการในการทำงาน จะต้องมีความเหมาะสมกับงานและค่าใช้จ่าย

แนวคิดเรื่องผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการกระทำของบุคคลตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงควมมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถจากการทำงาน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Harring Emerson ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในหนังสือ The Twelve Principle of Efficiency ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. ให้คำปรึกษาแนะนำที่สมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบีย่นไว้เป็นหลักฐาน

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

ประสิทธิผลขององค์กร เป็นผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะ การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการ วัตถุประสงค์ที่เน้นด้านปัจจัยนำออก (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545, หน้า 18)

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมิน

ที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน นอกจากนี้ ในทุกองค์การย่อมต้องการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งที่จะสามารถแสดงถึงความสำเร็จนี้ได้คือ ผลการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการพัฒนาและคุณภาพ การเป็นที่ยอมรับจากองค์การอื่น ๆ และวิธีการที่จะสามารถบ่งชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด นั่นคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงาน เนื่องจากผลการประเมินจะเป็นข้อมูลที่บ่งบอกว่าการทำงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ หรือหาสาเหตุของการทำงานที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงงานและหาทางในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นด้วย (ชูศักดิ์ เจนประ โคน, 2549, หน้า 93; ปรียาพร วงศ์อนุตร โรจน์, 2553, หน้า 224; ชงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 1315; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 237) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในระดับต่าง ๆ คือ (ชูศักดิ์ เจนประ โคน, 2549, หน้า 93-104; ฌัญฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 196-197; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2542; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552, หน้า 408)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้พนักงานทราบว่า ตนเองมีคุณค่าหรือมีข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ พนักงานสามารถนำผลลัพธ์หรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานหรือเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด นอกจากนี้ผลประเมินสามารถให้คุณและโทษกับพนักงานได้ กล่าวคือ จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการพิจารณาเงินเดือน การบรรจุ-แต่งตั้ง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาและการปลดออกจากงาน

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถนำผลลัพธ์หรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการ

บริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในเรื่องเส้นทางอาชีพ (career path) ทั้งนี้ เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาอาชีพ (career development) ในองค์การอย่างเหมาะสม และเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์การ

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีความสำคัญต่อพนักงาน มีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาและมีความสำคัญต่อองค์การแล้ว การประเมินผลจะทำให้ทราบข้อมูล 3 อย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลงานเท่าไร พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ และองค์การจะช่วยพนักงานปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นได้อย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม จะมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ต้องรอให้หน่วยงานในองค์การจัดฝึกอบรมสัมมนาเพียงอย่างเดียว และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาความเหมาะสมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานอีกด้วย

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งองค์การจะได้ฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่น ได้อย่างถูกต้อง

เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีความรอบรู้ อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อมรพันธุ์ สุนทรวิภาต, 2548, หน้า 12) แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน แนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมีหลายแนวทาง เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจ ความพอใจในงาน ขวัญกำลังใจ ความสามัคคี ความมั่นคง ความยืดหยุ่น การปรับตัว อัตราการเข้าออกจากงาน และเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ตามภารกิจหลักขององค์กร เป้าหมายของการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552, หน้า 408-409)

1. เพื่อพิจารณาผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแต่ละรายมีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่แตกต่างกัน การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน จะเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน การแบ่งโบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างนอกเหนือจากนี้ ยังเป็นหลักฐานในการให้ค่าและให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรมได้

2. เพื่อพิจารณาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน องค์กรจะทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละราย และสามารถนำผลการประเมินนั้น มาวางแผนในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เนื่องจากได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดการฝึกอบรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน

3. เพื่อพิจารณาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการประเมินทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ทราบว่าทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถหรือศักยภาพในระดับใด องค์กรสามารถที่จะพัฒนาขึ้นไปสู่งานประเภทใด ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

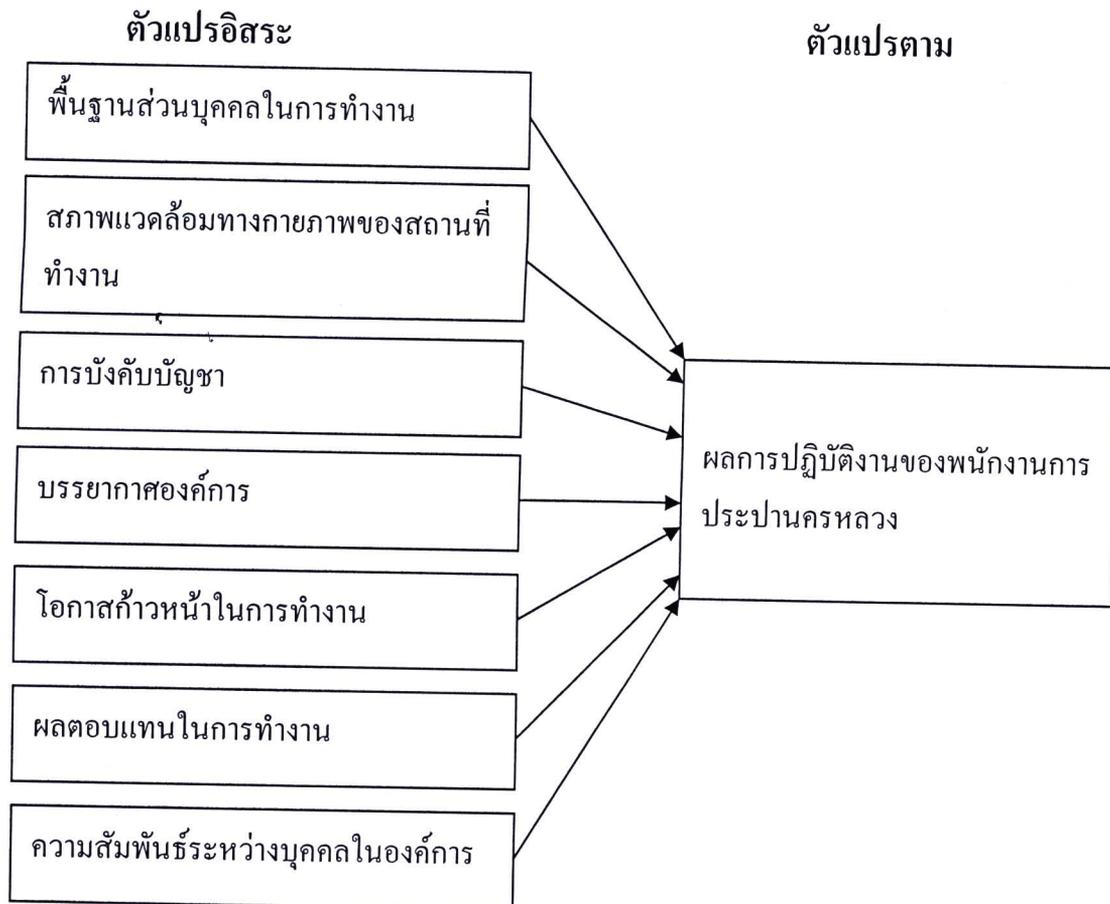
4. เพื่อเป็นการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลการประเมิน การปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงสมรรถนะของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้องค์กรมี สมรรถนะที่ทันต่อสภาพการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วใน ปัจจุบัน

จากการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเรื่องผลการปฏิบัติงาน ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้ว ทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นวัดเรื่องต้นทุนในการทำงาน โดย การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่ได้ประโยชน์ สูงสุดและมุ่งเน้นวัดในเรื่องระยะเวลาในการทำงาน ด้านประสิทธิผลของงาน ซึ่งเป็น การมุ่งเน้นเรื่องผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีปริมาณตามเป้าหมายตามที่กิจการ กำหนด การที่จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องมีการประเมินผล การทำงาน ของพนักงาน เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานของพนักงานหรือเพื่อ พัฒนาข้อบกพร่องในการทำงาน หรือทำให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา บริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสม กับความรู้ความสามารถของพนักงาน และเมื่อองค์กรได้ทราบถึงศักยภาพในการ ทำงานของพนักงานในองค์กรแล้ว ก็จะได้้นำข้อมูลเหล่านี้ ไปกำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันต่อไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการ ปฏิบัติงาน ตามตัวแปรอิสระที่เลือกศึกษาทั้ง 7 ตัว คือ ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลในการ ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน การบังคับบัญชา บรรยากาศ องค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนในการทำงาน และความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์กร และตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการ ประปานครหลวง สามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้



กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา. จาก การทบทวนวรรณกรรม

จากภาพ 2 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัว ประกอบด้วย (1) พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ทักษะคติในการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงาน (2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ได้แก่ เสียง สี เสียง อุณหภูมิหรืออากาศในที่ทำงาน (3) การบังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร สายการบังคับบัญชา รูปแบบการให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานได้สำเร็จ (4) บรรยากาศองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วม

ในการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์กร (5) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม (6) ผลตอบแทนในการทำงาน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รวมทั้งการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล (7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับตัวแปรตาม จำนวน 1 ตัว คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง